

**Desarrollo de un programa de gerenciamiento basado en el sistema de NPS (Net Promoter System) en un retail de electrodomésticos**

Autor: Matías Elbert

Tutor: Alejandro de Marval

Junio 2014

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Tesis para optar por el título de Magíster en Dirección de Empresas

Escuela de Negocios

Universidad Torcuato di Tella

Para mi familia, toda.

## Resumen

El mercado de venta de electrodomésticos en Argentina se ha configurado en los últimos tiempos como un entorno altamente competitivo. Diversas empresas y formatos disputan la comercialización de estos productos, desde cadenas especializadas con alcance nacional hasta hipermercados, pasando por pequeños comercios de alcance local o regional. El incremento de la competencia se traduce en un mercado que, entre otras estrategias, utiliza la baja de precios como variable competitiva para la retención y atracción de nuevos clientes. Según la teoría de la lealtad de los clientes (*loyalty effect theory*) de Frederick Reicheld este es un enfoque equivocado para atraer y retener clientes. El autor propone una nueva estrategia centrada en el modelo del Net Promoter System y demuestra que las empresas que logran una mayor lealtad, compromiso y permanencia, tanto de sus clientes como empleados e inversores son las que logran un crecimiento más saludable, sustentable y de largo plazo. El autor sostiene su teoría en base a evidencia de diversos mercados. Esta tesis se propone evaluar los postulados principales de esta teoría y en particular su modelo NPS a partir de un estudio de caso de una compañía del mercado retail de electrodomésticos en Argentina. En particular, se evaluará el impacto de este nuevo modelo en la rentabilidad, las ventas y los resultados de la empresa. Se responderá a los objetivos de investigación través de un análisis estadístico de bases de datos de compras entre los años 2003 y 2013 y una encuesta realizada a 3000 clientes de la empresa. Los datos analizados demuestran que es más rentable para una empresa enfocarse y nutrir la relación con sus clientes, que una rotación permanente de los mismos, tal como postula la teoría de la lealtad de los clientes.

## INDICE GENERAL

### a) INTRODUCCIÓN

### b) MARCO TEÓRICO

#### Capítulo 1. La teoría de la lealtad de los clientes

- 1.1 Problemas para la valuación de los clientes en los estados financieros corporativos.
- 1.2 La teoría de la lealtad de los clientes y su importancia.
- 1.2 El modelo de análisis: Net Promoter system y su puesta en valor
- 1.3 Los tipos ideales de clientes esperados por el NPS

### c) METODOLOGÍA

#### Capítulo 2. Estrategia metodológica, hipótesis de investigación y análisis estadístico

- 2.1. Preguntas de investigación y estrategia metodológica
- 2.2 Las ventajas del modelo NPS en comparación con encuestas tradicionales
- 2.3 Del Score al sistema
- 2.4 El Score

### d) DESARROLLO

#### Capítulo 3. Análisis de índices de retención y pérdida de clientes.

- 3.1 Cantidad de clientes por cohorte
- 3.2 Retención de clientes por cohorte
- 3.3 Retención de clientes por cohorte. Zona Norte
- 3.4 Latencia de compra

#### Capítulo 4. Análisis de la compra promedio y margen bruto

#### Capítulo 5. El impacto de la permanencia de clientes en las ventas y resultados de la empresa

#### Capítulo 6. La implementación del modelo NPS en una empresa de electrodomésticos

- 6.1 Resultados principales
- 6.2 Relación entre tipos de clientes y comportamiento
- 6.3 El NPS en palabras de los clientes

#### Capítulo 7. Implicancias Organizacionales de la implementación del NPS en una empresa minorista de electrodomésticos.

### e) CONCLUSION

### f) ANEXO

### g) BIBLIOGRAFIA

## INDICE DE TABLAS, GRAFICOS Y ANEXOS

Gráfico 1: El ciclo de crecimiento basado en la lealtad

Gráfico 2: Porqué los clientes leales son más rentables?

Tabla 1: Clientes por cohorte y año de compra

Tabla 2: Retención de clientes por cohorte y año de compra

Tabla 3: Retención de clientes por cohorte y año de compra. Zona NORTE

Tabla 4: Latencia de compra por año

Tabla 5: Compra promedio por cohorte y año de compra

Tabla 6: Margen promedio por cliente en \$ por cohorte y año de compra

Tabla 7: MUP por cohorte y año de compra

Tabla 8: Cantidad de clientes y porcentaje de retención con mejora de 500pb

Tabla 9: Mejora de venta por incremento en retención de clientes. Metodología 1

Tabla 10: Mejora de venta por incremento en retención de clientes. Metodología 2

Tabla 11: Mejora de venta por incremento en retención de clientes. Metodología 3

Tabla 12: Mejora de venta por incremento en retención de clientes. Metodología 4

Tabla 13: Mark UP por cohorte y por año

Tabla 14: Cantidad y % de clientes de acuerdo a respuesta NPS

Tabla 15: Cantidad y % de clientes por sexo, de acuerdo a respuesta NPS

Tabla 16: Cantidad y % de clientes por segmento etéreo, de acuerdo a respuesta NPS

Tabla 17: Compras en 24 meses por tipo de cliente

Tabla 18: Detractores y Promotores según compra total por cliente

Anexo 1: Texto de encuesta NPS realizada

## a) INTRODUCCIÓN

En la Argentina, el negocio de la venta de electrodomésticos ha experimentado un crecimiento sostenido desde la recuperación económica iniciada en 2003. En el marco de este crecimiento, la competencia entre empresas vendedoras se ha profundizado, con estrategias centradas en la baja de precios como variable competitiva para la retención y atracción de nuevos clientes. En este marco de mayor competencia es importante preguntarse si es posible mejorar la performance de una empresa en este mercado a través de una estrategia centrada en lograr la lealtad del cliente.

La teoría de Frederick Reichheld propone desarrollar estrategias empresarias orientadas a la generación de valor centrada en lograr la lealtad de los clientes (Reichheld, 1996). El autor brinda numerosa evidencia para sostener la hipótesis de la mejora de la performance empresarial con esta nueva estrategia centrada en la fidelidad de los clientes, a partir de evidencia de estudios de casos de empresas de diferentes tipos y actividades. A través de series históricas de diferentes variables y diferentes mercados, se comprueba que las empresas que logran una mayor lealtad, compromiso y permanencia, tanto de sus clientes como empleados e inversores son las que logran un crecimiento más saludable, sustentable y de largo plazo.

El objetivo general de esta tesis es evaluar el impacto en la rentabilidad, las ventas y los resultados de aplicar la teoría de la lealtad de los clientes (o teoría de la fidelización) propuesta por Reichheld y en particular su modelo NPS (Net Promoter System) en una compañía del mercado retail de electrodomésticos en la Argentina. A partir del análisis estadístico descriptivo de bases de datos de compras y encuestas a los clientes de la firma entre los años 2003 y 2013 se someterán a prueba las principales hipótesis de la teoría.

En el marco de este objetivo general, la investigación se propone responder a cuatro objetivos específicos. En primer lugar, determinar la retención de clientes según cohortes de compras. Las principales variables se analizan por cohorte, que es la metodología más adecuada para evaluar este tipo de indicadores. Esto nos dará una idea de la evolución de indicadores específicos en el tiempo, y cómo ha ido cambiando la retención de clientes y la pérdida de los mismos a lo largo de los años analizados.

Con las conclusiones de retención y pérdida de clientes, se las relaciona con las compras promedio y margen promedio, para validar uno de los postulados de Reichheld: cuanta mayor permanencia tienen los clientes su compra es más alta, y aporta un valor agregado mayor a la empresa. También se procuró, en este punto, validar que los clientes con mayor permanencia

son los que dejan una contribución bruta más alta. Se tiene en cuenta que una pequeña diferencia en el *Mark Up* (MUP) de un grupo de clientes puede representar una diferencia de millones de pesos en el resultado de una empresa con un determinado nivel de ventas.

Posteriormente, con los datos mencionados en el párrafo anterior se realizaron los cálculos necesarios para estimar el impacto económico de una mejora en la retención de clientes y mejora en el MUP. Se verificará el aumento de las ventas en pesos ante mejoras en la retención de clientes. Igualmente en el margen, que ya es resultado para una empresa. A modo de adelanto, se observa que en forma consistente los márgenes de los clientes nuevos son más bajos que el resto. Si se llevara ese margen solamente al promedio del resto de las cohortes, se lograrían mejoras sustanciales en el margen bruto de la empresa.

Finalmente se analizó la implementación del NPS en la empresa estudiada, y principalmente su impacto en la estructura organizacional, lo que permitió dimensionar los cambios necesarios para hacer exitosa y sustentable en el tiempo la implementación de este sistema. Asimismo se realizó una validación inversa, comparando las compras de los promotores y detractores, verificando que los promotores tienen mayores compras promedio que el resto, y también tienen una frecuencia mayor.

Los objetivos de investigación vinculados al análisis de compras se contestaron en base al análisis estadístico de las ventas de un período de diez años, iniciando el 1 de septiembre de 2003 y finalizando el 31 de agosto de 2013. Se computan períodos anuales de 12 meses, cada uno finalizando el 31 de agosto de cada año. Las principales variables se analizan por cohorte, que es la metodología más adecuada para evaluar este tipo de indicadores. Por otro lado, la evaluación de la implementación del NPS y su impacto organizacional se realizó en base al análisis de 3000 encuestas a clientes recientes, donde se les planteó la pregunta postulada por esta teoría: ¿recomendaría a un familiar o un amigo comprar en este lugar? Esto los categoriza en promotores, pasivos y detractores, categorías que se explicarán con mayor detalle cuando se analice el funcionamiento del índice.

## b) MARCO TEÓRICO

### Capítulo 1. La teoría de la lealtad de los clientes

#### 1.1 Problemas para la valuación de los clientes en los estados financieros corporativos

La lealtad, permanencia, y/o la pérdida de clientes es una dimensión poco estudiada por las empresas de Argentina. El sistema de gestión más utilizado por las empresas, y que hoy en día mejor refleja los bienes y resultados de una empresa es la contabilidad. El Estado de Situación Patrimonial refleja los principales activos y pasivos de una empresa, así como el Estado de Resultados muestra si ganó o perdió en un período determinado. Pero en la contabilidad de cualquier empresa no existen cuentas contables que sean “clientes”, a pesar que a través de sus clientes vive y prospera una empresa. En el Estado de Resultados no se menciona en ningún momento si la empresa ganó o perdió por haber tenido más o menos (o mejores o peores) clientes en un ejercicio determinado. Más adelante en este apartado se analizará este problema desde el punto de vista de la doctrina contable y de la normativa contable, pero más allá de eso, la valuación de la clientela de una empresa es un proceso inherentemente complejo, tiene innumerables variables a considerar, y dependiendo de cada persona que trate de hacer una valuación tendremos un resultado probablemente diferente. Este es uno de los factores que influye en que no se realice una registración contable del valor de los clientes ni que sea un tema de discusión más habitual en las empresas.

La registración contable de los activos intangibles es un tema de análisis y discusión habitual en la doctrina contable, principalmente en los últimos años donde estamos viviendo un real cambio de paradigma, pasando a una sociedad del conocimiento. El conocimiento es uno de los factores más importantes en el modelo de negocio de las empresas actuales, en diferentes tipos de mercados, en algunas con mayor y en otras con menor incidencia.

En la doctrina contable, y siguiendo a Fowler Newton (2010), la principal clasificación de los intangibles es si son de generación interna o externa, y a su vez dentro de estos podemos diferenciar si son identificables o no identificables. La clientela entraría dentro de la clasificación de generación interna, no identificable. Y con referencia al reconocimiento contable o no, este autor menciona que solo puede reconocerse un intangible cuando cumpla con las condiciones para ser considerado un activo y pueda asignársele (de manera confiable) un valor. En el mismo sentido elabora Casinelli (2008), donde menciona que la contabilidad financiera de las empresas no tiene como finalidad revelar la totalidad de los recursos con los que cuenta un ente, ni determinar cuál es el valor de mercado de la firma. De esta forma

excluye a la medición contable de la clientela, ya que establece que el requisito para reconocer contablemente a un activo intangible es que constituya una unidad de valor futuro y que cuente con una medición fiable y objetiva.

En lo que se refiere específicamente a la normativa contable, podemos tomar como referencia a lo establecido en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que son las normas contables aplicadas en forma homogénea en mayor cantidad de países del mundo, y en nuestro país de aplicación obligatoria para empresas con autorización de la Comisión Nacional de Valores (CNV) para hacer oferta pública de sus acciones o títulos de deuda. En la IAS 38 se establecen como requisitos básicos de reconocimiento de un activo intangible la identificabilidad y el control. Dentro del primer aspecto, la norma prescribe que el activo tiene que ser susceptible de ser separado o dividido de la entidad para ser vendido, transferido, licenciado, alquilado o intercambiado. Asimismo, establece que tiene que surgir de un derecho legal o contractual. En el segundo aspecto, donde se menciona el control, se aclara que la entidad deberá controlar los beneficios económicos futuros asociados al activo. En cualquiera de las condiciones se puede verificar que la clientela no cumple con las mismas, por ende no es susceptible de registración contable. Adicionalmente en el párrafo 63 de dicha norma se menciona expresamente que “marcas generadas internamente, ... listas de clientes, o ítems similares no pueden ser reconocidos como activos intangibles”(International Accounting Standards Board, 2010, p. A847).

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

Esta falta de reflejo contable de los clientes, más allá de los impedimentos de la normativa contable, no es una acción intencional, sino que es producto de diversos factores. Las empresas de hoy, y más fuertemente en Argentina, se centran en los resultados de corto plazo. Este foco empresario obliga a que se preste atención necesariamente a los activos más duros, los que se pueden medir día a día, cómo van evolucionando en el corto plazo, y tomando medidas que pueden tener esos efectos justamente en el corto plazo.

Por el contrario, las ventajas competitivas que pueden perdurar en el tiempo y ser realmente un diferencial para la empresa pueden ser de diversa índole. Desde legales hasta de propiedad intelectual. Pero las que mayor relación tienen al tema que se va a tratar en la presente tesis son las ventajas competitivas basadas en capacidades. Son las más difíciles de implementar, pero al mismo tiempo son también unas de las más difíciles de imitar. De esta forma es como ve Frederick Reichheld a la lealtad, definida como la parte principal en el ADN de una empresa para que pueda ser sustentable y pujante en el largo plazo. Este autor ve un patrón

común para las empresas exitosas que analizó: “lo que distingue a estas empresas inusualmente exitosas de sus competidores es una ventaja mensurable en la lealtad de sus clientes y empleados. Cada vez que encontramos una performance excepcional que era difícil de explicar con las teorías enseñadas en las escuelas de economía, también encontramos una empresa con niveles superiores de lealtad. Al mismo tiempo, cada vez que encontrábamos una empresa con un nivel excepcional de lealtad, también descubrimos una empresa que estaba entregando un nivel superior de valor a sus clientes y empleados, y al mismo tiempo generando en forma inexplicable fuertes flujos positivos de efectivo para financiar el crecimiento interno” (Reichheld, 1996, p.7)

Este énfasis en la lealtad de los clientes es cada vez más importante en el entorno actual de la venta minorista multi-canal, tal como menciona Wallace en su artículo sobre el particular. En el mismo se demuestra que con la multiplicidad de canales que los minoristas pueden ofrecer a sus clientes, también se multiplican los puntos de contacto, lo que hace más importante conseguir y mantener la lealtad del cliente. En este ambiente de muchos canales, el cliente puede comprar diversas marcas a través de diferentes formas, pero en el fondo, lo que tiene que identificar es a un minorista único, y mantenerse leal a sus ofertas, su forma de venta, así como los servicios complementarios que ofrece (Wallace, 2004).

En muchos de los desarrollos de Reichheld se observa que basa muchas de sus teorías en la antigua, pero nunca más vigente “golden rule”, que básicamente dice que trates a los demás como te gustaría que te traten a ti. En un principio parecería que son postulados que tienen destino en un mural o un cuadro en una iglesia, pero no en una estrategia de negocios de un grupo de personas que en el imaginario popular (y generalmente de sus propios integrantes) buscan básica y fundamentalmente el lucro y una mejora permanente de la rentabilidad en un entorno competitivo descarnado.

