TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

NET PROMOTER SCORE, EL PARÁMETRO CLAVE PARA LA MEDICIÓN DE LA FIDELIDAD

Diseño, desarrollo e implementación de un diagnóstico referente a la fidelidad de clientes

Autor: Marcos Bargalló
Legajo: 46039

Director de Tesis: Ing. Rifat Lelic

2011

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se concentra en el desarrollo de un método innovador que permite medir adecuadamente la fidelización de clientes a partir del cálculo del Índice de Promotores Neto. El mencionado método se describe en sus dimensiones diseño, desarrollo específico e implementación, y se concreta a través de un ejemplo guía en el contexto bancario.

La necesidad de llevar a cabo esta empresa surge como consecuencia de un proceso de análisis de la posición competitiva de un banco argentino, en el marco del diseño de la estrategia corporativa del mismo para el mediano plazo.

Para ello, en primer lugar se realiza una descripción detallada del Índice de Promotores Neto (NPS por su cifra en inglés), explicando tanto su origen y bondades, como su metodología de cálculo y comparándolo con los estudios de fidelidad tradicionales. También se explican los dos tipos de estudios que se pueden realizar mediante el cálculo de este parámetro: NPS *Tops Down*, y NPS *Bottom Up*, dando a conocer los motivos por los cuales se decide llevar a cabo el primero para el estudio en cuestión.

En segundo lugar se detalla el diseño del estudio NPS. Para ello, se explica el proceso de elaboración de la encuesta, comenzando con la elección del canal, siguiendo por los tópicos a cubrir, para finalizar con la presentación de la encuesta final y la explicación de su estructura. También se describen en profundidad los diferentes segmentos objetivo, la metodología de filtrado de los encuestados, los bancos elegidos para comparar en cada segmento y la definición de los diferentes tamaños de muestra en cada uno.

En tercer lugar se explica el proceso de elección de los ejecutores de la encuesta, la elección de la empresa encuestadora y el entrenamiento brindado a los responsables de llevar a cabo el trabajo de campo. También se analizan los principales problemas metodológicos que surgieron durante la ejecución del estudio cuantitativo y la codificación de las respuestas obtenidas, y se describe el proceso de análisis y razonamiento seguido para solucionar los mismos.

Por último, se exponen los resultados obtenidos a partir del estudio. Los mismos son presentados luego de una rigurosa explicación del sustento estadístico en el cálculo de los rankings relativos de NPS. Se presentan, además de los valores de NPS obtenidos por los diferentes bancos en los distintos segmentos, los principales motivos de Promoción, Detracción & Neutralidad, Adquisición y Principalidad de un banco. El

estudio finaliza con un resumen de la posición competitiva del banco en los diferentes segmentos.

Como destacado aporte de este estudio se puede mencionar la elaboración y documentación de un método fácilmente replicable por cualquier industria para poder realizar un diagnóstico de su situación competitiva respecto a la fidelidad de los clientes. El mismo permite no solo generar rankings relativos que ordenan a los competidores de acuerdo a la fidelidad de sus clientes, sino que también permite determinar las principales palancas que se pueden accionar para incrementar la lealtad de los mismos.

En el caso particular del ejemplo guía, se destaca el hallazgo de la existencia de diferentes niveles de fidelidad entre los segmentos del banco en cuestión y el descubrimiento de los motivos principales de esta diferencia. Este diagnóstico, de ser complementado con el análisis de la rentabilidad de cada segmento y la proyección de variables macroeconómicas para el mediano plazo en Argentina resultará determinante a la hora de desarrollar el plan estratégico del banco en los próximos 3 años.

EXECUTIVE SUMMARY

This work is focused in the development of an innovative method that allows the measurement of client's loyalty using the Net Promoter Score. This method is described in its dimensions design, specific development and implementation, and is explained through an example based in the financial services industry.

The need of carrying out this study arises from a process of analysis of an Argentinean bank's competitive position, during the design of the corporate strategy in the medium term.

To this end, a detailed description of the NPS is provided, explaining both its origin and benefits and its calculating methodology, comparing it with traditional loyalty studies. Moreover, both types of studies used in order to measure this parameter are presented: NPS *Tops Down* and NPS *Bottom Up*, explaining the reasons why it was decided to conduct the first type in this study.

Secondly, the NPS study design is detailed. To do so, the survey elaboration process is explained, starting with the choice of the channel, followed by the topics to be covered and concluding with the presentation of the final survey and the explanation of its structure. The different target segments are also described in depth, followed by the respondents filtering process, the banks to be analysed in each segment and the definition of sample sizes for each one.

Thirdly, the process for choosing the executors of the survey is explained, together with the choice of the polling firm and the training provided to the people responsible of carrying out the fieldwork. The main methodological problems that arose during the execution of the quantitative study and the coding of the responses are analyzed in this section, together with the process of analysis and reasoning followed in order to solve them.

Finally, the results obtained in the study are exposed. They are presented after a thorough explanation of the statistical foundations in the calculation of the relative NPS rankings. Besides the description of the NPS values obtained by each bank in the different segments, the main reasons for Promotion, Detraction & Neutrality are explained, together with the reasons of Acquisition and Principality. The study concludes with a summary of the bank's competitive position in the different segments.

As main contribution of this study we can mention the development and documentation of a method that can easily be replicated in any industry where a customer loyalty diagnosis needs to be made. This method allows not only to generate relative rankings in order to sort competitors according to customer loyalty, but also to determine the main levers that can be triggered to increase their loyalty.

In the particular case of the guide example the discovery of different levels of loyalty between the segments of the bank in question and the discovery of the main reasons for this difference should be highlighted. This diagnosis, if complemented with an analysis of the profitability for each segment and the projection of macroeconomic variables for the medium term in Argentina will be decisive in the development of the bank's strategic plan for the next 3 years.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia y a mi novia, por su apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria.

En segundo lugar, me gustaría hacer una mención especial a mi tutor el Ing. Rifat Lelic que ha sabido guiarme con criterio y dedicación, y a todos los colegas de Bain & Co. que contribuyeron con su vasto conocimiento e incondicional apoyo en el desarrollo de esta Tesis.

Marcos Bargalló

INDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN 1
II. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LA NECESIDAD DE MEDIR LA FIDELIDAD 5
III. NPS: EL PARAMETRO CLAVE PARA MEDIR LA FIDELIDAD 7
III.1. Diferenciando los malos beneficios de los buenos beneficios 7
III.2. Definición del Net Promoter Score 8
III.3. Comparación con otras técnicas de medición 10
III.3.1. ¿Por qué funciona el NPS? 10
III.3.2. ¿Por qué no funcionan las encuestas de satisfacción? 13
IV. TIPOS DE ESTUDIO DE NPS 17
IV.1. NPS *Tops Down* 17
IV.2. NPS *Bottom Up* 19
IV.3. Elección del tipo de estudio NPS 22
V. DISEÑO DEL ESTUDIO DE NPS 25
V.1. Elaboración de la encuesta 25
V.1.1. Preguntas de clasificación 29
V.1.2. NPS 33
V.1.3. Profundización: Adquisición y Principalidad 35
V.1.4. Ingresos 36
V.2. Tamaño de muestras 36
V.3. Distribución Geográfica 40
V.4. Definición de los ejecutores de la encuesta 41
V.4.1. Selección de la empresa encuestadora 41
V.4.2. Entrenamiento de la empresa encuestadora 43
VI. DESCRIPCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS METODOLÓGICOS 45
VI.1. Problema de decodificación 45
VI.2. Problema puntuales con la empresa encuestadora 47
VI.2.1. Desprolijidades en las bases de datos entregadas 47
VI.2.2. Mermas en la productividad de las encuestas 48
VII. RESULTADOS DEL ESTUDIO 49