Pero Reichheld (2001) logra evolucionar en esos postulados básicos a principios más elaborados y fácilmente aplicables a un entorno de negocios. Identifica básicamente 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 lo largo de sus diversos libros, este autor va probando con ejemplos concretos y numéricos, así como casos reales, que esa justamente es la semilla de la perdición para una empresa. Poner su rentabilidad o ganancia dentro de su misión o visión hace que a la larga pierda sentido de su función real, de su identidad, para qué están actuando, por qué van todos los días los vendedores al local, los analistas de marketing a idear un aviso, los compradores a comprar. Pierden de vista que en definitiva todo se hace por y para los clientes, para agregarles valor y para mejorarles la vida. Una vez que esto esté dentro de los postulados básicos como algo natural, que todos tácitamente lo entiendan y no haga falta decirlo expresamente, es ahí cuando tampoco tendrán que ocuparse de la rentabilidad, porque la sola orientación y éxito con 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.

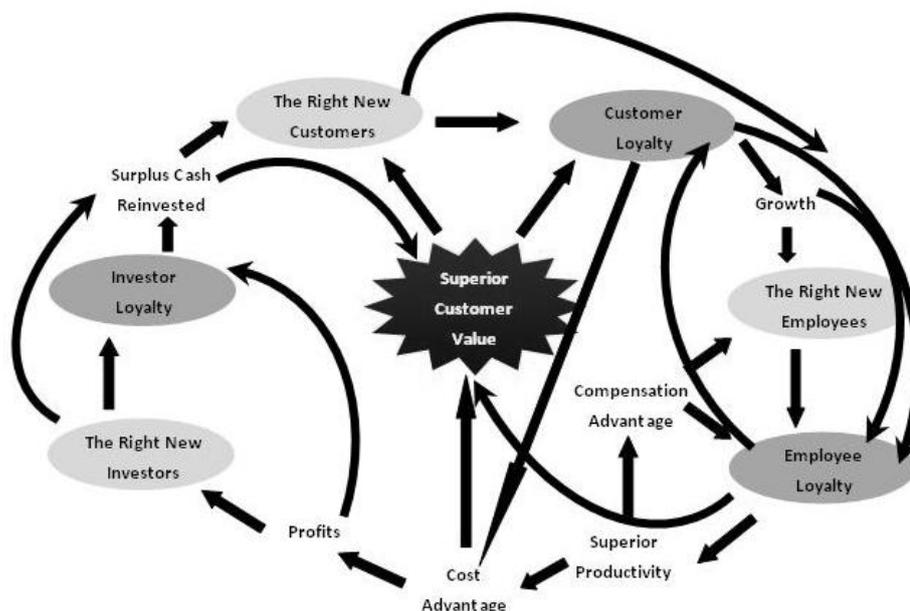
La teoría general de Reichheld difiere de la perspectiva utilizada por la generalidad de las empresas en que no pone a la ganancia como finalidad única o principal de la empresa, sino como un medio: “el modelo implícito detrás de la generalidad de los planes estratégicos y presupuestos empieza con un objetivo de ganancia neta, y a partir de ahí funciona para atrás para llegar finalmente a el aumento necesario de ventas y reducciones de costos. A diferencia de esta premisa, el modelo basado en la lealtad no se fundamenta 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, p.19).

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, tal como se puede ver en el Gráfico 1 que se incluye a continuación. 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 cliente, 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.

Gráfico 1. El ciclo de crecimiento basado en la lealtad.



Fuente: Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. EE.UU.: Harvard Business School Press, p. 20.

Tal como se ve en el Gráfico 1 precedente, este autor le dedica un rol importante al accionista, que cumple una parte fundamental para el éxito de una empresa basada en la lealtad. Pero este aspecto puede ser más relevante en el mundo empresario de EE.UU. donde hay mayor cantidad de empresas de capital abierto, donde la rotación de los inversores puede ser muy alta, y si es muy alta puede tener efectos indeseados en la sustentabilidad de esta perspectiva. Pero en la Argentina este punto se auto regula, porque no existe una rotación tan alta de los accionistas, y en muchos de los casos las empresas están controladas por grupos familiares mayoritarios. En estos casos lo importante es que el grupo accionario principal esté de acuerdo y adopte firmemente la teoría de la lealtad, lo apoye y participe en forma permanente. Seguramente serán accionistas con cierta visibilidad y una forma de pensar que de por sí tiene al cliente como el centro de sus preocupaciones, y tienen una participación activa en el día a día empresario.

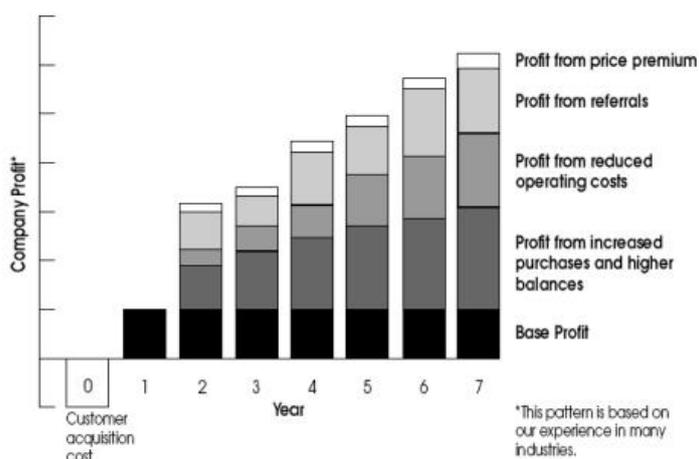
Vale la pena detenerse en los números que muestra el autor mencionado en su libro *The Loyalty Effect*, porque son tan claros y definitivos que el lector queda pensando por qué no hay más empresas que tengan a la lealtad de los clientes como su principal obsesión y razón de ser. A partir de los estudios realizados demuestra que en una variedad muy amplia de empresas, que van desde las agencias de publicidad hasta seguros, pasando por bancos y tarjetas de crédito, una mejora de 500 puntos básicos en las tasas de retención de clientes genera mejoras de hasta un 95% en el valor actual neto de los clientes. Y la dispersión que muestra el estudio no es grande, con 7 sectores sobre 12 analizados con mejoras superiores al 75%.

Hasta en un análisis teórico, los números son tan simples que parece que hubiera algún truco, pero no lo hay, es la lógica y sentido común que a veces falta en los desarrollos o teorías de negocios en apariencia muy sofisticadas y elaboradas. En el mismo libro presenta el ejemplo puramente teórico y matemático de dos empresas, una con una tasa de retención de clientes del 95%, y la otra con una tasa del 90%. La pérdida de clientes de la primera empresa es de 5% por año, mientras que la segunda pierde el doble de clientes por año. Si las dos empresas tienen una tasa de adquisición de clientes del 10% por año, la primera va a tener un crecimiento neto del 5% de su base de clientes en forma anual, mientras que la segunda no tendrá ningún crecimiento. Después de 14 años, la primera empresa va a duplicar su base de clientes, pero la segunda no va a tener ningún tipo de crecimiento. Manteniendo el resto de las variables estables, una ventaja de 500 puntos básicos en la retención de clientes se refleja en

una ventaja de crecimiento que duplica su base de clientes cada 14 años. Una diferencia de 1000 puntos básicos acelera la duplicación de la base a 7 años (Reichheld, 1996).

Siguiendo a este autor, se analiza a continuación cuáles son 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. Estos componentes están ilustrados en el Gráfico 2 a continuación:

Gráfico 2: Por qué los clientes leales son más rentables?



Fuente: Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. EE.UU.: Harvard Business School Press, p. 39.

Tal como se observa en el Gráfico 2, Reichheld descompone la ganancia de la empresa en varias dimensiones que se describe a continuación:

Costos de adquisición: cualquier empresa tiene que 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 gastos relacionados a la inauguración de un nuevo local, los gastos de estructura de un nuevo local, la pérdida que genera al principio el nuevo local hasta que llega a su punto de equilibrio, los descuentos por primera compra, 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 ingresan en locales y 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. Por este motivo, este va a ser el componente en el cual se va a centrar mayoritariamente la presente tesis, y sobre el cual se realiza la mayor parte de los análisis numéricos. 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.

A lo largo del tiempo como cliente, una persona se da cuenta y aprecia la oferta total de productos de un minorista. En otros casos, a sus primeras compras una persona puede hacerlas con recelo, sin saber si la empresa va a cumplir su promesa de valor, o cómo resultará la experiencia completa. Y más en la industria que se analiza en la presente tesis, donde los productos que compra un cliente no son baratos, son inversiones que requieren a veces una porción importante del salario mensual, o más de uno, y como contrapartida espera que le brinde servicios a lo largo de varios años. No es una decisión menor, primero tiene que conocer con quién está tratando para seguir haciendo más compras varios meses o años después.

En este punto el autor advierte sobre los errores de interpretación que puede generar un cálculo incorrecto del aumento de la compra promedio cuando una empresa analiza su base actual de clientes y divide las compras de acuerdo a la antigüedad de los clientes. Esta no es la metodología correcta, ya que de esta forma se obtiene lo que los estadísticos llaman estimar una serie de tiempo con datos inter-seccionales. Lo correcto es determinar cada grupo de clientes de acuerdo a su año de ingreso, lo que se llama cohorte, y analizar cada cohorte en forma separada.

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 postventa 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. Es sabiduría popular básica, y los comerciantes de sangre y años conocen que 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 postventa, 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. Si bien estos resultados pueden ser válidos específicamente para el mercado analizado en dicho estudio, en el caso del mercado analizado en la presente tesis se podrá ver en las siguientes secciones que los números son claros, y validan los puntos expuestos previamente (Rinartz y Kumar, 2000).

### **1.3 El modelo de análisis: El Net Promoter System (NPS) y su propuesta de valor**

Como se mencionó en la sección anterior, Frederick Reichheld, a través de los primeros libros que escribió, siempre estuvo preocupado por la lealtad de los clientes. En sus teorías iniciales ya había tenido la claridad suficiente para identificar a la lealtad de los clientes como el factor principal que influye en el crecimiento rentable y de largo plazo en las empresas. A los “loyalty champions”, como él llama a estas empresas, en apariencia les resulta natural poner al cliente primero en todas y cada una de sus decisiones, pero esta claridad no es casual, sino que proviene de un modelo de negocio más profundo, donde cada una de las partes y componentes de estas empresas se “confabulan” para lograr un ambiente perfectamente adecuado para que naturalmente todas las áreas realicen una contribución importante para ganarse día a día la lealtad de cada cliente. Y cada cliente cuenta, no es uno más. Los ejemplos que expone en sus diversos libros son impactantes para un observador externo, que las puede entender como anomalías, situaciones excepcionales.

Pero el autor expone, a medida que va explicando cómo se organizan estas empresas, que ninguna de estas acciones son producto del azar. En un ejemplo real va explicando cómo no fue producto del azar que una oficial de cuentas de una sociedad de bolsa, al hablar con un cliente por un evento rutinario, y enterarse de que recientemente su esposa había fallecido, personalmente se tomó el trabajo de comprarle y enviarle una corona al velorio, y asistir personalmente, tratar de reconfortarlo. De una entrevista realizada por el autor, el mismo cliente en persona recuerda el evento, y rescata la autenticidad de la oficial de cuentas, que lo hizo por iniciativa propia, sin que su gerente ni nadie le haya indicado, y tampoco se enteraron hasta tiempo después.

Esto no es casual, es una parte de la teoría de la lealtad del cliente, donde se menciona la importancia de la selección adecuada del personal, que tenga las cualidades necesarias para

dar el enfoque de servicio al cliente que necesita la empresa. Siguiendo con este ejemplo, también indica el cliente que hasta ese momento era un cliente fiel, que la empresa le aportaba mucho valor en sus operaciones y que tenía pensado permanecer como cliente. Pero el evento relatado en el libro lo convirtió en un fanático de la empresa, diciendo que nunca iba a cambiar, y que a partir de ese momento se convertiría en publicidad en vivo para cada amigo y familiar.

Pero a pesar de que en sus primeros libros fue delineando su teoría sobre la importancia de la lealtad, no fue hasta un artículo del año 2003 en el HBR donde estableció las bases de un modelo adecuado 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. Y lo que llama la atención a muchos es que propone una metodología simple, hasta demasiado simple podrían decir (y es justamente lo que algunos le critican). Allí postula que “muchas compañías invierten mucho tiempo y dinero en medir la satisfacción de los clientes, pero la mayoría de las metodologías que utilizan son complejas, entregan resultados ambiguos, y no se relacionan necesariamente con las ganancias y crecimiento de las empresas. La teoría es que no se necesitan costosas encuestas y complejos modelos estadísticos, que solamente hay que hacer una pregunta a los clientes: ¿cuán probable es que recomiendes esta empresa a tus parientes y amigos? A mayor cantidad de “promotores” que tenga, mayor será el crecimiento de la empresa.

Haciendo la pregunta mencionada anteriormente a una muestra estadísticamente relevante nos permite calcular en forma muy simple el Net Promoter Score, que no es otra cosa que el ratio entre promotores y detractores (posteriormente se desarrollará más en profundidad este aspecto del método).

#### **1.4 Los tipos ideales de clientes esperados por el modelo NPS**

Reichheld explica que, de analizar las respuestas de miles de encuestas, pudieron diferenciar claramente tres tipos de clientes, que es lo más práctico de hacer en realidad, ya que de acuerdo a sus respuestas van a requerir diferentes tipos de acciones de la propia empresa. Los clientes se van a diferenciar entre *promotores* (que son los que dan un puntaje de 9 o 10), los *pasivos* (que asignan 7 u 8) y finalmente los *detractores*, que son los que dan un puntaje de entre 0 y 6 (Reichheld y Markey, 2011a). Agregando a la simpleza de la encuesta en sí, esta calificación de los respondientes le permite al lector o al gerente que tiene que accionar, identificar claramente con qué tipo de cliente va a tener que tratar, cómo tiene que encarar su

diálogo, y cuáles son los resultados o cambios que va a buscar en el cliente. Porque las diferencias entre estos clientes es muy marcada, a pesar de que la diferencia en puntaje no indique tanta heterogeneidad. De acuerdo a su tipificación tienen características diferentes:

- *Promotores*: estos clientes que dan el máximo puntaje son muy particulares, son personas que valoran mucho su interacción con la empresa, reciben más valor que el esperado, y no toman esto a la ligera. Hay una coincidencia perfecta entre la propuesta de la empresa y lo que espera el cliente, por lo que el efecto en su comportamiento es grande. Estos clientes habitualmente tienen una mayor compra promedio que el resto, y dedican una mayor porción de sus compras totales a esta empresa. Las relaciones con la empresa lo energizan, y el cliente traduce esta energía en ser un comentarista permanente de las bondades de la empresa, se convierte en un embajador de la marca. Y lo hace sin que se lo pidan, honestamente y por iniciativa propia. Este entusiasmo lo ven otros potenciales clientes, y razonablemente quieren tener lo mismo que esta persona, que es como se inicia nuevamente el círculo virtuoso, con los referidos, que inician nuevamente el proceso, y en su momento generan a su vez más referidos. Según los estudios de este autor, los promotores son los que generan el 80% de los referidos de una empresa, un aspecto significativo, ya que una porción importante de los presupuestos de las empresas en general se gasta en publicidad. De las experiencias de los líderes NPS, se puede observar que estas empresas hacen un gasto muy bajo en publicidad, justamente porque descansan en los promotores para que hagan un mejor marketing, más auténtico y más creíble para el público en general. Si se analiza la mayoría de las empresas mencionadas en el libro de Reichheld, se observa que prácticamente no realizan publicidad en medios masivos, y cuando lo hacen son casos puntuales, con eventos muy pensados y cuidados, que tienen un objetivo específico y son totalmente coherentes con el espíritu y misión de la empresa.
- *Pasivos*: son consumidores satisfechos, pero reciben exactamente lo que esperaban, ni más ni menos, y esto los lleva a comportarse sin el entusiasmo de los promotores, pero tampoco tienen grandes quejas o problemas con la empresa. Generalmente no recomiendan la empresa a sus conocidos, y cuando lo hacen es en forma neutra, sin que realmente invite al receptor a visitar ese lugar. El objetivo que la empresa tiene que tener con los pasivos es analizarlos, ver cuáles son sus objetivos en la relación con la empresa, y sobre esa base determinar si es económicamente viable transformarlos

en promotores a través de alguna mejora puntual en el servicio o la forma en que hacen sus compras en forma habitual.