VII.1. NPS 49
VII.1.1. Análisis estadístico de los resultados 49
VII.1.2. Rentas altas (Segmento ABC1) 52
VII.1.3. Rentas medias (Segmentos C2C3) 53
VII.1.4. Rentas bajas (Segmentos D1D2) 54
VII.1.5. Comercios y Autónomos 55
VII.2. Motivos de Promoción & Detracción/Neutralidad 56
VII.2.1. Rentas altas (Segmento ABC1) 57
VII.2.2. Rentas medias (Segmentos C2C3) 58
VII.2.3. Rentas bajas (Segmentos D1D2) 59
VII.2.4. Comercios y Autónomos 60
VII.3. Adquisición & Principalidad 61
VII.3.1. Rentas altas (Segmento ABC1) 61
VII.3.2. Rentas medias (Segmentos C2C3) 63
VII.3.3. Rentas bajas (Segmentos D1D2) 65
VII.3.4. Comercios y Autónomos 67
VIII. RESUMEN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL BANCO AZUL 69
IX. CONCLUSIONES 71
IX.1. Conclusiones metodológicas 71
IX.2. Conclusiones prácticas 73
X. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO 75
XI. BIBLIOGRAFÍA 77
XII. ANEXOS 79
XII.1. Casos exitosos con la aplicación del NPS 79
XII.1.1. Virgin Media: Cuando el cliente se vuelve el centro de todas las acciones 79
XII.1.2. Ceridian: descubriendo quién y qué necesita atención 83
XII.2. Ejemplos de Output de NPS Tops-Down 89
XII.3. Encuesta de NPS banca de Individuos 91
XII.4. Machete 97
XII.5. Listado para codificación de preguntas abiertas 99
XII.6. Listado de Touchpoints 109

I. INTRODUCCIÓN

Scott Cook, creador de Intuit, solía decir que para que un negocio creciera eran necesarias dos cosas: **clientes rentables** y **clientes contentos**.

Ahora bien, ¿por qué no alcanza únicamente con un cliente rentable? ¿Acaso no es suficiente que los clientes generen un flujo de dinero hacia la empresa? La respuesta es simple: los beneficios por si solos no alcanzan para asegurar el crecimiento real y a largo plazo de una empresa. Para lograr este objetivo es necesario que los clientes mantengan su relación con la empresa de manera tal que los beneficios que generan se repitan en el tiempo. Es en la búsqueda de esta dinámica entre la empresa y el cliente que se vuelve primordial poder distinguir entre los malos beneficios y los buenos beneficios.

Por malos beneficios entendemos aquellos obtenidos a costa de las relaciones con los clientes. Algunos ejemplos son:

- ✓ Médicos en hospitales que envían a sus pacientes a realizarse estudios costosos e innecesarios, con el fin de obtener un mayor rédito por visita escudándose en que los estudios son necesario “para descartar todas las posibilidades”
- ✓ Bancos que cobran comisiones exorbitantes por demoras o descubiertos en la cuenta corriente
- ✓ Hoteles en los que las llamadas telefónicas son más costosas que una cena en el mismo restaurant
- ✓ Agencias de alquiler de automóviles que en caso de no devolver el auto con el tanque lleno cobran el combustible al triple del valor de mercado

La lista de ejemplos se podría extender, pero en todos los casos el resultado es siempre el mismo: un cliente descontento que piensa que el principal objetivo de los empresarios es encontrar nuevas maneras de exprimirlos hasta sacarles el último centavo del bolsillo.

Los malos beneficios generan clientes descontentos, personas que se sienten ignoradas o maltratadas, y que esperan ansiosas la oportunidad de vengarse. Se trata de individuos que gritan a los cuatro vientos las miserias de la empresa y que desalientan a las demás personas a hacer negocios con la misma. Siempre recuerdo la primera clase de la materia Calidad, en la que el profesor criticó duramente a una

reconocida empresa de electrodomésticos que se negó a reemplazar una heladera con fallas mecánicas estando aún en garantía. Años más tarde, charlando con otros egresados del ITBA que habían cursado la misma materia en años anteriores me enteré que el profesor compartía la misma anécdota todos los años en el comienzo del curso. La razón de tal comportamiento tenía un claro objetivo: vengarse de la empresa que le dio la espalda en un momento decisivo.

Por otro lado se encuentran los buenos beneficios. Estos se logran cuando un cliente está tan satisfecho con el producto o servicio recibido que se encuentran deseosos de volver a hacer negocios con la empresa. Y no solo esto, sino que se transforman en una fuerza de ventas encubierta, convenciendo a sus amigos y conocidos de que deben convertirse en clientes ellos también.

Los siguientes son algunos ejemplos de buenos beneficios:

- ✓ Bancos que incrementan sus ingresos gracias a la disponibilidad de depósitos vista obtenidos mediante la bonificación de paquetes a sus clientes Premium
- ✓ Empresas de e-commerce que aumentan sus ventas gracias a la reducción en los tiempos de envío para sus compradores frecuentes
- ✓ Operadores de cable que aumentan la cantidad de suscriptores ofreciendo bonificaciones a los clientes que logran que algún referido suyo se convierta también en cliente

En todos los casos el resultado es el mismo: la empresa logra mejores resultados y el cliente se siente feliz y satisfecho, trayendo más negocio a la empresa y compartiendo su experiencia positiva con la gente que lo rodea.

Es esta actitud del cliente feliz y satisfecho la que se transforma en el motor que genera beneficios sostenidos para la empresa a lo largo del tiempo. La misma se conoce en el ambiente empresarial con el nombre de “Fidelidad”. Varios son los estudios que han probado la estrecha relación entre la rentabilidad de una empresa y la fidelidad de sus clientes y/o consumidores. Por este motivo, aumentar los niveles de fidelidad de los clientes es un objetivo crítico para cualquier organización.

Luego de esta breve introducción creo que si bien el concepto de Scott Cook es correcto, su afirmación puede ser corregida de manera tal de reflejar más correctamente la realidad. A mi juicio la frase correcta debería leer:

“Para que un negocio crezca son necesarias dos cosas: **clientes rentables** y **clientes fieles**”.

Por este motivo, la medición periódica de la fidelidad de los clientes es un asunto obligado para cualquier empresa que desee crecer. Esto responde a un tren de pensamiento lógico: lo que no se mide, no se conoce. Si no se conoce, no puede ser controlado. Luego, si no se controla, no puede ser mejorado.

El interrogante que se plantea es el siguiente: “¿Cómo podemos medir la fidelidad de los clientes?”

II. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LA NECESIDAD DE MEDIR LA FIDELIDAD

A comienzos del mes de Julio de 2010 un equipo de consultores de la oficina argentina de Bain & Company enfrentaba un gran desafío: ayudar a un banco argentino[1] a elaborar su plan estratégico para los próximos 3 años.

La misión no era nada simple. Para poder definir las prioridades estratégicas y aspiraciones del banco en el mediano plazo era necesario desplegar diferentes frentes, cada uno abocado a un área de análisis específico.

Un primer frente de trabajo fue el análisis del tamaño, rentabilidad y perfil de riesgo de cada uno de los segmentos del banco. Un segundo frente se encargó del análisis del crecimiento y proyecciones para cada uno de estos segmentos. Por último, un tercer frente se dedicó exclusivamente al análisis de la posición competitiva del banco en cada uno de ellos.