- *Detractores*: estos son los clientes que no encontraron valor en su compra, de alguna forma su vida fue empeorada después de haberse relacionado con la empresa. Son clientes que tienen un descontento manifiesto, sufrieron algún tipo de maltrato (real o percibido) por parte de la empresa o sus empleados, que hicieron que su experiencia de compra sea negativa. Los detractores son la fuente primaria de publicidad negativa para una empresa, y el objetivo que tiene que tener la empresa con este segmento es evaluar alternativas para que pasen a pasivos o promotores. En este punto hay que diferenciar cuatro posibilidades:
  - Primero que sean clientes que hayan sufrido un evento inusual en los procesos habituales de la empresa, una demora en una entrega por un motivo de fuerza mayor, una mala atención por una situación excepcional, o similares. En estos casos la empresa tiene que hacer lo posible para explicarle al cliente que lo sucedido fue un error, que es un cliente valorado por la empresa, y eventualmente puede ofrecer una compensación para que olvide el mal trago y pase a ser un pasivo, o en el mejor de los casos un promotor.
  - La segunda posibilidad es que un cliente sea detractor por un motivo similar al caso anterior, pero con la diferencia de que el problema no se haya originado en un motivo de fuerza mayor o excepcional, sino a un proceso que está definido en la empresa de una manera determinada, pero que es posible cambiarlo sin un impacto significativo en la estructura o en términos económicos. Estas son las mejores oportunidades que puede identificar el sistema de NPS, son los que generan mejor relación costo/beneficio, ya que algunos procesos o políticas de la empresa se definen en un momento determinado, en condiciones determinadas y con las circunstancias de ese momento. Pero no es raro que posteriormente no se revisen, y el tiempo se encarga inexorablemente de deteriorar los procesos, y a veces se llega a situaciones en las cuales los efectos finales son los opuestos a los buscados originalmente con la política. Entonces pueden darse casos en los cuales un cambio menor para la empresa, que no le implica mayores gastos, al cliente le cambia la vida, y le demuestra que la empresa realmente escucha a sus clientes, y hace lo que está a su alcance para que tenga una mejor experiencia

de compra. A lo largo de los libros de Reichheld se dan incontables ejemplos de pequeños cambios que implementa una empresa, y que para el cliente son significativos, ya que solucionan un inconveniente que pasó desapercibido para la empresa, pero para el cliente era un obstáculo mayor en su proceso de compra.

- En tercer lugar, una empresa puede tener un detractor por motivos que se originan en circuitos o procesos que están funcionando mal. Al igual que el caso anterior, esta es una buena oportunidad de mejora para la empresa, pero a diferencia del caso anterior, el costo de resolver el problema no es menor. Por ejemplo el problema puede ser demoras en las entregas a domicilio, o en el diseño de la página web, que no solamente afecta al cliente encuestado, sino a una gran cantidad de clientes. Entonces la mejora puede requerir un relevamiento e investigación muy profunda, que puede llevar semanas o meses, y llegar a una solución compleja. Pero si el problema es grave, amerita hacer la inversión para mejorar la experiencia de compra de los clientes, y el NPS es una buena forma de enterarse del problema, su magnitud y su impacto en los clientes.
- Pero también existe la posibilidad de que en realidad el problema sea que el detractor se produce porque son clientes cuyo perfil o necesidades no son los adecuadas para el modelo de negocio o la propuesta de valor de la empresa. El enojo o malestar del cliente puede originarse en acciones intencionales y buscadas por la empresa que tiene un motivo originado en la misión o visión, por lo que no va a modificarlas para mantener contento a este cliente u otros de un segmento similar. En estos casos el curso de acción podrá ser explicar la situación al cliente, y agradecerle su compra, pero no insistir en que vuelva a comprarnos o que sea un cliente habitual.

## c) METODOLOGÍA

### Capítulo 2. Estrategia metodológica, hipótesis de investigación y análisis estadístico

#### 2.1 Preguntas e hipótesis de investigación y estrategia metodológica

El objetivo general de esta tesis es evaluar el impacto en la rentabilidad, las ventas y los resultados de aplicar la teoría de la lealtad de los clientes propuesta por Reichheld y en particular su modelo NPS en una compañía del mercado *retail* de electrodomésticos en la Argentina. Con el propósito de responder a este objetivo general se plantea una estrategia metodológica cuantitativa, caracterizada por una serie de supuestos ontológicos y epistemológicos que determinan que la realidad es objetiva y la separación entre el investigador (sujeto) y el objeto de estudio (Creswell, 1994). En particular, la estrategia cuantitativa se basa en el análisis estadístico descriptivo de datos guiados por una teoría general y un modelo teórico que permite la operacionalización de los conceptos incluidos en la teoría. La teoría general, ya explicitada, consiste en la teoría de la lealtad del cliente, elaborada por Frederick Reichheld. En particular, se evalúa la aplicación del modelo de retención de clientes Net Promoter System.

En lo que respecta al análisis de datos, se utiliza una estrategia de análisis estadístico descriptivo en base a dos fuentes de datos diferentes: en primer lugar, se analiza una base de datos de compras del período 2003-2013. Estos datos provienen de una fuente de datos secundaria, ya que su recolección no fue resultado de los objetivos de la propia investigación (García Ferrando, 1996). En segundo lugar, se analizan datos de una encuesta a clientes del período. Estos son datos primarios ya que son resultado de un proceso de medición y recolección de datos dirigidos por el autor de la presente tesis.

A partir del análisis estadístico descriptivo de bases de datos de compras y encuestas a los clientes de la firma se someterán a prueba las principales hipótesis y preguntas de investigación postuladas por la teoría:

**Hipótesis general de la investigación:** *La visión actual de relacionamiento con los clientes no tiene en cuenta la repetición de compra ni la retención de clientes como sus drivers principales, aspecto que se ve reflejado en una gran pérdida de clientes. La performance comercial actual de la compañía debería mejorar*

*con la incorporación de un modelo de gestión basado en el NPS. La mejora en la performance de la compañía se verificaría en mayor rentabilidad, crecimiento de las ventas y mejores resultados.*

Esta hipótesis dio lugar a diferentes preguntas de investigación, referidas a diferentes dimensiones de la teoría de lealtad del cliente y la aplicación del modelo NPS al caso de estudio:

- i. ¿Cuál es la performance de la compañía respecto de la retención de clientes? ¿Cuál es la variación de esta performance en diferentes cohortes de compras? ¿Cómo ha ido cambiando la retención de clientes y la pérdida de los mismos en el período 2003-2013?
- ii. ¿Existe una relación entre permanencia de los clientes y valor de su compra? ¿Son los clientes con mayor permanencia los que dejan una contribución bruta más alta?
- iii. ¿Qué diferencia en el resultado de la empresa producen los cambios en el *Mark Up* de un grupo de clientes?
- iv. ¿Cuáles son los resultados de aplicar el Net Promoter System a la empresa bajo estudio?
- v. ¿Cuál es la proporción de clientes promotores, pasivos y detractores en el pool de clientes encuestados?
- vi. ¿Cuál es la permanencia y el gasto promedio de cada tipo de clientes? ¿Hay una relación entre tipo de cliente y permanencia y gasto promedio?

Las preguntas 1, 2 y 3 se contestan en base al análisis estadístico de las ventas de un período de diez años, iniciando el 1 de septiembre de 2003 y finalizando el 31 de agosto de 2013. Se computan períodos anuales de 12 meses, cada uno finalizando el 31 de agosto de cada año. Las principales variables se analizan por cohorte, que es la metodología más adecuada para evaluar este tipo de indicadores. De esta forma se determinará por cada cohorte la retención de esos mismos clientes que la conforman. Por ejemplo, para los clientes que iniciaron sus compras en el año 2005, se observará cuáles y cuántos de esos mismos clientes, con nombre y apellido, siguieron comprando en años posteriores. Esto nos dará una idea de la evolución de indicadores específicos en el tiempo, y cómo ha ido cambiando la retención de clientes y la pérdida de los mismos a lo largo de los años analizados.

Las preguntas 4, 5 y 6 se refieren específicamente a la aplicación del Net Promoter System. Siguiendo los consejos de Reichheld, la pregunta se contesta a partir del análisis estadístico descriptivo de datos provenientes de una encuesta a clientes de la compañía. La encuesta se aplicó a 3000 clientes recientes, donde se les planteó la pregunta postulada por esta teoría: ¿recomendaría a un familiar o un amigo comprar en este lugar? Esto los categoriza en

promotores, pasivos y detractores. A continuación se detallan los procedimientos utilizados para medir el modelo NPS en el caso de estudio, y las ventajas de su aplicación en comparación con las encuestas de mercado tradicionales.

## **2.2 Las ventajas del Modelo NPS en comparación con las encuestas tradicionales**

Uno de los puntos que menciona Reicheld a lo largo de sus escritos es que las encuestas y metodologías de relevamiento para poder determinar la lealtad o cualquier otro aspecto relacionado a los clientes han evolucionado a sistemas muy complejos, con demasiadas preguntas, ponderaciones estadísticas, suposiciones, que en conjunto no son más eficaces para determinar si un cliente va a volver a comprar en una empresa determinada, o cuán conforme está con el servicio que recibe (Reichheld y Markey, 2011b). Las desventajas de los estudios de mercado no son menores. Comparándolas con el modelo del NPS tienen fallas en su base y concepción, que finalmente producen un resultado comparativamente de menor calidad:

- Estas encuestas tan largas también se caracterizan por tener bajas tasas de respuesta, y es razonable, ya que los clientes habitualmente no tienen 10 minutos (en el mejor de los casos) para dedicarse a responder las preguntas de un encuestador. Entonces se tiene que realizar una mayor cantidad de intentos para tener las respuestas necesarias para que los resultados sean estadísticamente significativos. Por ende el costo de hacer estas encuestas también se incrementa en forma importante.
- Otra consecuencia de las bajas tasas de respuesta es que los que realizan la encuesta tienen que seguir intentando con mayor cantidad de clientes, y finalmente terminarán realizando la encuesta a los que acepten, dejando seguramente fuera a los clientes más rentables de una empresa, perdiéndose de un feedback muy valioso, y seguramente más rentable.
- Otra metodología común de las encuestas tradicionales es que se recurre a realizar pagos u otorgar diversos tipos de beneficios a los clientes a cambio de una respuesta, no pudiendo pasar desapercibido el hecho de que esta actitud de alguna manera va a influenciar las respuestas de los clientes, ya sea en forma positiva o lo contrario. Pero una empresa tiene que preguntarse en primera instancia por qué un cliente quiere algo a cambio para invertir su tiempo en responder preguntas sobre su experiencia de compra en ese lugar. Un observador atento podrá fácilmente interpretar que al cliente no le interesa lo suficiente su relación con esa empresa

como para hacer un aporte que sirva para mejorar los circuitos administrativos, la oferta de productos o en definitiva su experiencia de compra.

- Las encuestas tradicionales son anónimas, y como se expuso anteriormente, involucran un detalle muy elevado. Estos dos aspectos son contrarios a la necesidad del personal de contacto de puntos concretos de mejora para hacer un seguimiento con los clientes. No tienen forma de hacer un seguimiento a un problema para profundizarlo y poder entender el origen real para poder buscar una solución adecuada. Si a esto se le suma que por la complejidad de los estudios, su procesamiento puede llevar semanas hasta que se presentan los resultados a los responsables máximos de una empresa, y recién posteriormente se deciden las formas de encarar los problemas, para luego adaptar el estudio de modo que pueda ser entendido por los gerentes de tareas operativas, nos encontramos con resultados desactualizados cuando llegan al usuario final, y con una baja posibilidad de utilizarse en acciones concretas.
- Los estudios de mercado habituales no tienen forma de vincular sus resultados con una mejora económica concreta. Para poder hacerlo se requeriría contar con información a nivel de clientes individuales, e identificar para cada cliente o grupo de clientes su comportamiento anterior y posterior. Las encuestas tradicionales parten de datos anónimos, por lo que es imposible establecer esta relación. Adicionalmente, debido a todo el procesamiento posterior, en el mejor de los casos podrá establecer relaciones indirectas y generales con algún indicador monetario.

Entonces, tomando desarrollos previos de la empresa Enterprise Rent-A-Car, Reichheld simplemente propone hacerle una pregunta al cliente: si recomendaría esta empresa a sus amigos y familiares. Las respuestas que puede dar el cliente van de 0 a 10, con el 10 representando que seguramente recomendaría y el 0 que seguramente no lo recomendaría. Dentro de la simplicidad de la pregunta, también la escala tiene una importancia básica. Los autores sugieren utilizar la escala del 0 al 10, pero también resaltan que cada empresa deberá usar la escala que sea más adecuada a su negocio y sus necesidades (Reichheld y Markey, 2011b). Encontrar una escala clara que permita a las personas ubicarse rápida y fácilmente en el significado del número es muy importante para que los resultados sean susceptibles de interpretarse adecuadamente.

Posteriormente, mediante diferentes estudios y análisis de datos, Reichheld confirmaría que esta pregunta tan simple es, entre muchas otras opciones más complejas, la más efectiva para

determinar la lealtad del cliente, la repetición futura de compras y en definitiva el crecimiento futuro de la empresa. Relacionó las respuestas a la encuesta con compras históricas reales de cada cliente, y si no tenía información suficiente esperaba hasta que sea tiempo adecuado para verificar repetición de compras y volvía a verificar la información para ese cliente específico y concreto. Y así pudo confirmar que los clientes que recomendarían a esa empresa eran los que en la realidad tenían un comportamiento de compra más leal.

Y esta pregunta tan simple, al mismo tiempo es muy poderosa, ya que requiere un compromiso personal interno muy fuerte del cliente que recomienda a un amigo o a un familiar. Una persona normalmente no toma este tipo de acciones a la ligera, ya que pone en juego su propia reputación personal. Si no está realmente seguro de que la persona a la cual le hace la recomendación va a recibir un valor superior al que recibiría en otra empresa, no se va a arriesgar, directamente no va a hacer la recomendación. Pero si cree que mediante su aporte va a mejorar de alguna manera la vida de sus seres queridos, y que su propio status social o familiar va a ser mejorado por hacer una buena recomendación, seguramente va a aprovechar la oportunidad, y le va a hacer la recomendación, confiado de que la empresa va a cumplir con su propuesta de valor.

### **2.3 Del score al sistema**

Otro punto de esta metodología que se relaciona a la simpleza de la pregunta planteada son las instancias posteriores a enunciar la pregunta al cliente. Comparando con las metodologías de encuestas habituales, este sistema tiene ventajas que no son menores. Son aspectos básicos y fundamentales que le permiten afirmar su efectividad con respecto a las encuestas o estudios de mercado tradicionales. El objetivo fundamental de una encuesta no es conocer la opinión del cliente sobre un aspecto determinado, sino que lo que se busca (o debería buscarse) en definitiva es que toda la estructura organizacional haga algo con esa opinión, que cada integrante accione sobre cada una de las partes de la relación con el cliente para mejorar la misma, y lograr una mayor cantidad de clientes, más leales, y clientes más adecuados (de acuerdo a lo que la empresa tiene definido como su cliente objetivo). Esta metodología logra algo muy difícil de implementar en las estructuras organizacionales de cierta dimensión: logra bajar a tierra, operacionalizar las grandes estrategias relacionadas a la lealtad y a los clientes que una empresa tiene dentro de su misión.

Y si bien Reichheld inició su idea fundamentalmente como un score, un indicador numérico que determine el nivel de lealtad del cliente, a medida que fue evolucionando y aplicándose en la práctica se pudo ver que el mayor valor agregado venía con las etapas posteriores al cálculo del indicador. De a poco se pudo ir viendo cómo se generaba la necesidad de que cada parte de la empresa trabaje en forma coordinada para poder utilizar la información generada por las encuestas. Allí es donde se transforma en un modelo de funcionamiento de la empresa.

Las ventajas en este sentido son básicamente dos: las relacionadas a la rapidez en que se cuenta con los resultados y las acciones que se derivan de todas y cada una de las respuestas:

- Rapidez de resultados: al tratarse de una sola pregunta es muy simple recopilar los resultados, por lo que si se implementan los sistemas y procesos adecuados se puede contar con los resultados en forma muy rápida, y con una atomización muy elevada. Las encuestas tradicionales necesitan una etapa (más o menos larga) de procesamiento y análisis para poder tener los resultados y las conclusiones. Este tiempo le quita efectividad a los resultados y disminuye la posibilidad de usarlos para algo práctico. En cambio esta encuesta es inmediata, a las 48hs de la compra se le hace la encuesta al cliente, y en forma semanal (o depende de cómo se lo tenga estructurado) ya se pueden tener los resultados para ser analizados por los diferentes directivos de la empresa.
- Son accionables fácilmente: relacionado al punto anterior, los resultados de la encuesta llegan rápidamente a las personas de contacto con el cliente, que son los que en definitiva tienen las herramientas necesarias para poder mejorar la relación de la empresa con sus clientes y son los que conocen de primera mano los halagos o quejas diarias. Y cada encuesta está vinculada con los datos del cliente, qué compró, cuando, cómo es su historia, qué fue lo que anduvo bien o mal en su compra. Entonces es una herramienta muy valiosa para el empleado motivado, ya que puede llamar al cliente que una semana atrás le hizo una compra (no al que compró hace un mes que recordará en el mejor de los casos muy vagamente su visita), y hablar concretamente sobre su experiencia, si hay algo que no funcionó como correspondía, o si hay alguna acción adicional que se puede tomar para mejorar su experiencia de compra. Este punto seguramente será difícil para algunas empresas, ya que hoy en día (y en forma entendible en algún punto) estamos acostumbrados a la centralización de las decisiones, a cierto grado de burocracia, a los procesos administrativos centralizados que dejan poco y nada de discrecionalidad al gerente de una sucursal, y ni hablar de un

vendedor. Lo que logra esta metodología es descentralizar la relación con los clientes, hacerla mucho más cercana y fraterna. Tiene el poder de lograr vendedores, cajeros y gerentes a los cuales realmente les importe la opinión de sus clientes y cuenten con las herramientas para influirla.

## **2.4 El Score**

Finalmente, al score se llega con un indicador o puntaje que permite ir haciendo un seguimiento, evolución y comparación en forma horizontal o vertical, es decir para una misma unidad cómo va evolucionando a lo largo del tiempo, o comparando para un mismo período de tiempo su puntaje con el de otras unidades similares dentro de la empresa. El puntaje se logra restando al porcentaje de promotores el porcentaje de detractores. Este es el resultado final de la metodología, un número que dice cómo está la empresa o la unidad en términos de lealtad de clientes.

Un aspecto importante a tener en cuenta es resistir la tentación habitual de agregar preguntas o repreguntas al momento de hacer la encuesta al cliente. Es entendible que se quiera seguir indagando a un detractor los motivos de la respuesta, pero esto hay que dejarlo para una instancia posterior. Al momento de hacer la encuesta solamente hay que preguntar si recomendaría a la empresa y por qué, nada más. En la etapa siguiente, cuando un empleado de la empresa haga el seguimiento de cada encuesta, será el momento de preguntar los motivos, particularidades, y temas más específicos. La razón es que básicamente al momento de hacer la encuesta, la persona probablemente sea subcontratada externa, y lo que tiene que lograr es una cantidad determinada de encuestas, entonces tiene las capacidades adecuadas para hacer este trabajo. No tendrá la información necesaria para hacer un seguimiento o dar las respuestas adecuadas que razonablemente busque un cliente. Esos datos y capacidad de seguimiento lo tendrá una persona con una preparación diferente, y acceso a diferente tipo de información.

## d) Desarrollo

### Capítulo 3. Análisis de índices de retención y pérdida de clientes.

Uno de los aspectos básicos de la teoría de fidelización expuesta por Reichheld es evaluar la fidelidad de acuerdo al comportamiento de los clientes de una empresa. En este capítulo se busca exponer la situación actual de la empresa con relación a estos indicadores, y se evalúa si sus números son congruentes con el comportamiento de clientes fieles según la definición del autor. Se ha resguardado el nombre de la empresa analizada dada la sensibilidad de la información incluida en el presente trabajo.

Como bien se mencionó en los puntos anteriores, la metodología adecuada para analizar datos de retención y pérdida de clientes es por cohorte. Aclara también Reichheld que no es fácil agrupar los datos por cohorte, y no son muchas las empresas que tienen la posibilidad de ver los datos de esta forma. La complejidad de hacerlo así es que hay que partir del dato individual de cada factura emitida, y la identificación unívoca de cada cliente en cada factura, para después sumarizar los comprobantes por cliente y por año de compra.

Los datos analizados son las facturas emitidas por ventas de productos a clientes en los locales, con inicio en el 1 de septiembre de 2003 y finalización el 31 de agosto de 2013, lo que totalizó más de catorce millones de registros de un período de diez años. A las facturas emitidas en dicho período se las sometió a un proceso previo de depuración, para lograr datos más adecuados al objeto de análisis. En primera instancia se eliminaron las facturas anuladas, tomando la fecha de anulación hasta el 2 de septiembre de 2013, lo que deja solamente las facturas vigentes a esa fecha. Posteriormente se eliminó la facturación de puntos centrales, facturaciones a empresas relacionadas, o vinculadas a otro segmento de negocio. También se eliminaron las facturas emitidas a consumidores finales o clientes genéricos que se utilizan en algunos casos de compras menores o algunos productos de rubros de entretenimiento.

Después de todos los procedimientos mencionados en el párrafo anterior queda un universo de análisis compuesto por más de 2.700.000 clientes únicos que hicieron compras a lo largo de todo el período bajo análisis, en un total de más de once millones de visitas, por un total superior a los 8.300 millones de pesos en valores netos del impuesto al valor agregado.

### 3.1 Cantidad de clientes por cohorte

La tabla 1 a continuación presenta el resultado para los clientes que realizaron compras a lo largo del período analizado, en cantidad de clientes.

Tabla 1: Clientes por cohorte y año de compra

año de compra	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cohorte										
2004	250.072	134.129	126.980	119.337	109.602	92.984	84.921	86.244	82.964	70.299
2005		248.306	102.854	93.570	84.664	69.907	63.582	65.614	64.583	54.359
2006			255.396	93.658	80.863	64.931	59.044	61.064	61.163	50.994
2007				238.905	76.536	57.844	51.693	53.397	54.097	44.592
2008					214.939	57.479	49.091	50.239	50.052	41.399
2009						152.423	39.262	38.001	37.171	30.220
2010							137.161	36.754	34.478	27.508
2011								268.945	89.476	66.203
2012									559.169	149.502
2013										386.526
TOTAL	250.072	382.435	485.230	545.470	566.604	495.568	484.754	660.258	1.033.153	921.602

Como se ve en la tabla, se inicia con la cohorte que ingresa en el año 2004 con 250.072 clientes, y de esos mismos clientes, en el año 2013 todavía hay un total de 70.299 que realizaron compras en la empresa, es decir un 28% de los ingresantes en el año original. Lo mismo para cada una de las cohortes analizadas, horizontalmente el primer valor son los nuevos clientes, en la misma columna para arriba son los clientes de cohortes anteriores que realizaron compras en cada año.

El aumento de los clientes totales que compran en cada año tiene oscilaciones, con incrementos hasta el año 2008, una baja de 13% para el año 2009 coincidente con la crisis económica de ese período y una menor pero igualmente baja del 4% para el año 2010. Posteriormente continúan incrementos importantes en el total de clientes anuales para los años 2011 y 2012, superando este último año el millón de clientes que compraron en la empresa. No es casual este incremento, ya que es coincidente con la incorporación de una nueva zona de explotación y la incorporación simultánea de nuevas sucursales, incrementando en más de un 30% la cantidad de sucursales existentes con relación al año anterior. Finalmente para el año 2013 se da una baja en el total de clientes del 11% interanual.

### 3.2. Retención de clientes por cohorte

Si se trata específicamente la retención de clientes, los datos son significativos, y demuestran un deterioro a lo largo de los años analizados. A continuación se presentan los datos de retención de clientes, calculado como el porcentaje de clientes que compran en un año determinado sobre el total de los clientes ingresantes para esa cohorte. Nuevamente se aclara

que se identifican los clientes individuales, con clave única de identificación para tener un número preciso de cuáles de los clientes que ingresaron en la cohorte todavía están comprando.

Tabla 2: Retención de clientes por cohorte y año de compra

año de compra	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cohorte										
2004		54%	51%	48%	44%	37%	34%	34%	33%	28%
2005			41%	38%	34%	28%	26%	26%	26%	22%
2006				37%	32%	25%	23%	24%	24%	20%
2007					32%	24%	22%	22%	23%	19%
2008						27%	23%	23%	23%	19%
2009							26%	25%	24%	20%
2010								27%	25%	20%
2011									33%	25%
2012										27%
2013										

Como se puede ver en la tabla 2, la cohorte que ingresa en el año 2004 tiene una retención del 54% en el primer año, y así va evolucionando hasta el 28% diez años después, como se mencionó previamente. Pero si se observa la evolución de la retención en el primer año de las cohortes siguientes, se puede ver que van disminuyendo significativamente hasta el 27% de la cohorte del año 2010 para su primer año. Posteriormente la del 2011 revierte la tendencia descendente para subir al 33%, pero la del 2012 repite la de años previos, para terminar en 27%. Posteriormente se verá que esta suba del año 2011 se debe a la incorporación de la nueva zona de explotación. Si se mantuviera solamente la zona original (que representa la mayoría de la venta), el porcentaje de retención del primer año sería similar al resto de los períodos.

Esto quiere decir que en los últimos cinco años solamente el 28% de los clientes nuevos de un año estaban comprando al año siguiente. Posteriormente cuando se analice la latencia de compra se verá que para todo el período analizado, así como cada uno de los años individuales, los clientes que repiten sus compras, en promedio compran más de una vez al año, más exactamente cada 223 días, por lo que el análisis de retención es adecuado cuando asume que el cliente que no compró al año siguiente de su ingreso es un cliente perdido.

Considerando los análisis teóricos mencionados en el marco teórico, este patrón de comportamiento es sumamente oneroso para una empresa, teniendo que salir al año siguiente a reponer más del 70% de los clientes que logró incorporar en un año, y al mismo tiempo sumar nuevos clientes para lograr aumento de ventas. También pierde todas las sinergias y ventajas mencionadas sobre la lealtad y antigüedad de un cliente, donde con cada nuevo

cliente tiene que empezar de nuevo el proceso de consolidación, conocimiento de la oferta, procesos, referidos, etc.

Esta situación adquiere mayor gravedad si se analiza la retención al cuarto año de ingreso de cada cohorte, que son los porcentajes de color verde en la tabla 2. Allí se puede observar que para la cohorte del año 2004, cuatro años después de su ingreso, es decir en el año 2008, todavía estaban comprando el 44% de los clientes. A medida que avanzan las cohortes puede verse cómo se va deteriorando este indicador, siendo solamente del 20% para la cohorte del 2009, que es la última para la cual se puede calcular este ratio.

También se puede hacer un análisis vertical para el año 2013, donde se puede ver que los porcentajes de retención varían entre el 28% y el 19%. Pero específicamente para las cohortes que ingresaron entre el año 2005 y 2010 los porcentajes de retención van del 22% al 19%. A primera vista podría decirse que son valores cercanos, pero el único problema es que a medida que avanzan los años de la cohorte, la retención del 2013 tiene un año menos de recorrido. Es decir que para estas cohortes, las retenciones de clientes son similares en el 2013, pero para igualar la cantidad de años de la cohorte por ejemplo del 2005 los porcentajes de retención de las cohortes siguientes van a seguir bajando. Podremos intuir que los porcentajes de retención de la cohorte del 2010 para el 2018 (cuando iguale la cantidad de años que tiene en el 2013 la cohorte del 2005) van a estar cercanos o por debajo de 10%.

### 3.3. Retención de clientes por cohorte. Zona Norte.

Como se mencionó previamente, en los años 2011 y 2012 se iniciaron operaciones en una nueva zona de explotación. Para identificar si existen diferentes patrones de comportamiento se separa las ventas de acuerdo a zona norte o zona sur. La zona norte es la que mayor antigüedad y ventas tiene, siendo la zona sur la de reciente ingreso. La tabla 3 a continuación muestra los datos para la zona Norte:

año de compra	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cohorte										
2004		54%	51%	48%	44%	37%	34%	34%	33%	28%
2005			41%	38%	34%	28%	26%	26%	26%	22%
2006				37%	32%	25%	23%	24%	24%	20%
2007					32%	24%	22%	22%	22%	18%
2008						27%	23%	23%	23%	19%
2009							26%	25%	24%	20%
2010								27%	25%	20%
2011									28%	21%
2012										28%

Comparando los porcentajes de retención del total de la base y la zona Norte se puede observar que no existen diferencias significativas, salvo en la cohorte del 2011, donde se puede ver que en la zona Norte el porcentaje de retención del año uno es 500 pb más bajo y en el año dos es 400 pb más bajo. Esto estabiliza más los porcentajes de retención analizados en la tabla 2 para la retención del año uno, dejando entre 26% y 28% los porcentajes de las últimas cinco cohortes.

### 3.4. Latencia de compra

El análisis de latencia de compra se realiza en detalle para verificar que los datos de retención y pérdida de clientes son congruentes con los patrones de compra y con el tiempo que los clientes dejan pasar normalmente entre una compra y otra. El cálculo se realiza comparando, solamente para los clientes que reiteraron su compra, cuántos días pasan entre una compra y la siguiente. Los resultados de días promedio transcurridos entre una compra y la siguiente, por cada año son los siguientes, observados en la tabla 4 a continuación:

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
74	117	140	169	203	236	272	280	255	276	223

De estos números se deduce que el total de días para los diez años analizados y para la totalidad de los clientes fue de 223 días que en promedio pasaban entre una compra y la siguiente. Para complementar este análisis, se realizó la segmentación por cantidad de años en los que los clientes hicieron compras sobre el total analizado, ya que hay casos en los que los clientes hicieron una compra en el año 2004, y dejaron pasar diez años para hacer su siguiente compra en el año 2013. Esta situación, y cualquier combinación con una distancia elevada de años entre una compra y otra, incrementa el promedio del total. Por ejemplo, los clientes que dejaron pasar diez años entre una compra y la siguiente fueron un total de 2.035, los que dejaron pasar nueve años entre una compra y otra fueron 3.428, los que dejaron pasar siete años fueron 3.197 y así sucesivamente.

Pero en el otro extremo, los que se podrían llamar más leales y compraron en todos y cada uno de los diez años analizados en la presente tesis tuvieron una latencia de compra de solo 97 días, los que compraron en nueve de los diez años analizados lo hicieron cada 139 días y fueron un total de casi 30.000 clientes. Asimismo, los clientes que compraron más de un año, y todos los años desde que empezaron a comprar por primera vez tuvieron una latencia promedio de 112 días, totalizando 327.966 clientes únicos.

## Capítulo 4. Análisis de la compra promedio y margen bruto

Otro de los postulados de la teoría de fidelización analizada en la presente tesis es que los clientes más fieles tienen compras más altas, y son más rentables para la empresa. Como se explica en la página 8, un componente de la mayor rentabilidad de los clientes fieles viene dado por la consolidación de compras, y esto se debería reflejar en mayores compras promedio por cliente. Adicionalmente, en el mismo gráfico de Reichheld se expone que otro componente de la mayor rentabilidad de los clientes fieles viene dado por el premium de precio, que se origina en los mayores descuentos que se dan a los nuevos clientes para que compren por primera vez.