Fue en el desarrollo del tercer punto (análisis de la posición competitiva del banco) que surgió la necesidad de medir la fidelidad de los clientes del banco respecto a sus competidores. Cómo se mencionó en la introducción, tener una cartera de clientes fieles es fundamental para la rentabilidad a largo plazo. Por lo tanto, medir la fidelidad de los clientes es clave, ya que le permite al banco estudiar qué tipo de clientes son los más fieles para crear estrategias específicas hacia ellos, así como determinar qué tipo de clientes son los menos fieles para establecer estrategias que aumenten su fidelidad.

No debemos olvidar que el sistema financiero argentino fue víctima de importantes crisis, entre las cuales podemos nombrar a la del año 2002 como una de las, sino la más importante, de nuestra historia. Esta crisis en particular minó la confianza del argentino promedio con respecto al sistema financiero local. Grandes instituciones con décadas de trayectoria se desplomaron en meses y muchas otras resultaron gravemente dañadas, siendo los ahorristas locales los principales perjudicados. Estos hechos derivaron en importantes cambios en el escenario competitivo de los bancos, en el que se inició un nuevo juego: cada banco debía en primer lugar recuperar la fidelidad de sus clientes, para luego, en caso de poseer los recursos necesarios, ganarse la de los clientes de sus competidores. Ya situados en el año 2010, con una economía relativamente recuperada y cierta estabilidad (al menos en el ámbito local)

[1] Por cuestiones de confidencialidad se ha decidido omitir el nombre del banco en cuestión. A los fines prácticos de esta Tesis lo llamaremos simplemente "Banco Azul".

parecía una buena idea obtener un diagnóstico del estatus de la relación propia y de la competencia con los clientes. El objetivo sería realizar un diagnóstico que ayudara a comprender en profundidad a los clientes de cada segmento, entender el desempeño del banco en cada negocio y determinar las capacidades clave a ser adquiridas y/o explotadas para ganar en cada uno de ellos. Los resultados de este diagnóstico, junto con el análisis macroeconómico y las proyecciones servirían para trazar el rumbo del banco enfocándose en acciones estratégicas direccionadas a crecer y alcanzar posiciones de liderazgo en los segmentos más rentables.

Bajo estas premisas fue que se gestó la necesidad de realizar el diagnóstico de la fidelidad de los clientes. Sin embargo, de esta necesidad surgieron dos grandes interrogantes:

> ¿Qué parámetro debe ser utilizado para medir la fidelidad de un cliente?
> ¿Cómo se debe diseñar e implementar el estudio cuantitativo que permita relevar este parámetro?

El primer interrogante fue contestado por un socio de Bain & Co. al sostener que existía un parámetro que cumplía a la perfección con la necesidad planteada de medir la fidelidad de los clientes: el Índice de Promotores Neto (o NPS por su sigla en inglés). En los primeros capítulos de esta Tesis se hará una descripción completa de este parámetro, explicando sus virtudes y los motivos por los cuales resulta la mejor opción a la hora de medir la fidelidad en comparación con otras medidas.

El segundo interrogante no tuvo una respuesta instantánea, sino que fue resuelto mediante un arduo trabajo de investigación y análisis que derivó en el diseño de una encuesta cualitativa, la implementación de la misma y su posterior análisis. Este proceso, el cual fue llevado a cabo por mi persona, es el que será explicado y detallado en esta Tesis de grado.

III. NPS: EL PARAMETRO CLAVE PARA MEDIR LA FIDELIDAD

III.1. Diferenciando los malos beneficios de los buenos beneficios

Las empresas, en su generalidad, suelen desarrollar métodos muy detallados para medir sus resultados económicos. Estos son utilizados como el termómetro de una compañía, y en muchos casos son monitoreados con un fanatismo cercano a la obsesión. Los resultados económicos marcan el ritmo de una empresa, y son el principal parámetro que se utiliza para la medición del desempeño de un empleado.

Por este motivo, nadie puede culpar a un jefe de área de una empresa por prestar más atención a los resultados económicos que a la relación con los clientes. En definitiva, son estos números los que determinaran de alguna manera su evaluación de desempeño, su bono de fin de año y en muchos casos su futuro en la compañía.

El problema radica en que hasta el momento no existe una manera de diferenciar si los resultados obtenidos son **buenos beneficios** o **malos beneficios**. Esto se debe en gran medida a que en la actualidad la mayoría de las empresas no cuenta con un sistema para medir la fidelidad de los clientes que determine la naturaleza de los resultados obtenidos.

Por este motivo, aunque parezca una obviedad decir que "*la fidelidad es la clave del crecimiento rentable"*, esta afirmación trae más preguntas que certezas. En primer lugar porque el concepto de fidelidad no es del todo claro para la mayoría de las empresas. En segundo lugar, porque si no se conoce el concepto, ¿Cómo es posible siquiera medirlo o gestionarlo?

Estas mismas preguntas se planteaban Fred Reichheld y sus compañeros de Bain & Co. mientras desarrollaban sus estudios de la fidelidad. Por ese entonces, estaban buscando un parámetro que relacionase los comportamientos de los clientes con los resultados económicos de una empresa. Para ello realizaron un estudio de más de 12 meses de duración, en el cual, utilizando las 20 preguntas del "Loyalty Acid Test", testearon las relaciones de los clientes con las empresas en seis industrias distintas. No solo se basaron en las respuestas obtenidas directamente de los clientes, sino que también esperaron entre 6 y 12 meses para obtener información sobre las compras y las recomendaciones que realizaban los individuos.

Con esta información se obtuvieron catorce casos de estudio en los cuales era posible medir la conexión entre las respuestas obtenidas por parte de cada cliente en las encuestas y su comportamiento. Los resultados fueron sorprendentes.

El principal descubrimiento realizado fue la existencia de una pregunta que mostraba la mayor correlación entre los hábitos de compra/recompra y de recomendación. Esta pregunta era:

"¿Recomendaría la empresa X a un amigo o a un colega?"

Las razones son muy claras. Para realizar una recomendación personal un individuo no solo debe estar contento con la propuesta de valor de una empresa (precio, calidad, etc.) sino que debe sentirse cómodo con la relación que tiene con esta. Por otro lado, la pregunta "¿Nos recomendaría?" resulta ser un excelente indicador del futuro comportamiento de un cliente.

III.2. Definición del Net Promoter Score

Habiendo descrito como se llegó a descubrir la pregunta que guarda la mejor correlación con los hábitos de compra / recompra y recomendación, es hora de explicar como utilizar la misma para genera un parámetro capaz de expresar en un solo número la fidelidad de los clientes.

Para ello es necesario asociar la pregunta con una escala numérica, que permita separar a los clientes en grupos diferentes, que exijan un trato diferenciado por parte de la compañía. La escala elegida por Reichheld va del 0 al 10.