Donde mejor se ve el impacto de un cliente leal y antiguo es en la compra promedio. Del análisis realizado, claramente se observa que a medida que la cohorte tiene mayor tiempo de permanencia la compra promedio es más alta. Esto se ve en forma consistente en cada una de las cohortes que mayor antigüedad tiene, cuanto más nueva es, más baja es la compra promedio, y esta situación se da con la sola excepción de la cohorte 2010 para compras de los años 2012 y 2013.

A continuación la tabla 5 expone los resultados por cohorte para la compra promedio de cada año:

Tabla 5: Compra promedio por cohorte y año de compra.

año de compra	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cohorte										
2004	548	895	1.119	1.226	1.461	1.603	2.170	2.652	2.907	3.352
2005		521	940	1.039	1.239	1.398	1.903	2.332	2.583	3.059
2006			626	978	1.191	1.329	1.817	2.244	2.511	2.965
2007				657	1.095	1.264	1.739	2.134	2.402	2.855
2008					741	1.191	1.683	2.065	2.325	2.785
2009						800	1.594	1.999	2.273	2.731
2010							1.021	1.986	2.324	2.734
2011								1.052	1.815	2.340
2012									1.175	1.995
2013										1.780

Considerando el proceso inflacionario que sufrió nuestro país a lo largo de los años analizados en la presente tesis, hay que tener mucho cuidado con la forma en que se interpretan los datos. La evolución horizontal no es muy útil, ya que se ve afectada por el aumento de precios que hubo en la economía en general y en este mercado en particular. No es correcto mirar una cohorte, por ejemplo la del 2004, y comparar las compras promedio del año 2009 con el año

2013, donde se ve que las de este último año son más del doble que la del primero, ya que este aumento de compra promedio tuvo una parte de inflación y otra parte correspondiente a la consolidación de compras y aumento de compra por mayor antigüedad, tal como postula la teoría.

Lo correcto es comparar pesos de valores homogéneos, es decir en forma vertical. Y aquí se ve lo poderosa que es la teoría planteada por Reichheld, que se verifica con exactitud matemática. Si se empieza por la cohorte del 2004 y se baja, en cada uno de los años de compra se observa una disminución de compra promedio a medida que menos años tiene la cohorte. La única excepción es la cohorte del 2010 para las compras de los años 2012 y 2013, en los cuales sus compras promedio son levemente superiores a las de la cohorte del 2009. Pero para el resto de los casos la diferencia a favor de las cohortes más antiguas es sorprendente, y posteriormente se verá que el impacto económico de estas diferencias puede ser muy significativo.

Por ejemplo, viendo verticalmente para las compras del año 2013 se observa que la compra promedio de la cohorte 2004 es cercana al doble (un 88% más alta) que las compras promedio de los nuevos clientes de ese año. Comparando otra cohorte para las compras de ese mismo año, por ejemplo la cohorte del 2010 con los nuevos clientes del 2013, se puede ver que dos clientes de la cohorte del 2010 compran en promedio más que tres clientes nuevos.

Las implicancias de estas relaciones no sólo en las ventas, sino en los costos son significativas. Llevándolo a los números generales, vendiendo más pesos a menos clientes, los ahorros de costos pueden ser múltiples, desde la estructura de ventas, cajeros, gastos administrativos diversos, de gestión de clientes, de gestión de mora, gestión de postventa, y cualquier otro gasto que dependa de la cantidad de clientes servidos en un año determinado.

Y la misma situación se repite para los años anteriores, por ejemplo para el año 2012 las compras promedio de la cohorte 2004 fueron un 147% más altas que las compras promedio de los nuevos clientes, en el año 2011 un 152%, en el 2010 un 113%, y siguen similares indicadores para los años anteriores. Para el año 2010 por ejemplo, la compra de dos clientes de la cohorte del 2004 son bastante superiores a las de cuatro nuevos clientes que ingresaron ese año a la empresa. En el capítulo siguiente se dimensionará el impacto económico de esta diferencia, pero el lector podrá entender el gran impacto en la reducción de costos si se vende lo mismo en pesos a la mitad de clientes.

Si se analiza el margen bruto que le deja cada venta a la empresa, también se puede ver comportamientos similares a la venta. Cuanto más antigua es la cohorte, mayor es el margen bruto que deja un cliente en promedio. Dicho comportamiento se puede ver tanto en términos de pesos por cliente como en términos de MUP, que es el porcentaje de margen bruto sobre el costo de la venta.

En primer lugar la tabla 6 expone el margen promedio por cliente en pesos:

Tabla 6: Margen promedio por cliente en \$ por cohorte y año de compra.

año de compra	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cohorte										
2004	247	400	463	491	549	554	729	990	1.154	1.427
2005		222	384	413	462	481	639	863	1.034	1.305
2006			249	388	441	451	602	829	985	1.257
2007				257	409	436	585	789	935	1.211
2008					266	407	566	769	932	1.198
2009						275	542	745	907	1.175
2010							348	739	929	1.179
2011								389	729	1.008
2012									473	873
2013										762

Como se puede ver, es un análisis similar a la compra promedio, cuanto más antigua es la cohorte, mayor es el margen bruto que deja por cliente. Esto obviamente tiene relación con que los clientes más antiguos tienen compras promedio más altas, pero también se verá posteriormente que el porcentaje de MUP es también mayor para las cohortes más antiguas. Pero en lo que se refiere específicamente al margen en pesos, para el año 2013 por ejemplo, la cohorte del 2004 tuvo un margen promedio un 87% más alto que los nuevos clientes que ingresaron ese año. Similar situación se da en el año 2012, donde la cohorte 2004 tuvo un margen promedio un 144% más alto que los nuevos clientes.

A continuación se expone la otra parte de análisis del margen bruto, donde no influye la mayor o menor compra promedio de cada cohorte, sino que se analiza cuánto representa el margen que deja cada venta sobre el costo de los productos vendidos.

Tabla 7: MUP por cohorte y año de compra.

año de compra	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cohorte										
2004	47%	48%	46%	45%	42%	42%	44%	47%	52%	58%
2005		48%	45%	44%	41%	42%	44%	47%	53%	58%
2006			45%	44%	41%	41%	43%	46%	51%	57%
2007				44%	41%	42%	44%	47%	51%	57%
2008					40%	41%	44%	47%	53%	58%
2009						41%	44%	47%	53%	58%
2010							42%	47%	53%	58%
2011								45%	51%	57%
2012									50%	58%
2013										56%

En este caso sí se puede hacer un análisis horizontal, de cómo va evolucionando el MUP de cada cohorte a lo largo de los años, ya que al ser un porcentaje homogéneo, no está influenciado por cambios en el valor de la moneda. Y se puede ver que a lo largo del período analizado el porcentaje para todas las cohortes fue aumentando, pero esto obedece en parte a la dinámica propia del negocio.

Nuevamente, el análisis que brinda mejores resultados es analizar verticalmente para cada año de compra las diferencias entre cohortes. Allí se podrá ver que con las excepciones de los años 2007 y 2009, en todos los años los nuevos clientes son los que tienen el MUP más bajo. Esto se condice con uno de los componentes de la teoría de Reichheld de que los ingresantes tienen en algunos casos mayores descuentos para lograr la venta, y tienen compras menores probablemente de menor margen hasta que consoliden sus compras con el resto de los comercios que frecuenta.

Comparando el MUP de los nuevos clientes con los de cohortes más antiguas se puede observar en algunos casos diferencias significativas. Por ejemplo en el año 2013, el MUP de los nuevos clientes fue casi 300 pb menor al MUP de la cohorte 2009. Similar diferencia se observa en el año 2012 entre el MUP de los nuevos clientes y el de la cohorte 2008. Para todos los años bajo análisis se repite la misma situación, aunque las diferencias son algo menores. Como se verá en el capítulo siguiente, una pequeña diferencia en el MUP puede representar una diferencia monetaria muy significativa.

## Capítulo 5. El impacto de la permanencia de clientes en las ventas y resultados de la empresa

Otro de los postulados de Reichheld que se mencionó en el marco teórico indica que una mejora leve en los indicadores de retención de clientes puede traer mejoras sustanciales en la rentabilidad de los mismos y en las mayores ventas que van a dar a la empresa. En este capítulo se intenta demostrar ese efecto con números concretos.

El análisis del impacto de las variaciones en la retención de clientes se realiza considerando varios escenarios, con diferentes niveles de stress. Por un lado se analiza el impacto en las ventas netas de la empresa, y por el otro lado se evalúa el impacto en el margen bruto de una mejora en el MUP de los nuevos clientes, comparándolo con el que obtienen las cohortes con mayor cantidad de años de permanencia en la empresa.

El impacto de una mejora de la retención de los clientes en la venta se analiza aplicando un incremento de 500 pb en el índice de retención de cada cohorte y cada año. De esta forma se obtiene la cantidad de clientes que hubiera comprado en cada año si la retención hubiera sido mayor. Posteriormente con el dato de la nueva cantidad de clientes se utilizan diferentes valores de compra promedio para cada año, lo que genera diferentes incrementos en las ventas.

En primer lugar se expone los resultados en la cantidad de clientes de una mejora en los índices de retención. Los ingresantes del año 2013 no se consideran, ya que no se tiene todavía el porcentaje de retención al año siguiente. La cantidad de clientes reales y originales puede observarse en la Tabla 1, y en la Tabla 3 los porcentajes de retención de clientes para cada cohorte y año de compra.

A continuación la tabla 8 expone la nueva cantidad de clientes y el nuevo índice de retención para cada cohorte:

Tabla 8: cantidad de clientes y porcentaje de retención con mejora de 500pb.

año de compra	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cohorte										
2004 - clientes	250.072	146.633	139.484	131.841	122.106	105.488	97.425	98.748	95.468	82.803
2004 - retención		59%	56%	53%	49%	42%	39%	39%	38%	33%
2005 - clientes		248.306	115.269	105.985	97.079	82.322	75.997	78.029	76.998	66.774
2005 - retención			46%	43%	39%	33%	31%	31%	31%	27%
2006 - clientes			255.396	106.428	93.633	77.701	71.814	73.834	73.933	63.764
2006 - retención				42%	37%	30%	28%	29%	29%	25%
2007 - clientes				238.905	88.481	69.789	63.638	65.342	66.042	56.537
2007 - retención					37%	29%	27%	27%	28%	24%
2008 - clientes					214.939	68.226	59.838	60.986	60.799	52.146
2008 - retención						32%	28%	28%	28%	24%
2009 - clientes						152.423	46.883	45.622	44.792	37.841
2009 - retención							31%	30%	29%	25%
2010 - clientes							137.161	43.612	41.336	34.366
2010 - retención								32%	30%	25%
2011 - clientes								268.945	102.923	79.650
2011 - retención									38%	30%
2012 - clientes									559.169	177.460
2012 - retención										32%

Una vez que se tiene la nueva cantidad de clientes se trabaja con cuatro escenarios diferentes en los cuales va variando el valor de la compra promedio por cliente utilizada, lo que arroja diferentes aumentos en las ventas netas para cada año. El motivo de utilizar diferentes valores para la compra promedio obedece que al ser una situación hipotética, no se tiene certeza de cuál debería ser el valor correcto, entonces con diferentes opciones se realiza un análisis de sensibilidad. A continuación se exponen las cuatro metodologías utilizadas para calcular la mejora en las ventas, ordenadas por orden decreciente de impacto:

- 1- El criterio más conservador es tomar la compra promedio por cliente de los nuevos clientes de cada año, es decir los ingresantes. El motivo es que como se ve en capítulos anteriores, los ingresantes tienen el valor más bajo de las compras promedio, si en cada año se los compara con clientes de cohortes más antiguas. Para el total de los años bajo análisis, este cálculo implica una mayor venta de \$ 590.888.753, o un 7% del total vendido. Si se analiza por año de venta, hay cierta variabilidad, siendo el incremento de la venta del año 2013 de \$ 206.927.383, es decir un 10% del total vendido ese año. Para cada año, las mejoras en ventas son las que se exponen a continuación:

Tabla 9: mejora de venta por incremento de retención de clientes. Metodología 1.

AÑO DE COMPRA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
AUMENTO DE VENTA	6.519.313	15.595.237	24.768.682	36.798.944	48.318.762	69.443.402	78.779.046	103.737.985	206.927.383	590.888.753
AUMENTO DE VENTA/ VENTA ORIGINAL	3%	4%	5%	6%	8%	9%	7%	6%	10%	7%
VENTA ORIGINAL	249.553.982	398.656.277	492.169.353	604.530.015	596.665.562	787.673.429	1.168.448.143	1.791.755.752	2.094.638.546	8.184.091.059

2- Una segunda opción de cálculo es tomar el valor de la compra promedio de cada año, sin considerar las cohortes ni sus diferentes valores de compra promedio por cliente. La justificación es que en esta opción se entiende que el adicional de clientes retenidos no va a comprar más ni menos que el promedio, no van a tener la misma compra promedio de la cohorte a la cual corresponden, sino que son clientes que normalmente no nos hubieran comprado, pero por una acción determinada implementada para retenerlos nos siguieron comprando. Los valores de incremento de ventas son mayores a la forma de cálculo anterior, ya que se ve en capítulos anteriores que los clientes nuevos son los que menor compra promedio tienen, y a medida que aumenta su antigüedad, la compra promedio también aumenta. Entonces al tomar la compra promedio del total del año se incluyen cohortes más antiguas con compra promedio más alta, lo que incrementa el promedio. El incremento en la venta del total de años analizados totaliza \$ 848. 667.315, lo que representa un 10% de la venta real. También hay cierta variabilidad entre los años, ya que por ejemplo el 2010 tiene un aumento del 14%, mientras que el 2013 incrementa sus ventas en un 13%. El incremento de ventas según este modelo para la totalidad de los años es el que se observa en la tabla 10:

Tabla 10: mejora de venta por incremento de retención de clientes. Metodología 2.

AÑO DE COMPRA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
AUMENTO DE VENTA	8.159.094	20.472.922	34.005.945	52.956.231	72.698.810	110.496.062	132.478.735	153.147.890	264.251.625	848.667.315
AUMENTO DE VENTA/ VENTA ORIGINAL	3%	5%	7%	9%	12%	14%	11%	9%	13%	10%
VENTA ORIGINAL	249.553.982	398.656.277	492.169.353	604.530.015	596.665.562	787.673.429	1.168.448.143	1.791.755.752	2.094.638.546	8.184.091.059

3- En tercer lugar se utiliza para cada cohorte el valor de compra promedio que tienen sus clientes en cada año. Por lo comentado en el punto anterior, este criterio genera compras promedio más altas para las cohortes más antiguas, por lo que las ventas crecen en mayor medida que con las metodologías anteriores. En el total de los años bajo análisis, con este criterio las ventas suben un 13%, comparado con el 10% del método anterior. También en los años individuales se observan crecimientos más altos, como por ejemplo en el año 2013, en que las ventas suben un 15%, cuando en los métodos anteriores el incremento fue de un 13% y 10% respectivamente. El fundamento de tomar el valor promedio de cada cohorte supone que los clientes que se logran retener van a tener un comportamiento similar al resto de los clientes de la cohorte a la cual corresponden, ya que van a compartir una similar antigüedad. Para

todos los años analizados los incrementos son los siguientes, tal como muestra la tabla 11:

Tabla 11: mejora de venta por incremento de retención de clientes. Metodología 3.