- ✓ **10**: es muy probable que recomiende a la empresa
- ✓ **5**: Neutralidad
- ✓ **0**: en absoluto recomendaría a la empresa

De esta manera la escala se presenta de la siguiente forma:

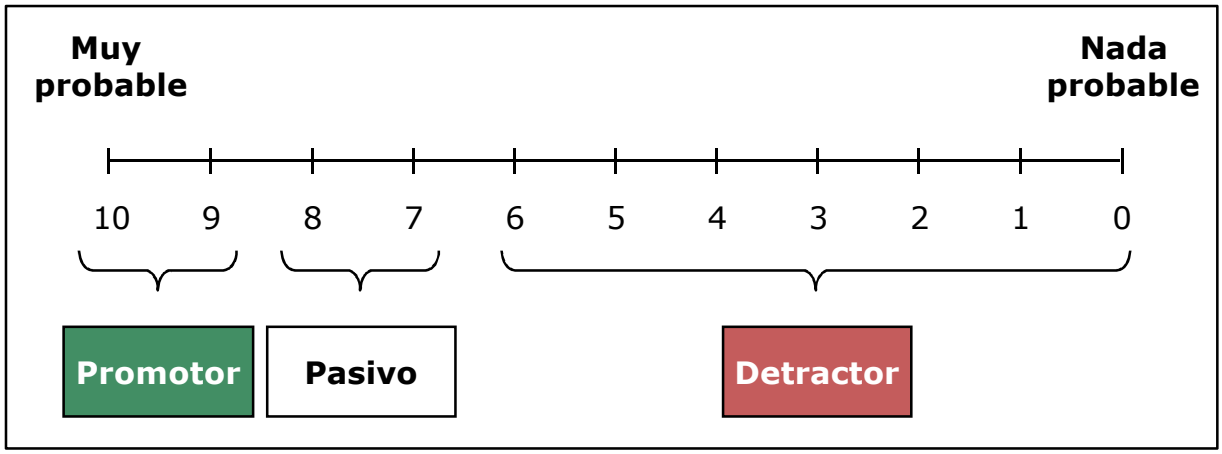


Figura III.1 – Escala numérica asociada al NPS

En base al valor que otorgan los clientes en su respuesta estos son clasificados en una de tres categorías:

Detractores: personas que responden entre 0 y 6. Se trata de clientes insatisfechos, que poseen una mala relación con la empresa. Se sienten atrapados y enfadados, y están a la espera de una oportunidad no solo de cambiarse, sino también de vengarse de la empresa.

Pasivos: personas que responden 7 u 8. Se trata de clientes satisfechos pero no leales, que pueden llegar a ser capturados por la competencia si son tentados con una propuesta de valor más atractiva que la ofrecida actualmente.

Promotores: personas que responden 9 o 10. Se trata de clientes muy satisfechos, y que poseen una excelente relación con la empresa. No solo son leales, y están deseosos de seguir haciendo negocios, sino que también alientan a sus amigos a imitarlos.

Una vez que se obtienen todas las respuestas para la muestra seleccionada se puede construir el parámetro conocido como Índice de Promotores neto (NPS, por su sigla en inglés). El mismo se calcula de la siguiente manera:

$$NPS = \%\ de\ Promotores - \%\ de\ Detractores \qquad (III.1)$$

Para entender mejor su cálculo, tomemos por ejemplo una muestra de 1000 encuestados, con 330 Promotores, 400 Pasivos y 270 Detractores. El porcentaje de

Promotores es de 33% mientras que el de Detractores es de 27%, por lo que el NPS es de (33% - 27%) = 6%.

Ahora bien, el valor del parámetro por sí solo no tiene ningún valor, sino que es su comparación con otras empresas y su evolución en el tiempo lo que verdaderamente importa. Un NPS de 20% en una industria que promedia 35% puede ser desastroso, mientras que un NPS de 15% en una industria con promedio (- 5%) puede ser más que auspicioso.

Por otro lado, tener un NPS alto no debe ser un objetivo en sí mismo, ya que esto no aseguro un crecimiento de la compañía. El NPS es una medida del tipo de relación que tiene la empresa con sus clientes, y si bien esto puede estar correlacionado con el crecimiento de la misma, no es una condición suficiente. Por eso las empresas con alto NPS debe estar atenta a no desperdiciar esa condición, y tomar decisiones eficaces que ayuden a trasladar una buena relación con sus clientes en un crecimiento sostenido y duradero.

III.3. Comparación con otras técnicas de medición

"En una firma de nuestro tamaño y complejidad, es de crucial importancia simplificar y centrarse en un solo valor que sea medible de modo práctico. También es clave que este parámetro vincule el crecimiento y los beneficios de forma fiable. Nuestra experiencia con las encuestas de satisfacción no ha sido demasiado buena, porque no están relacionadas con la economía del negocio. Pero como vimos en la división sanitaria de GE, el NPS está muy bien relacionado tanto con la cuota de mercado como con la rentabilidad"[2]

La frase anterior abre el juego a una discusión por demás interesante: ¿por qué funciona el NPS, y porque fallan las encuestas de satisfacción? A continuación se responden estas dos incógnitas.

III.3.1. ¿Por qué funciona el NPS?

La respuesta a esta primera pregunta se encuentra dentro de la cita presentada anteriormente… "El NPS está muy bien relacionado con la cuota de mercado como con la rentabilidad". Ahora bien, ¿donde se encuentra esta relación? ¿Cómo es posible cuantificarla?

[2] Gary Reiner, responsable general corporativo de información de GE y líder de Six Sigma.

Para esto existe una rama de estudios que se desprende del NPS, llamada “NPS Economics” o “Economía del NPS” que se encarga de relacionar los valores del parámetro con la economía de una empresa. El análisis de esta rama merecería un estudio en profundidad por sí sola, lo que escapa a los fines prácticos de esta Tesis de grado. Por este motivo se describirá a continuación de manera escueta.

El primer paso que se debe dar es calcular el valor del ciclo de vida de un cliente promedio. El mismo se puede obtener como la suma de todos los flujos de fondos que se producen a lo largo de la relación normal con un cliente, descontados a una tasa razonable (i).

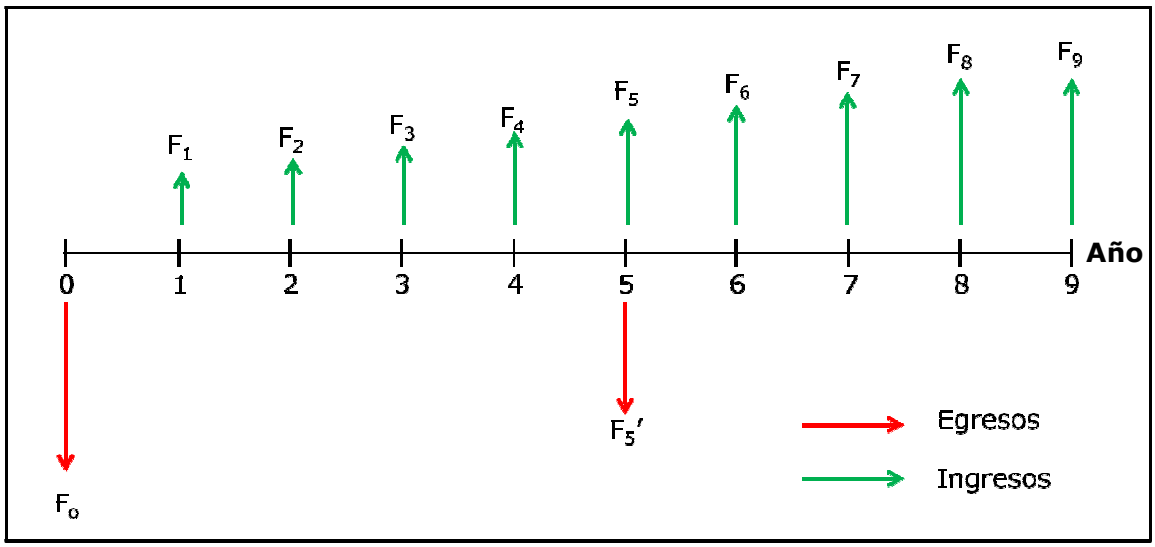


Figura III.2 - Ejemplo del flujo de fondos de un cliente

El gráfico anterior ejemplifica los diferentes flujos de fondos a lo largo del ciclo de vida de un cliente. En el mismo se pueden observar tanto flujos negativos como positivos. Por ejemplo F_0 representa el costo de Adquisición del cliente. Los flujos F_1 a F_9 representan los ingresos netos obtenidos como consecuencia de la venta de un producto o servicio. Por último, el flujo $F_{5'}$ representa un caso de flujo negativo, como por ejemplo un costo derivado de la resolución de un reclamo por parte del centro de atención al cliente. Con estos datos, se calcula el valor actual neto de un cliente, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = Fo + \frac{F_1}{i} + \frac{F_2}{i^2} + \cdots + \frac{F_n}{i^n} \qquad \text{(III.2)}$$

En segundo lugar, se deben cuantificar las diferencias económicas derivadas de los Promotores y los Detractores, para estimar el impacto en los resultados de una empresa. Estas se derivan de varios factores, entre los que se destacan los siguientes:

Tasa de retención: los Detractores suelen tener ciclos de vida mucho más cortos que los Promotores. Para cuantificar esta diferencia basta con agregar en el estudio de NPS la pregunta "¿Hace cuanto que es cliente?". De esta manera se podrán determinar las tasas de retención tanto de Promotores como de Pasivos y Detractores.