AÑO DE COMPRA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
AUMENTO DE VENTA	11.194.736	25.666.667	40.723.071	61.942.730	82.275.467	124.957.686	167.309.445	211.821.755	308.605.453	1.034.497.010
AUMENTO DE VENTA/ VENTA ORIGINAL	4%	6%	8%	10%	14%	16%	14%	12%	15%	13%
VENTA ORIGINAL	249.553.982	398.656.277	492.169.353	604.530.015	596.665.562	787.673.429	1.168.448.143	1.791.755.752	2.094.638.546	8.184.091.059

4- Finalmente, la última metodología utilizada consistió en tomar la compra promedio de los clientes más fieles de cada cohorte, es decir los clientes que cuando empezaron a comprar lo hicieron todos los años. Estos segmentos de clientes tienen en forma consistente compras promedio más altas que el resto de los clientes de la cohorte, lo que se traduce en incrementos de ventas mucho más altos. La diferencia entre estos clientes y el resto es muy marcada, por lo que nos genera incrementos en las ventas totales de un 18%, es decir \$ 1.509.217.326, llegando hasta el 24% en el año 2010 por ejemplo. Puede ser discutible utilizar los valores de los mejores clientes para clientes que se retienen por una acción específica, pero se verá posteriormente que si se logra modificar el modelo de negocio en forma adecuada, los clientes que se queden serán los más fieles, aquellos que encuentren que la empresa les agrega valor con sus interacciones periódicas:

Tabla 12: mejora de venta por incremento de retención de clientes. Metodología 4.

AÑO DE COMPRA	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	TOTAL
AUMENTO DE VENTA	16.012.457	38.229.468	62.939.745	96.258.244	126.455.136	189.550.984	258.694.484	316.266.405	404.810.402	1.509.217.326
AUMENTO DE VENTA/ VENTA ORIGINAL	6%	10%	13%	16%	21%	24%	22%	18%	19%	18%
VENTA ORIGINAL	249.553.982	398.656.277	492.169.353	604.530.015	596.665.562	787.673.429	1.168.448.143	1.791.755.752	2.094.638.546	8.184.091.059

Si bien los números expuestos previamente son sorprendentes, no es un cambio menor ni fácil de lograr. Son situaciones hipotéticas, ya que proyectan a toda la historia de ventas una retención mayor de clientes a la que realmente se dio. Las ventas históricas fueron lo que fueron en la realidad, eso no se puede cambiar, pero lo que se trata de dar al lector es una idea de lo que puede representar a futuro si hoy se hacen los cambios necesarios para mejorar la retención de clientes y aumentar su fidelidad.

Como se ve previamente, no es una tarea fácil. Estamos hablando de muchos clientes, y cada uno que la empresa perdió fue debido a un motivo real y relevante para ese cliente, y llevó su plata a otro lado, y empezó a comprar en otra empresa, que probablemente le brindó un mejor servicio, o no, pero el hecho es que no volvió a esta empresa. Y sus ventas, tanto presentes como futuras, se perdieron. Los números que se manejan son de por sí grandes. En el año 2013 por ejemplo, para que se den estos resultados tendría que haber tenido 116.266 clientes más de lo que realmente tuvo, es decir un 13% más de clientes. Si a cualquier CEO se le preguntara si quisiera tener más clientes, clientes más leales, que compren más, obviamente la mayoría daría una respuesta positiva.

Pero los esfuerzos que una empresa debe realizar para dejar de perder clientes no son para cualquiera. Requieren una inversión muy significativa de recursos y tiempo de la organización, requiere una introspección muy profunda que va hasta las bases mismas del modelo de negocio para encontrar el motivo real y fundamental que explique el hecho de que de un año al siguiente se pierda más del 70% de los nuevos clientes, que con mucho esfuerzo y dinero se logró incorporar. Para poder encontrar ese motivo la empresa tiene que tener muy claro qué es lo que buscan sus clientes, cómo se les agrega valor diariamente, tiene que conocer a quién y por qué le quiere vender.

Pero la realidad de las empresas no es tan simple, hay todo tipo de directivos, los hay comprometidos con la empresa para el largo plazo, o están los que piensan solamente en el trimestre; están los que ponen el bienestar de la empresa en primer lugar, pero también están los que hacen todo buscando el beneficio personal. Es por eso que algunos directivos buscarán la salida más fácil, y encogiéndose de hombros le echarán la culpa al mercado, dirán que es el mercado mismo el que los lleva a esto, dirán que el negocio del retail es un modelo netamente indiferenciado donde a los clientes no les importa adónde van a comprar sus productos, que simplemente buscan la conveniencia y bajo precio. Pero la realidad no es tan simple ni tan fácil, siempre es más compleja. Seguramente habrá algo de eso, pero también hay gente que piensa (entre los que se incluyo este autor), que los clientes buscan básicamente una buena atención, respeto, que un vendedor realmente escuche sus necesidades, y que no trate de venderle lo que más comisión le deja, o con la forma de pago que la propia empresa lo lleva a privilegiar. Seguramente muchos clientes no se sienten bien atendidos cuando un vendedor virtualmente los obliga a comprar un seguro de compra protegida, que no quiere y que no le sirve. El cliente simplemente busca que una empresa lo asesore adecuadamente cuando necesita comprar un producto que, como se dijo en capítulos anteriores, en muchos casos es una inversión importante para la economía familiar. Necesita confiar en alguien, un

especialista que conozca más que él los productos que vende y sus prestaciones, y que lo ayude a tomar la mejor decisión que le agregue mayor valor al cliente y su familia, no al vendedor, no al gerente de la sucursal, y finalmente no a la empresa. El cliente quiere tener una buena experiencia de compra, quiere que al momento de comprar, pagar, consultar o elegir, valoren su tiempo tanto como él mismo lo hace.

Adicionalmente a la menor compra promedio, los clientes nuevos recién ingresantes también tienen un MUP menor. No es tan claro como las diferencias y patrones que hay en la compra promedio, pero ya no estamos hablando de la venta, sino del margen bruto que le dejan estos clientes a la empresa.

Para todos los años, salvo el 2007 y 2009, la cohorte que tiene el menor MUP es la correspondiente a los nuevos clientes de ese año, esto es explicado por otro de los puntos que expone Reichheld en el gráfico 2 presentado en la página 8. Allí se exponen los diferentes motivos por los cuales los clientes más leales y antiguos son más rentables para una empresa. El último es el de prima de precio, donde se explica que los clientes más nuevos son menos rentables para una empresa por los descuentos y ofertas que normalmente se hace para que se conviertan en clientes.

En el año 2013 el MUP de los nuevos clientes es 284 pb menor al MUP más alto de ese año, que corresponde a la cohorte del 2009. Una similar diferencia, aunque un poco menor se dio en el año 2012, donde el MUP de los nuevos clientes de ese año fue 254 pb menor al MUP más alto de ese año, que correspondía a la cohorte del 2008. Esas pequeñas diferencias se traducen en diferencias de varios millones de pesos en el margen bruto. Por ejemplo si el MUP de los nuevos clientes del año 2013 hubiera sido no ya el mejor de ese año, sino el promedio del resto de las cohortes, el margen bruto de esos clientes hubiera sido mayor en \$ 11.397.900, o sea que con la misma venta se hubiera ganado un adicional de casi doce millones de pesos. A continuación se expone el MUP para cada cohorte y para cada año, donde se ven las diferencias con los mejores porcentajes. Los que están sombreados de verde son los MUP más bajos del año, y los de rojo son los más altos.

Tabla 13: Mark UP por cohorte y por año

ño de compra	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cohorte										
2004	47%	48,17%	45,80%	44,96%	41,73%	42,06%	43,82%	47,21%	52,36%	57,77%
2005		47,79%	45,44%	44,40%	41,28%	41,93%	43,64%	46,60%	52,86%	57,83%
2006			44,85%	44,28%	40,75%	40,99%	42,77%	46,43%	51,19%	57,29%
2007				44,44%	41,40%	41,78%	43,71%	46,52%	51,12%	57,22%
2008					40,34%	41,24%	43,58%	46,89%	52,90%	58,30%
2009						41,21%	44,14%	46,95%	52,69%	58,49%
2010							42,26%	46,67%	52,63%	58,35%
2011								45,10%	51,19%	57,20%
2012									50,36%	57,79%
2013										55,65%

Como se puede ver en el cuadro precedente, también para el año 2012 el MUP de los nuevos clientes de ese año es el menor del total de clientes. Realizando el mismo cálculo que para el año 2013, si el MUP de esos clientes hubiera sido igual al promedio de los clientes recurrentes, el mayor margen que hubiera recibido la empresa hubiera sido mayor en un total de \$ 9.200.972.

## Capítulo 6. La implementación del modelo NPS en una empresa de electrodomésticos

### 6.1 Resultados principales

Con el objeto de analizar los resultados del NPS para la empresa de venta de electrodomésticos que se trata en la presente tesis, se realizaron encuestas telefónicas a 3.031 clientes, logrando el contacto entre 1 día y 6 días después de su compra. Las compras utilizadas para realizar las preguntas fueron las que se generaron entre el 14 de diciembre de 2013 y el 27 de febrero de 2014. La pregunta que se hizo es la postulada por el sistema NPS, en una escala del 0 al 10, si recomendaría la empresa a un familiar o amigo, y por qué. En el anexo 1 se expone el modelo de encuesta utilizado.

Los resultados obtenidos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas son promotores, obteniendo un NPS de 64% en diciembre, un 55% en enero y del 56% en febrero. El total de clientes analizados en el período completo generan un NPS de 58%. Según los datos de la bibliografía disponible, este es un buen resultado, significando que los promotores son fuertes y no se cuenta con tantos detractores. Pero para tener una comparación válida, en una etapa posterior se tiene que calcular el NPS competitivo, o sea el mismo indicador para los principales competidores, para evaluar la ubicación de la empresa con respecto a la competencia. En la tabla 14 a continuación podemos ver los resultados de la encuesta:

	CANTIDAD DE CLIENTES				PORCENTAJE			
	DETRACTOR	PASIVO	PROMOTOR	TOTAL	DETRACTOR	PASIVO	PROMOTOR	NPS TOTAL
Diciembre	48	260	682	990	5%	26%	69%	64%
Enero	90	289	659	1.038	9%	28%	63%	55%
Febrero	65	314	624	1.003	6%	31%	62%	56%
Total general	203	863	1.965	3.031	7%	28%	65%	58%

Adicionalmente, si se realiza un análisis de acuerdo a diferentes variables de los clientes consultados, se puede obtener el perfil de los respondientes. Por ejemplo del total analizado, el 51% de los clientes son mujeres, pero a pesar de ser una cantidad similar a la de los hombres

consultados, su NPS es sensiblemente mejor. A continuación la tabla 15 expone la distribución de las respuestas, y el NPS separado de acuerdo al sexo del respondente.

	CANTIDAD DE CLIENTES				PORCENTAJE			
	DETRACTOR	PASIVO	PROMOTOR	TOTAL	DETRACTOR	PASIVO	PROMOTOR	NPS TOTAL
FEMENINO	95	396	1.063	1.554	6%	25%	68%	62%
MASCULINO	108	467	902	1.477	7%	32%	61%	54%
Total general	203	863	1.965	3.031	7%	28%	65%	58%

En cuanto a la distribución etárea, se observa que la mayor parte de los encuestados se encuentra en el rango de entre 31 y 50 años, con un 45% del total. Pero al mismo tiempo, son los segmentos que tienen un menor NPS. Los clientes mayores a 60 años son los que tienen un mejor NPS, con un score de 68%, a los cuales les siguen los de 20 a 25 años con un 66%. A continuación la tabla 16 expone el total de NPS de acuerdo a la edad del cliente:

EDAD	CANTIDAD DE CLIENTES				PORCENTAJE				DISTRIBUCIÓN SEGMENTOS ETAREOS
	DETRACTOR	PASIVO	PROMOTOR	TOTAL	DETRACTOR	PASIVO	PROMOTOR	NPS TOTAL	
< 20		10	15	25	0%	40%	60%	60%	1%
20 a 25	7	33	100	140	5%	24%	71%	66%	5%
26 a 30	19	113	244	376	5%	30%	65%	60%	12%
31 a 40	61	238	418	717	9%	33%	58%	50%	24%
41 a 50	45	186	416	647	7%	29%	64%	57%	21%
51 a 60	37	150	362	549	7%	27%	66%	59%	18%
> 60	26	116	382	524	5%	22%	73%	68%	17%
s/d	8	17	28	53	15%	32%	53%	38%	2%
Total genera	203	863	1.965	3.031	7%	28%	65%	58%	100%

## 6.2. Relación entre tipos de clientes y comportamiento

Como indica Reichheld, una forma de validar la consistencia de los resultados y las respuestas es con el comportamiento real histórico de compra los clientes. La hipótesis es que si un cliente es promotor, sus compras promedio, así como su frecuencia de compra serán superiores al resto, o sea que es un cliente más leal, con mayor antigüedad, y como se vio en puntos anteriores, un cliente más rentable para la empresa.

Para realizar dicha comprobación se analizaron las compras de los clientes que respondieron correspondientes a los la encuesta 24 meses anteriores a la fecha de realización de cada encuesta.

De este análisis se confirma la hipótesis, verificando que los promotores tienen una compra promedio más alta y mayor frecuencia de compra. A pesar de que los promotores son el 65%

de los clientes del total del período analizado, las compras en pesos que realizaron en los 24 meses anteriores constituyen el 69% del total, con \$ 15.687.260, lo que lleva a que sus compras promedio sean un 38% mayores que las compras promedio de los detractores.

A continuación la tabla 17 expone el análisis del total de clientes analizados con la compra promedio y frecuencia bienal de acuerdo al tipo de cliente.

Tipo	Compra en \$	Cantidad Tickets	Frecuencia Bienal Promedio	Compras por cliente en \$
DETRACTOR	1.172.775	727	3,58	5.777
PASIVO	5.817.027	4.154	4,81	6.740
PROMOTOR	15.687.260	11.332	5,77	7.987
TOTAL	22.677.062	16.213	5,35	7.484

A su vez, dentro de los promotores y detractores se observan patrones diferentes de comportamientos en cuanto a compra promedio y frecuencia. Con el objetivo de analizar la composición y segmentación de estos dos tipos de clientes (que son los que en definitiva determinan el score del NPS) se agrupó a los clientes de acuerdo a la compra total que hizo cada uno en el período de 24 meses anteriores a la encuesta.

Por ejemplo, en el segmento más alto de compras, con los clientes que compraron por más de \$ 15.000 en el período analizado, los detractores tienen una compra promedio de casi \$ 28.000, levemente superior a los \$ 26.143 de los promotores, pero la diferencia es que estamos hablando de 261 promotores que compraron por un total de \$ 6.823.409, cuando los detractores de este segmento son solamente 11, con compras totales por \$ 306.178. También siguiendo con este segmento, el ticket promedio de los detractores es superior al de los promotores, \$ 3.257 contra \$ 1.307 respectivamente. Pero esto tiene directa relación a la frecuencia de compra, ya que los promotores compran con una frecuencia que es más del doble que los detractores, con un 20,01 contra 8,55.

A continuación la tabla 18 expone el total de los números analizados para cada segmento:

Tabla 18: Detractores y Promotores según compra total por cliente

PROMOTORES							DETRACTORES						
RANGO DE COMPRA POR CLIENTE	\$	CANTIDAD DE CLIENTES	COMPRA PROMEDIO	CANTIDAD DE TICKETS	TICKET PROMEDIO	FRECUENCIA	RANGO DE COMPRA POR CLIENTE	\$	CANTIDAD DE CLIENTES	COMPRA PROMEDIO	CANTIDAD DE TICKETS	TICKET PROMEDIO	FRECUENCIA
0-500	39.656	137	289	180	220	1,31	0-500	8.401	30	280	36	233	1,20
500-1000	103.878	145	716	248	419	1,71	500-1000	9.916	14	708	23	431	1,64
1001-2000	276.472	184	1.503	454	609	2,47	1001-2000	36.824	24	1.534	90	409	3,75
2001-5000	1.541.649	432	3.569	1.288	1.197	2,98	2001-5000	174.094	50	3.482	156	1.116	3,12
5001-10000	4.044.441	572	7.071	2.367	1.709	4,14	5001-10000	365.258	51	7.162	202	1.808	3,96
10001-15000	2.857.755	234	12.213	1.574	1.816	6,73	10001-15000	272.103	23	11.831	126	2.160	5,48
>15000	6.823.409	261	26.143	5.222	1.307	20,01	>15000	306.178	11	27.834	94	3.257	8,55
TOTAL	15.687.260	1.965	7.983	11.333	1.384	5,77	TOTAL	1.172.775	203	5.777	727	1.613	3,58

### 6.3. El NPS en palabras de los clientes

Pero más allá de los números, relaciones e índices analizados en los puntos anteriores, que son bastante claros, hay que tener presente que el objetivo del sistema es mejorar la relación de la empresa con los clientes, satisfacer mejor sus necesidades y hacerlos más leales. Por eso hay que recordar que atrás de cada promotor, pasivo y detractor, hay clientes reales, que evalúan la propuesta de valor de la empresa, la comparan con la competencia y toman una decisión de ir o no ir a una sucursal. Posteriormente, una vez que logramos que esté dentro de una sucursal (o en la web), la promesa realizada previamente tiene que coincidir con lo que realmente le estamos ofreciendo, y es recién ahí donde va a tomar finalmente la decisión de comprar o no en una empresa determinada.

Al leer cada una de las respuestas dadas por los clientes, se puede observar que los promotores mencionan en forma recurrente la calidad de la atención, la dedicación y el conocimiento del vendedor. La buena atención es uno de los motivos que más repiten los promotores que dan la nota más alta. Y si bien los productos que se venden son en general los mismos que en el resto de los competidores, una mención que también se repite bastante en este tipo de clientes es la calidad de los productos.

En el otro extremo, los detractores se quejan básicamente de fallas en el asesoramiento, demoras en la atención, falta de conocimiento de los vendedores y demoras en la entrega.

Pero para bajar a tierra y a la realidad los indicadores, se expone brevemente, con nombre y apellido, algunos de los casos encontrados en las respuestas. Por ejemplo los detractores con mayores compras, que dan una idea de las ventas que se pueden estar perdiendo a futuro si este cliente decide, como consecuencia de su mala experiencia de compra, no volver a comprar y llevar sus pesos a la competencia.

- Adolfo M.:
  - Este cliente compró por \$ 77.832 en los 24 meses anteriores, y lo hizo en 6 oportunidades. No es un cliente promedio, ya que por ejemplo compró un aire acondicionado de \$ 11.000 y otro de \$ 4.500, adicionalmente una heladera de \$ 27.000 y un TV LED de 55" de \$ 30.000, entre otros productos.
  - La calificación de este detractor fue de 3.
  - Entre otras cosas, el motivo que da para su calificación es de falta de información y conocimiento por parte del vendedor, quien no mostró ningún tipo de interés y lo subestimó. Adicionalmente tuvo problemas en la financiación y agregados de seguros.
- Graciela J.:
  - Esta clienta compró por casi \$ 37.000 en un total de 3 visitas a las sucursales. Los productos comprados fueron un TV LED de \$ 2.000, 4 aires acondicionados de altas frigorías, y un lavarropas de \$ 6.300.
  - Esta clienta otorgó una calificación de cero (0).
  - El motivo del enojo es que el aire acondicionado de \$ 8.000 que se le vendió estaba dañado, no funcionó, y no tuvo una respuesta de la empresa. Agrega que no quiere que la molesten más con encuestas de calidad, y nunca volverá a comprar en esta empresa.
- Diego A.:
  - Este cliente tuvo compras por \$ 27.000 en un total de 9 visitas. Sus compras fueron de 1 cocina y 2 notebooks, entre otros productos.
  - La calificación otorgada también fue de cero (0).
  - Este es un cliente de uno de los segmentos más rentables, que usa el crédito propio. Pero justamente su disconformismo se relaciona con este punto, diciendo que el crédito es una mentira, la financiación es el doble, y los precios de la revista también son una mentira.

## **Capítulo 7. Implicancias Organizacionales de la implementación del NPS en una empresa minorista de electrodomésticos.**

Como se menciona en puntos anteriores, la implementación del Net Promoter System tiene que encararse como una iniciativa estratégica a nivel superior de la empresa. Por los análisis realizados previamente, se concluye que no debe encararse al NPS simplemente como un score, en tanto tiene la potencialidad de ser mucho más que eso.

Los beneficios reales se podrán ver cuando se piense en un sistema integral, que tiene la posibilidad de modificar radicalmente el enfoque de la empresa en cada uno de sus niveles, y direccionarla estratégicamente hacia los clientes. La implementación del NPS tiene que enfocar a toda la organización hacia entender realmente a los clientes, y a pensar que cada una de las acciones que desarrolla cada uno de los empleados en definitiva tiene el objetivo de retener o ganar un cliente.

El objetivo estará logrado cuando cada uno de los empleados, antes de hacer su tarea diaria, piense como un cliente, y en cómo le gustaría que lo atiendan y cómo esa tarea individual va a impactar al cliente final. Y estamos hablando de todos los empleados, tanto el que tiene contacto directo con los clientes como la persona que maneja la conciliación de cupones de tarjeta de crédito, todos de una forma u otra, directa o indirectamente tienen el poder de convertir un cliente en un promotor o detractor.

La implementación del NPS debe que tener en cuenta una serie de aspectos para que la misma sea exitosa. A continuación se exponen los principales puntos:

- Correlación entre propuesta de valor, estrategia y ejecución: por más que en el NPS la ejecución sea un aspecto básico, para lograr resultados homogéneos a nivel corporativo, la ejecución tiene que estar inserta en una estrategia y propuesta de valor pensada en forma integral. La empresa tiene que definir inicialmente dónde está posicionada, hacia dónde quiere dirigirse y de qué forma lo hará.
- Capacitación y gestión del cambio: para lograr el cambio cultural que necesita esta implementación, la capacitación y el convencimiento de toda la organización es un punto importante. Si bien la metodología es simple en su etapa inicial, posteriormente requiere que todos los participantes del proceso tengan clara cuál es su participación y qué es lo que tienen que lograr con relación a los clientes. Los cambios que se tienen que implementar van muy profundo en la cultura que impera en una empresa, y se

puede esperar una fuerte resistencia al cambio que habrá que ir modificando lentamente.

- Flexibilidad y proactividad: para lograr mejoras rápidas y efectivas (que es lo que los clientes valoran en definitiva) tiene que lograrse que los circuitos y procesos tengan la suficiente flexibilidad para que puedan adaptarse rápidamente a los cambios que se vayan definiendo sobre la base de la metodología “close the loop”. Tiene que lograrse la simplicidad necesaria para que los procesos tengan en cuenta el objetivo final de la empresa, que es servir al cliente.
- Desarrollo del capital humano: como se ve en la página 6, cuando se explicó The Loyalty-Based Cycle of Growth, sin empleados altamente motivados, y con las capacidades adecuadas, no se podrá lograr la lealtad de los clientes ni los resultados extraordinarios a los que apunta este sistema. La selección y el desarrollo de los empleados es un aspecto sumamente importante.
- Evaluación económica: por las acciones que requiere esta metodología, puede perderse rápidamente la perspectiva cuando se van decidiendo las iniciativas que se van a derivar del feedback permanente que otorga el cliente. Como se expuso previamente, hay que lograr que la organización deje de pensar en la rentabilidad y la ganancia como su propósito primario. Debe proponerse que los clientes se conviertan en fanáticos de la empresa y de la marca.

Pero como ningún extremo es bueno, el sistema tiene que estar basado en un cálculo muy detallado de las relaciones económicas entre los diferentes tipos de clientes y su rentabilidad. Las decisiones que se vayan a tomar en relación a avanzar o rechazar iniciativas tienen que basarse primariamente en el beneficio que va a reportar en los clientes, pero debe darse la adecuada importancia a su conveniencia económica. Cada decisión que se toma relacionada a los clientes debe tener detrás un análisis muy detallado y cuidadoso del impacto económico en la empresa, en su estructura de costos, y en su rentabilidad final.

Considerando todos los factores mencionados previamente, la propuesta que se realiza en la empresa bajo análisis no es incluir la gestión del NPS en el área de marketing o algún otra área corporativa (metodología que utilizan válidamente algunas empresas), sino que los mejores resultados se lograrán si se organiza un área especial dedicada a esto, con su responsable formando parte del directorio de la compañía. Por la amplitud y alcance de las tareas que hay que realizar para lograr los resultados adecuados, se requiere una coordinación

directa y rápida de actividades muy variadas. La mejor opción es que el responsable máximo tenga como reportes directos a las personas que van a ejecutar las tareas básicas para que el NPS llegue a buen puerto. Adicionalmente deberá tener autoridad matricial sobre las diversas áreas que puedan influir indirectamente en la experiencia de compra y fidelidad de los clientes.

La responsabilidad de la ejecución y el éxito del NPS estará a cargo de un Director de Clientes Internos y Externos. Su responsabilidad será coordinar a las diversas gerencias que le reportan, con el objetivo de mejorar los indicadores de NPS a nivel compañía, así como la lealtad y retención de los clientes. También será responsable de que esa mejora en los indicadores de NPS se realice en forma rentable y responsable. Su participación en el directorio le dará la influencia necesaria para lograr que toda la empresa se encolumne detrás de sus iniciativas y objetivos.

Por la amplitud del impacto de su actividad, y el cambio de paradigma que buscará lograr, tendrá dentro de su área funciones que normalmente existen en una organización, pero habitualmente están en departamentos de recursos humanos, operaciones o financieras.

Los dependientes directos son los siguientes empleados:

- **Gerente de Estrategia y Research:** tendrá tres grandes responsabilidades.

Por un lado seguirá las actividades que se relacionan a la definición y seguimiento de la estrategia corporativa, tendrá a su cargo velar por que la misión y visión de la empresa se estén ejecutando en la realidad y relacionarlas con la dirección y la forma de ejecución del NPS. Participará junto a los gerentes de primera línea en la definición del modelo de negocio, y los objetivos de corto y mediano plazo.

En segundo lugar, será responsable del seguimiento y generación permanente de información relacionada al NPS. En su área se coordinarán los llamados a clientes para recibir el feedback necesario, se determinarán los indicadores y se pondrán a disposición de los usuarios finales en forma oportuna. También se hará el seguimiento permanente de los resultados a nivel corporativo, de zona, sucursal, gerente y vendedor, así como la evolución histórica, tendencias, y la comparación con los resultados de la competencia. También se ejecutará todo el research que necesite la compañía, ya sea del entorno y perspectivas económicas (a nivel país, zonal o local); estudios de mercado, encuestas, market share, etc. Como resultado de estos estudios y

análisis, definirá el cliente target, que será el cliente tipo a quién apelará la empresa para realizar sus ventas.

Adicionalmente analizará permanentemente la segmentación de clientes, comportamiento, evolución, tipos de clientes, correlaciones entre las diferentes variables, clientes inactivos, etc.

En tercer lugar definirá las acciones que se derivarán de cada feedback de cliente, de acuerdo al tipo de cliente y situación que requiere solución. Hará un seguimiento permanente de los puntos de mejora que surjan de los comentarios de los clientes, y se asegurará de que reciban el tratamiento y la solución adecuada.

- **Gerente de Marketing:** será responsable de la definición de la experiencia de compra, de retroalimentarla y mejorarla en forma permanente, tomando en consideración los comentarios que se reciban de los clientes y de los encargados de resolver los planteos de los clientes. Sobre la base de la definición del modelo de negocio realizada previamente, se encargará de realizar la comunicación adecuada y definir el modelo de relacionamiento con los clientes. Utilizando la información generada por el área de research, generará e implementará los programas de fidelización para los clientes más valiosos de la empresa, teniendo en cuenta la visión de la empresa en cuanto a sus clientes.

Será el encargado de mantener un diálogo permanente con los clientes internos y externos, y de transmitirles los eventos significativos a nivel empresa.

También será responsable de la construcción de la marca y del cuidado de la misma, de lograr el posicionamiento deseado, ejecutando la estrategia publicitaria necesaria.

- **Gerente de Selección, Capacitación y Desarrollo:** es una pieza clave de todo el desarrollo de NPS de la empresa, ya que deberá seleccionar los recursos humanos con las capacidades adecuadas para manejar el relacionamiento con los clientes en la forma exacta en que la empresa lo necesita. Deberá tener las suficientes capacidades para identificar y reclutar a los mejores candidatos, que tengan pasión por darle el mejor servicio a los clientes, ya sea desde los puestos con contacto directo como indirecto.

También será el encargado de capacitar sobre el NPS a toda la organización, de acuerdo a las necesidades de cada área. Parte de esta responsabilidad incluirá luchar en forma permanente para lograr derrotar la resistencia al cambio, y que cada empleado esté realmente convencido del destino de la empresa y de la importancia de mejorar el servicio al cliente.

La tercer parte de sus tareas estará relacionada con el desarrollo de todo el personal, identificando a los empleados con potencial y encargándose que tengan un plan de carrera adecuado. Verificará que para las promociones se tengan en cuenta solamente a los empleados que entiendan la visión de la empresa en cuanto a sus clientes y los que tengan resultados extraordinarios a nivel NPS.

En forma periódica ejecutará el NPS interno para los empleados, con el objetivo de evaluar el clima interno, la motivación y el compromiso del total de los empleados con el proyecto planteado por la dirección de la empresa. Sobre la base de esos resultados, implementará las acciones necesarias para ir mejorando los indicadores.

- **Gerente de Control de Gestión:** tendrá dos grandes responsabilidades. Por un lado su área será la encargada de realizar los cálculos relacionados a la economía de los clientes. Como se dijo previamente, para equilibrar adecuadamente las iniciativas relacionadas a los clientes, hay que tener un conocimiento exacto y detallado de cómo funciona la rentabilidad de cada tipo de cliente, de cada segmento. Tiene que realizar cálculos y actualizarlos periódicamente para definir el valor actual de un cliente, el costo de adquisición, hasta dónde se puede invertir para adquirir un cliente, así como los costos de atención de clientes de acuerdo a su tipo.

Adicionalmente realizará los cálculos generales de presupuesto y rentabilidad a nivel corporativo, de zona y de sucursal, identificando los motivos que generan cada uno de los resultados, ya sea positivos o negativos. Los resultados económicos de cada unidad los evaluará en su relación a los resultados de NPS, y propondrá los cambios o mejoras necesarias para las situaciones donde no se estén dando los resultados adecuados.

- **Gerente de Procesos:** será el encargado de recibir todas las necesidades de modificaciones en los circuitos y procesos de la compañía, analizarlos con la perspectiva de los beneficios para los clientes y del feedback que se reciba de las encuestas NPS. De ese análisis determinará los cambios que se aceptarán y los que no, estableciendo un orden de prioridades para su ejecución.

Realizará la definición estratégica del mapa de interacción con los clientes, determinando cada punto de contacto entre los clientes y la empresa. Para cada punto de contacto se definirá el tipo de interacción, la importancia de la misma, y en definitiva cómo influye esta interacción en la relación entre los clientes y la empresa. Este será un elemento muy importante para determinar las prioridades de acción para la empresa, si se va a concentrar en mejorar los aspectos negativos de sus procesos

(que son los que generan detractores), trabajará en los puntos positivos con el objetivo de diferenciarse de la competencia y generar promotores, o buscará un equilibrio mediante el cual se logre estabilidad.

El objetivo de su área será que los procesos de la compañía tengan las siguientes características:

- **Simplicidad:** la simplicidad permite que los participantes de un proceso tengan claro su objetivo final, y no realicen actividades que no aportan valor a los clientes. Los procesos simples permiten mantenerlos por más tiempo cumpliendo su objetivo original, sin necesitar revisiones permanentes para corregirlo o asegurarse que funcionan correctamente. También evitan errores o dudas que sólo pueden ser resueltas en forma centralizada por un especialista sobre el proceso. Por ende también reduce la inversión de recursos en controles posteriores.
  - **Rapidez y flexibilidad:** de esta forma se asegurará que cualquier modificación que surja del feedback proporcionado por los clientes se pueda implementar de forma rápida, económica y sencilla. También la flexibilidad permitirá adaptar los circuitos y procesos a las necesidades cambiantes de los clientes y a las realidades de los mercados.
  - **Consistencia:** los procesos tienen que ser consistentes entre sí, no superponerse ni ocuparse de un mismo asunto desde diferentes perspectivas. También deberá verificar la consistencia con las definiciones estratégicas de la compañía en cuanto a clientes y el servicio que se dará a los mismos.
  - **Fluidez de comunicación:** tendrá como objetivo que a lo largo de los diferentes procesos se pueda recibir el feedback de los clientes internos y externos, que se trate en forma adecuada y que esté disponible la información en las diferentes instancias organizacionales. Esa información tendrá que estar disponible para el aprendizaje continuo de los diferentes directivos.
- **Gerente del Servicio de Atención al Cliente (SAC):** es el área que tradicionalmente maneja la relación directa con los clientes una vez que realizaron la compra y pueden tener algún tipo de consulta o problema. Seguirá teniendo esta responsabilidad, pero a la atención reactiva del cliente ante un reclamo se agregará la atención proactiva, que será el seguimiento de cada uno de los feedback que entreguen los clientes.
- Cuando inicialmente se le hace la pregunta a cada cliente, el operador verificará si manifiesta algún tipo de problema, y en ese caso le preguntará si aceptaría recibir una

llamada de la empresa para realizar un seguimiento. A estos clientes se llamará posteriormente para tratar de solucionar el problema de acuerdo a las características del mismo y del curso de acción que se defina en el área de Estrategia.