Márgenes: los Detractores suelen ser más sensibles al precio, principalmente influenciados por el descontento que experimentan respecto a la empresa, mientras que los Promotores suelen ser menos sensibles, ya que sienten que están haciendo un buen negocio. Para poder cuantificar esta diferencia es necesario monitorear durante un tiempo determinado (Reichheld aconseja un período entre 6 y 12 meses) la totalidad de productos y servicios adquiridos por un cliente y calcular los márgenes obtenidos, neteandolos de descuentos y promociones.

Gasto Anual: aparentemente el gasto anual de los Promotores crece mucho más rápido que el de los Detractores, principalmente porque suelen concentrar sus operaciones con la empresa con la cual se sienten más a gusto. Por otro lado, suelen responder mejor a los esfuerzos de Cross Sell de la empresa, adquiriendo productos nuevos, más caros, o extensiones de marca.

Eficiencia en costos: los Detractores suelen costarle más dinero a la empresa que los Promotores, ya que suelen ocupar los servicios de atención al cliente. Un Detractor es un cliente insatisfecho, que suele presentar quejas y reclamos. Por otro parte, los estudios de Bain & Co. demuestran que la mayoría de los casos de incobrabilidad provienen de clientes insatisfechos (quizás en pos de vengarse de la empresa), lo que impacta también de manera negativa en los resultados. Por último, los costos de captación de un Detractor son más altos, ya que su ciclo de vida como cliente es más corto.

Boca en boca: Reichheld sostiene que entre el 80% y el 90% de las recomendaciones positivas provienen de Promotores, mientras que entre 80% y 90% de las recomendaciones negativas provienen de Detractores. Es posible estimar, mediante encuestas con los clientes, el impacto de los comentarios de los clientes en la Adquisición de nuevos clientes. De esta manera se pueden cuantificar los ahorros en marketing logrados por los comentarios positivos de los Promotores, así como las pérdidas causadas por los comentarios negativos de los Detractores.

Una vez cuantificados todos estos aspectos, es posible determinar las diferencias en el valor económico de un Promotor, un Pasivo y un Detractor, para luego poder conectar los resultados de un estudio de NPS con los resultados económicos de una empresa.

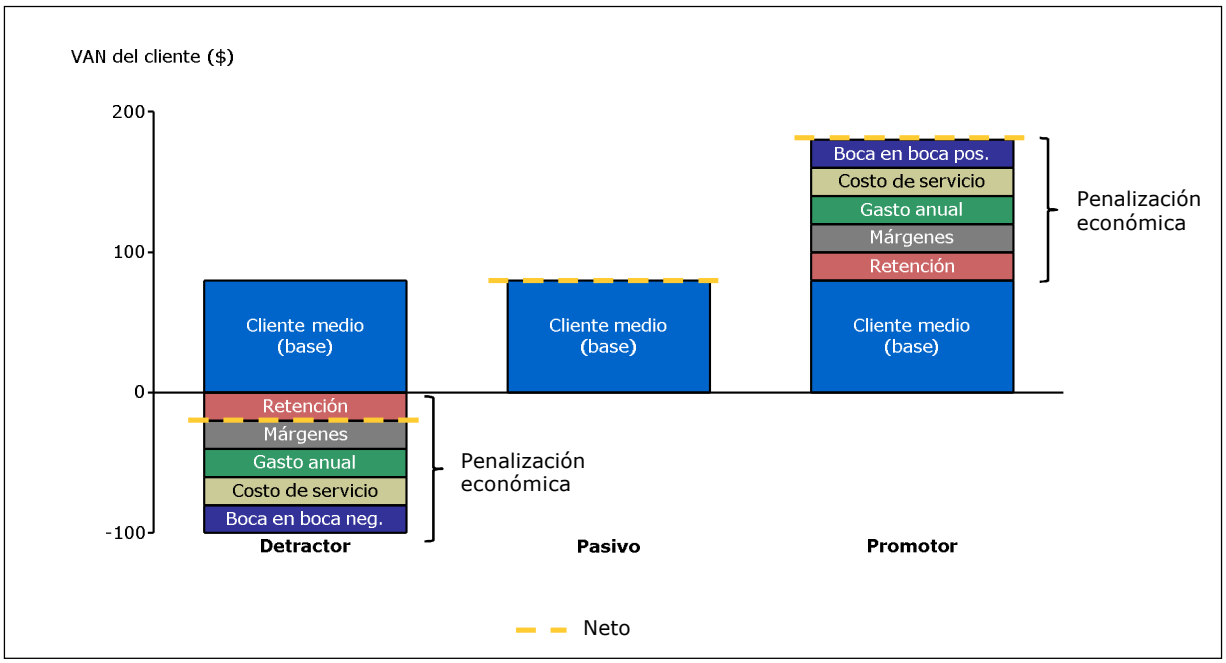


Figura III.3 - VAN por tipo de cliente

Si bien la **Figura III.3 - VAN por tipo de cliente** es presentada a título ilustrativo por lo que los valores no representan un caso puntual, la misma sirve para vislumbrar las diferencias entre el valor actual neto de un Promotor y un Detractor. Tan grande puede resultar esta diferencia que existen casos en los que se ha demostrado que Detractores le están costando dinero a la empresa debido a la gran magnitud de la penalización económica.

III.3.2. ¿Por qué no funcionan las encuestas de satisfacción?

En sus estudios sobre lealtad Reichheld sostiene que no es posible construir un sistema de retroalimentación de clientes eficaz sobre la pobre estructura que presentan en la actualidad las encuestas de satisfacción. Esta afirmación se puede justificar mediante diferentes razones, las cuales se resumen a continuación:

Razón N^0 1: las encuestas de satisfacción poseen demasiadas preguntas

A medida que una encuesta se hace más larga, su costo crece linealmente y la tasa de respuesta baja considerablemente junto con el tamaño de la muestra. Por otro lado, se obtienen montañas y montañas de información, que solo puede ser procesada por expertos en estadística, con la ayuda de poderosos software. Los tiempos de análisis se alargan, por lo que se alarga el ciclo de retroalimentación, a tal punto que cuando los resultados llegan a la primera línea en contacto con los clientes estos ya son obsoletos.

Realizar largas encuestas es una tentación difícil de evitar. Por un lado, las empresas encargadas de realizar los estudios las prefieren ya que resultan más rentables. Por otro lado, los directivos suelen sobrecargar las encuestas en su afán por exprimir al máximo la información disponible en el cliente. Sin embargo, resultan mayores las pérdidas que las ganancias al adoptar esta actitud.

Razón N^0 2: los clientes que responden no son los que deberían

Las empresas encargadas de realizar estudios de mercado muchas veces centran su esfuerzo en obtener una muestra de clientes aleatoria, sin siquiera asegurarse que las personas que responden sean las adecuadas.