En primera instancia, será el área de SAC la que defina, por los requerimientos de la llamada a realizar, si es más apropiado que sea realizada por el personal de contacto directo con el cliente (vendedor o gerente de sucursal) o que sea tratada por un área centralizada como el SAC.

Para las llamadas que tengan que realizar en forma directa, los equipos del SAC tendrán que tener la preparación y conocimiento adecuado para que le puedan dar una solución válida al cliente sin necesidad de seguimientos posteriores. Antes de cada llamada tendrán que realizar una investigación profunda del caso, buscando alternativas y opciones que generen una solución directa y rápida al problema. De ser necesario deberán comunicarse con algún sector que tenga una decisión específica en forma previa, y considerar sus necesidades en la solución que plantee al cliente.

Como se mencionó previamente, el Director de Cliente Interno y Externo tendrá autoridad matricial sobre diferentes áreas en cuanto a las decisiones que tomen y que puedan afectar la relación de la empresa con sus clientes. Por ejemplo, es importante que pueda asesorar, dar indicaciones, cursos de acción, o eventualmente evaluar las acciones de los Gerentes Regionales de Venta, Gerentes de Sucursal o vendedores.

También será el responsable y convocante de un comité sobre lealtad y experiencia de compra que se realizará periódicamente, y donde se expondrá ante los principales gerentes de todas las áreas de la empresa, los aspectos fundamentales de la relación de la empresa con los clientes, novedades, cambios, principales problemas, etc.

## e) Conclusión

A lo largo de la presente tesis se han cuantificado los diferentes beneficios que tendrá una empresa si se enfoca hacia la lealtad de los clientes y empleados. Fundamentalmente éstos se originan en la concepción del modelo de negocio. En base al modelo teórico de la lealtad del cliente elaborado por Reichheld (1996), en esta tesis se evaluó la siguiente hipótesis general:

*La visión actual de relacionamiento con los clientes no tiene en cuenta la repetición de compra ni la retención de clientes como sus drivers principales, aspecto que se ve reflejado en una gran pérdida de clientes. La performance comercial actual de la compañía debería mejorar con la incorporación de un modelo de gestión basado en el NPS. La mejora en la performance de la compañía se verificaría en mayor rentabilidad, crecimiento de las ventas y mejores resultados.*

A modo de conclusión podemos decir que los resultados de la investigación confirmaron la hipótesis general. La misma se fue comprobando paso a paso, a partir de responder cada una de las preguntas de investigación, referidas a su vez a diferentes dimensiones de la teoría de Reichheld y su modelo NPS. En los capítulos 3, 4 y 5 se evaluó la performance de la empresa respecto de la retención de clientes, y se comprobó que los clientes más leales (en términos de la teoría de Reichheld) son los que realizan compras mayores y dan por lo tanto un beneficio mayor a la compañía. Se comprobó el gran impacto que tiene esta retención en los resultados de la empresa, ya que cambios mínimos en los porcentajes de retención se traducen en mejoras sustanciales en la performance de la empresa.

Finalmente en el capítulo 6 se implementó el Net Promoter System a partir de una encuesta telefónica a 3031 clientes. Los resultados obtenidos muestran claramente que la mayoría de las personas encuestadas son promotores, obteniendo un NPS de 58%. Según los datos de la bibliografía disponible, este es un buen resultado, significando que los promotores son fuertes y no se cuenta con tantos detractores. Se incluyó un estudio de los contenidos de las recomendaciones de clientes seleccionados típicos de cada grupo.

En base a estos resultados, se discutió en el capítulo 7 las implicancias organizativas de implementar el NPS en la empresa seleccionada, y los mecanismos institucionales para su funcionamiento. Se concluye que este modelo de funcionamiento debe estar centrado en el concepto de lealtad, tanto de los clientes, como de los empleados y accionistas. La lealtad debe estar inserta en los orígenes de los motivos por los cuales se organiza una empresa en primer lugar. Debe estar en la génesis inicial de los motivos que llevan a sus fundadores a

dedicarse a liderar un grupo de personas con un fin determinado, en lugar de trabajar para el gobierno, por ejemplo, o dedicarse a cualquier otra actividad.

Los motivos por los cuales alguien crea una empresa nunca son económicos, o aunque sea no inicialmente. Los fundadores de una empresa, en este caso que vende electrodomésticos, lo hicieron seguramente porque pensaban que sus habilidades diferenciales, únicas, mejores comparándolas con el resto, estaban destinadas a mejorar la vida de las personas a través de sus hogares o sus oficinas. Los motivos fundamentales hay que buscarlos en el momento inicial, cuando la empresa recién empieza a funcionar, sin siquiera tener una estructura jurídica, con pocos empleados, siempre insuficientes para las tareas que había que encarar diariamente.

Podrían haberse dedicado a vender materiales para la construcción, donde también su empresa hubiera sido seguramente muy rentable, pero no lo hicieron. Indudablemente habrá habido factores de oportunidad, siempre es una conjunción de aspectos. Pero en la base del negocio estaba el convencimiento de que podían aportar al cliente algo que otras empresas no podían, en sus orígenes estaba la pasión de encontrar las novedades tecnológicas y hacerlas accesibles para todas las personas, por más que no tengan los medios para hacer su compra de contado. Probablemente pensaban que su destino en el mundo era que los hogares de las personas sean más funcionales, más cómodos, con mejor entretenimiento, y que todo en definitiva contribuya, de alguna manera (aunque sea indirectamente) a la felicidad y armonía familiar.

Y es en ese momento inicial donde la misión original se reflejaba inmediata y directamente en la atención que se daba a los clientes, donde se escuchaba atentamente lo que tenían para decir, y era muy fácil tomar en cuenta estas sugerencias. En ese momento la lealtad de los clientes se buscaba en forma natural, era indispensable para poder lograr el crecimiento tan buscado. Era cuestión de decirle en cinco minutos, al único vendedor/gerente que tenían, las cosas que tenía que cambiar, y observaban in situ si al siguiente cliente lo atendía de una manera diferente y su reacción era la esperada.

Y para ese empresario de ese momento, si hoy le hablamos de NPS ni se lo cuestionaría, seguramente sería natural, lo adoptaría en un minuto, porque es fundamentalmente lo que se hacía en los orígenes de un emprendimiento cuando la estructura lo permitía, los procesos eran simples y la ejecución era inmediata.

Pero con el crecimiento de una empresa vienen las complejidades. Cuando una empresa crece, naturalmente tiene que incorporar empleados, al principio con el control directo de sus fundadores, asegurándose de que las capacidades que tienen esos nuevos empleados sean

exactamente las que quiere y necesita. Al tiempo tiene que delegar esta función en otras personas, para dedicarse a tareas más estratégicas, con mayor valor agregado para la empresa en su conjunto, y de a poco pierde el control directo que tenía inicialmente. Y así va pasando con las estructuras administrativas, los procesos, los circuitos. Se va incorporando burocracia en pequeñas dosis, pero que se van sumando, y en general el ritmo de crecimiento lleva a que no siempre se haga de la manera ideal, a veces de forma desordenada, con errores, superposiciones, correcciones, etc.

Finalmente (aunque no siempre) se llega a estructuras piramidales sobredimensionadas, con niveles de autoridad superpuestos, donde se premia a las personas por la cantidad de empleados que dirigen, en lugar del valor agregado que aportan. Y tanta complejidad fácilmente hace perder la relación entre la estrategia y la ejecución, por más que se dé el mejor de los casos en que la estrategia esté bien definida para hacer llegar a la empresa al lugar donde todos sueñan. Todos tienen la mejor de las intenciones, pero inevitablemente se genera algún tipo de desconexión entre la estrategia que se define en el directorio y lo que el vendedor entiende que representa esa estrategia y lo cree que tiene que hacer para ejecutarla.

Es ahí donde entra el NPS, que modifica radicalmente las relaciones internas para que la empresa vuelva a sus orígenes, y se concentre en el único activo que va a garantizar su crecimiento y subsistencia en el largo plazo, que son los clientes. Este sistema viene a simplificar las relaciones y estructuras, viene a enfocar a todos en el sentido correcto, y a lograr que la estrategia pueda implementarse en la realidad sin tantos problemas, actividades desconectadas, silos. Y esto ha quedado demostrado a lo largo de la presente tesis, a medida que se fue explicando el sistema y su implementación, la forma en que hay que modificar las estructuras para tener resultados extraordinarios.

Pero a lo largo de la tesis también se apela al lector más escéptico, que está convencido que lo planteado en los párrafos previos es una visión ingenua, romántica, que volver a los orígenes es imposible, que la empresa ya no es la misma, que con determinado tamaño es imposible siquiera compararse con ese grupo inicial de gente, sus objetivos y motivaciones. Ese lector está convencido que el entorno competitivo actual es descarnado, que sólo los más fuertes y astutos sobreviven, que una empresa tiene que enfocarse básicamente en la mejora de rentabilidad, en proteger los beneficios económicos, a veces sacrificando en forma consciente un poco de la felicidad y fidelidad de los clientes. Asume el riesgo y convive con la realidad de que los clientes que vuelven sean los menos, que la maquinaria de la empresa se tiene que dedicar a generar permanentemente nuevas formas de ganar dinero para reemplazar las ventas de esos clientes que se pierden. Busca consciente o inconscientemente lo que Reichheld llama

“bad profit”, que son las ganancias que le suman al estado de resultados de la empresa, pero que enojan al cliente, porque no le aporta valor, y ese cliente no entiende porqué la empresa le vende estas cosas que no le sirven, que no las quiere, y que si le dieran a elegir no las compraría. La mayoría de las empresas están llenas de estas estrategias, son adictas a ellas, ya que a veces generan resultados económicos sustanciales, por eso se requiere mucha claridad y valentía para eliminarlos. Podemos encontrar este tipo de ganancias en infinidad de lugares, desde los contratos por un tiempo mínimo de las compañías de telefonía celular, pasando por los costos administrativos que se cobran a los clientes sin una contraprestación específica, los cargos en las aerolíneas por servicios básicos, seguros de compra protegida, penalidades en los alquileres de auto, o seguros de vida obligatorios que pocos clientes realmente quieren.

Para esos lectores se muestra que el NPS, y apostar por la fidelidad de los clientes y empleados, no es sólo una idea abstracta, sino también es un muy buen negocio en términos económicos. Se muestra que los clientes más leales son los que tienen más permanencia, son los que compran más, son los más baratos de atender, y por ende los que en definitiva serán más rentables para la empresa.

También se ve que la empresa estudiada en particular tiene índices de retención de sus clientes sumamente bajos, que de los nuevos clientes de un año, al año siguiente vuelven en general menos del 30%, y ese es un costo enorme para cualquier empresa. Tener que salir a buscar todos los años nuevos clientes se vuelve con el tiempo una carga muy pesada, y comparándolo con una empresa que tenga una retención levemente más alta, está en inferioridad de condiciones y con una desventaja competitiva muy marcada. Para esos lectores se mostró que una mejora en los índices de retención de la empresa podría significar mejoras potenciales en las ventas de millones de pesos, también podría implicar ventas más rentables y con mayor margen, así como una reducción significativa de los costos de atención, al hacer la mismas ventas en pesos a una menor cantidad de clientes.

Puede haber diversas formas de lograr una mayor fidelidad de los clientes, pero a nuestro entender la tratada en la presente tesis es una de las mejores. También se demuestra que implementar el NPS no es fácil ni simple, requerirá esfuerzos muy grandes para toda la compañía y más para sus gerentes de primera línea. Requerirá modificaciones sustanciales en las estructuras, inversión de recursos y tiempo, que al principio podrán verse como gastos sin un resultado inmediato. Pero lo más inteligente es verlo como una inversión, lo importante es tener en cuenta la perspectiva futura y anticipar los resultados que va a traer en el mediano y

largo plazo. Los beneficios se verán después de meses y años de implementado el sistema, recién en ese momento se podrá ver algún tipo de resultado tangible. Hasta ese momento será solamente el tiempo de sembrar, de invertir, probablemente de ver cómo los resultados de corto plazo sufren y se reducen. Pero esa baja será transitoria, hasta el momento en que las sinergias de esta metodología empiecen a rendir sus frutos, y los clientes empiecen a elegir regresar después de su primera compra, y esos clientes empiecen a recomendar, y esos recomendados a su vez empiecen a comprar. Ese será el momento de hacer realmente un balance, pero será algo transitorio solamente, porque es un sistema que se retroalimenta constantemente, y tiene que ser evaluado y mejorado en forma permanente. Una vez que está implementado, si se logran los resultados buscados, será un sistema autónomo, que puede funcionar perfectamente sin la burocracia y autoridad tradicional, será un sistema flexible y adaptable a la realidad cambiante de los mercados y las necesidades en permanente evolución de los clientes.

## **f) Anexos**

### **Anexo 1: Texto de encuesta NPS realizada**

Buen día/Buenas tardes Sr./Sra. ....

Lo estamos llamando de ..... con referencia a su compra del día .....

Si dispone de dos minutos, quisiéramos hacerle solamente dos preguntas con respecto a su experiencia de compra.

Recomendaría a sus familiares y amigos comprar en .....? En una escala del 0 al 10, siendo el 10 que seguramente le recomendaría.

Por qué?

## g) BIBLIOGRAFIA

- Casinelli, H. P. (2008) *NIIF/IFRS. Normas Internacionales de Información Financiera: la globalización del lenguaje de los negocios*. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.
- Creswell, J. W. (1994) *Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fowler Newton, E. (2010) *Contabilidad Superior*. Buenos Aires: La Ley.
- García Ferrando, M. et al (1996) *El análisis de la realidad social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Madrid: Alianza.
- Gupta, S. y Lehmann, D. (2005). *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. EE.UU.: Prentice Hall.
- International Accounting Standards Board (2010) *International Financial Reporting Standards*. Londres: International Accounting Standards Committee Foundation
- Loveman, G. (2003). *Diamonds in the Data Mine*. EE.UU.: Harvard Business Review
- 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.
- Reichheld, F. y Markey, R. (2011a) *The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. EE.UU.: Harvard Business Review Press.
- Reichheld, F. y Markey, R. (2011b) *Why Satisfaction Surveys Fail* [en línea] Bain & Company. Disponible en:  
[http://205.134.84.25/tuq2/The\\_Ultimate\\_Question\\_2\\_5th\\_Chapter\\_Exerpt.pdf](http://205.134.84.25/tuq2/The_Ultimate_Question_2_5th_Chapter_Exerpt.pdf) [2014, 22 de abril].
- 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.
- Wallace, D. (2004) Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, Vol. 80 (2004), pp. 249-263.

## Sitios de internet

<http://www.netpromotersystem.com>

<http://www.bain.com/consulting-services/customer-strategy-and-marketing/customer-loyalty.aspx>

<http://www.netpromotersystem.com/about/how-is-nps-related-to-growth.aspx>

<http://blogs.hbr.org>

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

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

<https://itunes.apple.com/us/podcast/the-loyalty-podcast/id805009446?mt=2>

<http://www.youtube.com/playlist?list=PL02ED1B881896848B>