En algunas industrias, como la banca minorista, la regla de Pareto se aplica a la perfección: el 20% de los clientes genera más del 80% de los beneficios. Y es muy probable que los clientes más rentables tengan prioridades diferentes al resto de los clientes. Sin embargo, las encuestadoras se afanan en desarrollar muestras aleatorias, en las que la opinión de los clientes más importantes se licua con la del resto.

Si tomamos el ejemplo de la banca mayorista, las empresas encuestadoras gastan fortunas en determinar el grado de satisfacción de los empleados administrativos encargados de realizar los diferentes trámites bancarios. Y si bien la satisfacción del usuario es importante, resulta mucho más importante encontrar los drivers que mueven a los ejecutivos encargados de tomar la decisión de con que banco operar, que son en definitiva los que tienen la última palabra.

Razón N^0 3: los empleados no saben tomar decisiones correctivas

Las encuestas de satisfacción suelen estar a cargo de los departamentos de marketing, los que generalmente tienen poca relación con el resto de los sectores operativos. De esta manera, si bien se puede estar recabando información muy valiosa sobre los clientes, es probable que no haya un nexo entre las personas que reciben esta

información y los encargados de la relación con el cliente. El resultado: las empresas gastan millones en encuestas sin establecer responsabilidades claras sobre quién debe responder a la retroalimentación del cliente.

Razón N^0 4: muchas encuestas son en realidad campañas de marketing camufladas

Existen innumerables casos en los que las empresas realizan encuestas de satisfacción con un único fin: aparentar que se preocupan por el cliente. No importa si el estudio es realizado por una empresa tercerizada que no tiene forma de actuar frente al feedback recibido. El objetivo es ofrecer la ilusión de que la opinión del cliente realmente les interesa.

Razón N^0 5: los resultados de las encuestas no guardan relación con la economía

Reichheld sostiene que "*Si las encuestas de satisfacción de clientes fueran un indicador práctico del crecimiento futuro, los principales compradores de estas encuestas serían los hedge funds y los directivos de banca de inversión. La realidad es que los inversores rara vez pagan por datos obtenidos mediante encuestas de satisfacción convencionales, porque nunca han proporcionado demasiadas pistas sobre la fidelidad de los clientes y el crecimiento*"[3]

Razón N^0 6: no hay estándares generalmente aceptados

Existen empresas, principalmente grandes multinacionales, en las que cada unidad de negocio posee su propio sistema para medir la satisfacción del cliente. Y una de las principales razones de esta diferencia es la siguiente: si no se encuentran satisfechos con los resultados que arrojan las encuestas siempre se pueden modificar los métodos o parámetros utilizados, para "maquillar" estos resultados.

La falta de estandarización acarrea otro problema, el de las escalas utilizadas. Algunas personas prefieren escalas que van del 1 al 5, otras del 0 a 100. Existen personas que no ofrecen una opción neutra, para obligar a los clientes a adoptar una postura más marcada. En algunos casos, el 1 representa la máxima satisfacción, en otros la mínima. Todas estas diferencias atentan contra la simplicidad y dificultan la recepción de un feedback consistente por parte del cliente. Y si se complica la recepción de este feedback, también se complica su análisis y el desarrollo de acciones concretas.

Razón N^0 7: las encuestas confunden las transacciones con las relaciones

[3] Fred Reichheld, "La pregunta decisiva". Pág. 85.

Al realizar una encuesta de satisfacción, las empresas no suelen tener en claro el objetivo que persiguen. Resulta difícil distinguir si buscan evaluar la satisfacción del cliente con una interacción puntual con la empresa, o si están evaluando la relación cliente-empresa en general.

Si persiguen únicamente el primer objetivo, nos encontramos frente a un problema. Esto se debe a que la suma de los resultados individuales de las interacciones entre el cliente y la empresa no es una buena representación de la satisfacción del mismo. El hecho de que las interacciones se lleven a cabo sin problemas no es razón suficiente para que el cliente se convierta en un Promotor. Sin embargo, una mala interacción puede ser suficiente para transformarlo en un férreo Detractor.

Razón N^0 8: las encuestas de satisfacción dejan clientes insatisfechos

Al realizar encuestas de satisfacción muchas empresas se olvidan de la regla de Oro: "Trata al otro como quieres ser tratado". A continuación se enumeran algunos errores típicos:

- ✓ Interrumpir al cliente en horarios incómodos, como por ejemplo la hora de la cena
- ✓ Contratar empresas con poco conocimiento de las necesidades del cliente
- ✓ Utilizar sistemas interactivos de voz para atender las consultas o reclamos de los clientes
- ✓ No contestar a los reclamos o quejas recibidos, demostrando total desinterés por el cliente

Razón N^0 9: la manipulación y las trampas arruinan su credibilidad

En muchos casos, al relacionar los resultados de las encuestas de satisfacción con los sueldos de los empleados estos, en lugar de intentar proporcionar una mejor experiencia a los clientes, buscan la manera de engañar al sistema. En algunos casos ofrecen descuentos a los clientes a cambio de un buen puntaje en la encuesta de satisfacción. En otros apelan a la lastima explicándole al cliente que su remuneración depende del resultado de la encuesta que esta por completar. Incluso empapelan los negocios con grandes afiches mostrando excelentes resultados en las encuestas de satisfacción, para influenciar de alguna manera al comprador a brindar el también una buena puntuación. En definitiva, existen múltiples variantes para lograr "mejores" resultados en las encuestas, sin tener verdadero impacto en la relación con los clientes.

IV. TIPOS DE ESTUDIO DE NPS

Hasta ahora se ha discutido acerca del origen del parámetro NPS y la forma de calcularlo. También se han planteado las principales falencias de los estudios de satisfacción tradicionales. En esta sección se analizarán los dos principales tipos de estudio de NPS que existen: NPS *Tops Down* y NPS *Bottom Up*.

IV.1. NPS *Tops Down*

En el proceso de NPS *Tops Down* el objetivo principal es realizar un benchmark completo de la performance de la compañía respecto a la competencia, y en caso de ser posible, determinar el impacto económico de los Promotores, Neutros y Detractores.

Este tipo de estudios suele realizarse de manera intermitente (aproximadamente una vez por año), ya que los scores de NPS agregados no suelen variar rápidamente. Por este motivo, el análisis de la información obtenida y la confección de reportes se realizan una única vez, y son actualizados cada vez que se realiza un nuevo estudio.

Sus resultados son utilizados para determinar los objetivos de mejora, inmersos en un plan estratégico a largo plazo. El análisis económico y de drivers de los clientes se utiliza para determinar las prioridades del estudio de NPS *Bottom Up* (explicado en la próxima sección) así como las iniciativas estratégicas.

El siguiente gráfico resume el proceso característico de un estudio de NPS *Tops Down* en tres pasos:

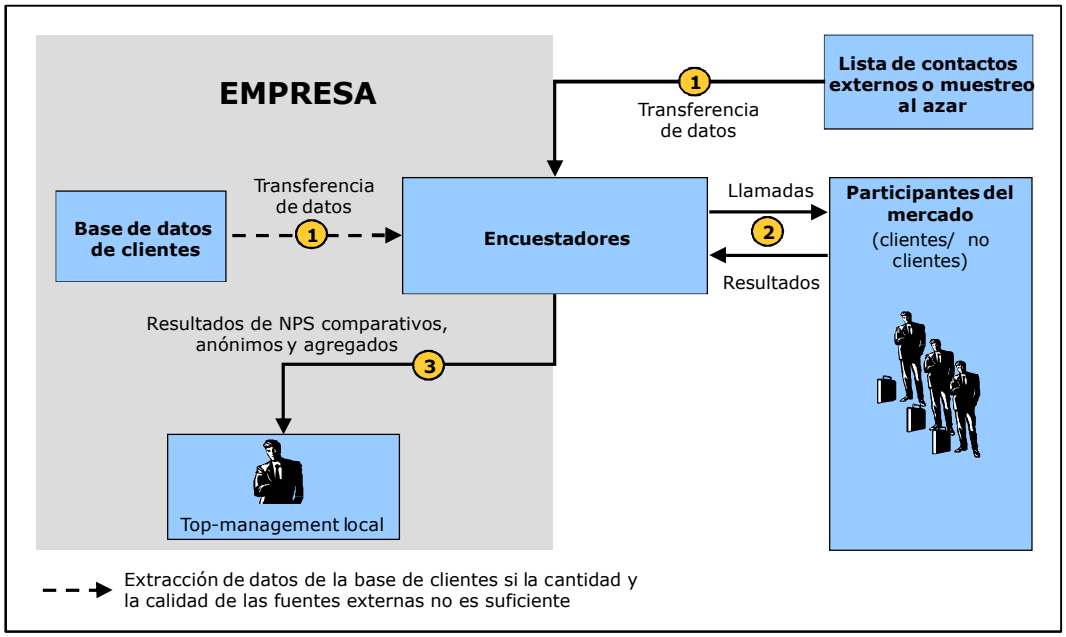


Figura IV.1 - Proceso de NPS *Tops Down*

Paso 1: selección de la muestra a encuestar

El primer paso consiste en nutrir al equipo de encuestadores (el cual puede ser tanto externo como un área independiente de la empresa) con el listado de clientes a contactar. Este listado debe incluir tanto clientes propios como de la competencia. Estos se pueden obtener a partir de muestras aleatorias estratificadas de clientes de la competencia, listados de empresas de estudio de mercado, o simplemente utilizando contactos obtenidos mediante RDD (Random digital dial). En caso de que la calidad o la cantidad de datos de las fuentes externas no sean suficientes, es posible nutrir la base con contactos provenientes de la base interna de clientes de la empresa.

Paso 2: realización de las encuestas

El siguiente paso consiste en realizar las encuestas a los individuos de la muestra. La estructura y el largo de la misma dependen de los objetivos que se buscan y de la persona encargada del diseño.

Paso 3: Elaboración de reportes y comunicación a la alta gerencia

Una vez alcanzadas las cuotas por empresa y segmento se procede al análisis de la información obtenida. En el **Anexo 2** se muestran algunos ejemplos de posibles

análisis que se pueden realizar con los datos recabados. Estos deben ser comunicados a la alta gerencia, que tiene la responsabilidad de interpretarlos, y en base a ello elaborar el plan estratégico con propuestas alineadas con los resultados obtenidos.

IV.2. NPS *Bottom Up*

En el proceso de NPS *Bottom Up* el objetivo es rastrear la performance de la empresa en puntos de contacto críticos con el cliente, como lo pueden ser el momento de Adquisición, la atención del servicio post venta, etc. La idea no es solo aprender, sino también recuperar la fidelidad del cliente en caso que este se encuentre insatisfecho.

A diferencia del NPS *Tops Down*, se trata de un proceso continuo. Esto se debe a que la experiencia debe ser reciente, para aumentar la precisión en la descripción por parte del cliente, y para poder resolver inmediatamente los problemas señalados, en caso que los hubiera. Además, la recolección de información continua permite agregarla en promedios dinámicos que son monitoreados constantemente.

Los resultados deben ser reportados regularmente a la primera línea de la empresa en contacto con el cliente. También se deben organizar talleres periódicos, con la finalidad de fomentar el aprendizaje continuo, generar planes de mejora y compartir las mejoras prácticas a lo largo de la organización.

El siguiente gráfico resume el proceso característico de un estudio de NPS *Bottom Up* en ocho pasos:

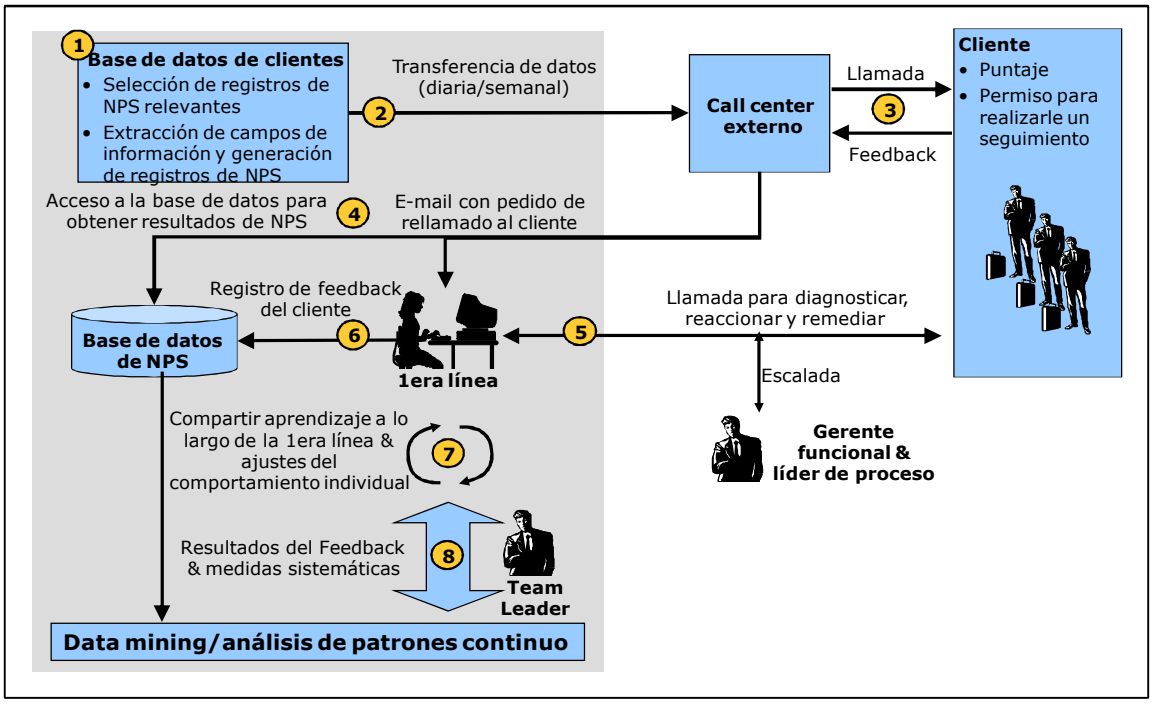


Figura IV.2 - Proceso NPS *Bottom Up*

Paso 1: Extracción de datos de clientes

El primer paso consiste en seleccionar registros de NPS relevantes a partir de la base de clientes de la empresa. Se consideran relevantes aquellos casos en los que el cliente ha tenido una experiencia en el último tiempo con respecto al punto de contacto bajo análisis. Una vez seleccionado el registro se toman del mismo los campos relevantes para poder llevar a cabo el estudio de NPS *Bottom Up* (nro. de contacto, empleado o área con la cual tuvo la última interacción, etc.).

Paso 2: Envío de datos al call center

Los datos relevantes de los registros seleccionados son enviados a un call center externo, que será el encargado de realizar las llamadas.

Paso 3: Encuesta al cliente

El call center se pone en contacto con el cliente, y le realiza la pregunta de NPS respecto a la última interacción con la empresa en relación con el punto de contacto en cuestión. El cliente no solo puntúa la interacción, sino que también expresa su conformidad (o no conformidad) con ser llamado nuevamente para que

se le realice un seguimiento. Este pedido suele realizarse únicamente a los clientes que le otorgaron a la interacción un puntaje menor o igual a 6 (Detractores).

Paso 4: Envío de e-mail a empleados de la primera línea

Si el cliente confirmó al call center que está dispuesto a recibir un llamado de seguimiento, se dispara automáticamente un mail al empleado de primera línea responsable del último contacto. Este mail cuenta no solo con la información de contacto, sino también con los resultados de la encuesta realizada por parte del call center externo.

Paso 5: Llamado al cliente

El empleado de primera línea llama al cliente para realizar un diagnóstico en profundidad del problema planteado por este. El objetivo no es simplemente obtener información, sino también reaccionar frente a la disconformidad del cliente, tratando de remediar la situación. En caso de que el empleado no pueda solucionar la situación por si solo puede ser necesario elevar el caso al gerente funcional o líder de proceso.

Paso 6: Registro del Feedback del cliente

El empleado de primera línea realiza un registro completo del feedback recibido por parte del cliente, asentando claramente el problema planteado, las acciones correctivas que se llevaron a cabo, y los resultados obtenidos.

Paso 7: Compartir el aprendizaje

Este paso se trata más bien de una filosofía de trabajo, en la que los empleados de la primera línea comparten entre ellos el aprendizaje diario, para mejorar continuamente la experiencia del cliente en cada interacción.

Paso 8: Talleres de aprendizaje y adopción de medidas sistemáticas

Este último paso se trata de una versión más formal del paso 7. En este caso, luego de analizar en profundidad las bases de datos de NPS y analizar los diferentes patrones de comportamiento se realizan talleres periódicos con los empleados de la primera línea para compartir las mejores prácticas comprobadas y capacitarlos en las nuevas medidas a ser adoptadas, siempre con la finalidad de mejorar la experiencia del cliente en la interacción con la empresa.

IV.3. Elección del tipo de estudio NPS

Entre las diferentes opciones posibles para llevar a cabo un análisis competitivo del mercado bancario argentino se decidió llevar a cabo un estudio de NPS *Tops Down* por los siguientes motivos:

1. El NPS *Tops Down* resulta ser una herramienta muy efectiva a la hora de realizar un benchmark completo de la performance de una compañía respecto a su competencia, actividad fundamental para diagnosticar la posición actual del banco en vista del desarrollo de un plan estratégico.

2. Permite hallar los principales motivos de Detracción y Promoción de un banco, discriminados por segmento. Además, si estos resultados se cruzan con el orden prioritario de los diferentes segmentos se pueden determinar las principales acciones a ser llevadas a cabo y el orden cronológico de las mismas.

3. En una segunda etapa los resultados del estudio pueden ser utilizados para determinar el impacto económico de cada cliente según su clasificación en las diferentes categorías (Promotor, Detractor y Neutro).

4. Los resultados también pueden ser utilizados en el futuro para determinar las prioridades de un programa de NPS *Bottom Up*, en caso que el banco desee llevarlo a cabo.

Como se observa, varias son las razones por las que resulta una buena idea llevar a cabo un estudio de esta magnitud. Sobre todo, si se tienen en cuenta los puntos 3 y 4 que demuestran que si bien el objetivo buscado con el estudio de NPS *Tops Down* es puntual en este caso (realizar un benchmark competitivo), el mismo puede llegar a ser utilizado en el futuro como input para el desarrollo de un programa integral de NPS, con todas las bondades que esto trae aparejado, explicadas en secciones anteriores.

Cabe aclarar que para poder desarrollar un programa de NPS *Bottom Up* en el banco es necesario primero un período de adopción y asimilación de la herramienta. Por este motivo, la inclusión de un estudio de NPS *Tops Down* en el desarrollo del plan estratégico del banco resulta una excelente idea ya que permite que el indicador comience a “permear” en la organización. Una vez que todos los miembros de la alta dirección se encuentren familiarizados con el mismo, y

comprendan su importancia será posible definir metas anuales de NPS para cada unidad de negocio, e incluir dicha meta en los incentivos generales de la organización. En definitiva, el NPS *Tops Down* representa la introducción de la empresa al mundo del NPS, a la búsqueda de la fidelidad del cliente y la obtención de un crecimiento económico real y sostenible en el tiempo.

El estudio de NPS realizado por el banco Azul se dividió en 2 partes: NPS para banca de individuos, y NPS para banca de empresas. Por cuestiones de alcance de este proyecto, y debido a la gran similitud en la metodología de ambos, el análisis desarrollado en esta Tesis de grado se basará en la obtención del NPS para la banca de individuos.

V. DISEÑO DEL ESTUDIO DE NPS

En esta sección se describirá el proceso de diseño del estudio de NPS, empezando por la elaboración de la encuesta, siguiendo por la definición del tamaño de muestras y cuotas por banco/segmento/región deseadas y finalizando con la selección y entrenamiento de la empresa encuestadora.

V.1. Elaboración de la encuesta

El primer paso en el estudio de NPS consistió en el diseño de la encuesta. Para ello se investigaron diferentes modelos de encuesta utilizados por Bain & Co. junto con otras encuestas, y se tomaron las mejoras prácticas de cada una. También se realizaron entrevistas telefónicas con expertos en NPS de Bain & Co. cada uno de los cuales brindó su punto de vista respecto de cuál era la mejor estructura a seguir para realizar la entrevista, que canal debería utilizarse, como se debía determinar el tamaño de las muestras y como deberían ser realizadas las preguntas de profundización. De esta manera se diseñó una encuesta a medida para la situación. En este proceso fue necesario responder tres preguntas importantes:

¿Qué canal debe ser utilizado para realizar la encuesta?
¿Cuántas preguntas debe incluir la encuesta?
¿En qué momento de la encuesta se debe realizar la pregunta de NPS?

A continuación se explica el análisis realizado para definir estas cuestiones:

¿Qué canal debe ser utilizado para realizar la encuesta?

A la hora de elegir el canal para realizar la encuesta surgieron 3 opciones principales:

Encuesta personal
Encuesta por teléfono
Encuesta enviada por e-mail

Para elegir la mejor opción cada una de ellas fue analizada a la luz de 4 criterios fundamentales para el estudio. La siguiente tabla resume este análisis:

Tipo de encuesta	Personal	Telefónica	Enviada por e-mail
Acceso a diferentes niveles socio-económicos	**Alto** Acceso a toda la población	**Alto** Acceso a la gran mayoría de la población	**Bajo** Acceso limitado a personas de niveles socio-económicos medio y alto
Costo total del estudio	**Alto** Costo principal asociado a mano de obra y movilidad de la misma	**Mediano** Costo principal asociado a mano de obra del CC y programación de la encuesta	**Bajo** Costo principal asociado a programación de la encuesta y compra de bases de datos con direcciones de e-mail
Facilidad en la elaboración de una base de datos con los resultados	**Baja** Alta dificultad y tiempo de traspaso de las respuestas físicas a la base de datos	**Alta** Encuestadores cargan las respuestas directamente en la base de datos	**Alta** Respuestas se cargan automáticamente en la base de datos
Contactabilidad esperada	**Baja** Reticencia a compartir información financiera en la vía pública	**Baja** Reticencia a compartir información financiera con un desconocido	**Baja** Reticencia a brindar información financiera mediante canales virtuales

Tabla V.1 – Evaluación de posibles canales para realizar la encuesta

A simple vista se vislumbra que realizar una encuesta telefónica parece ser la opción más acertada. En primer lugar, porque el canal permite acceder a todos (o al menos la gran mayoría) de los niveles socio-económicos, lo cual es fundamental en el estudio a realizar. En segundo lugar, porque si se equipa al Call Center con los equipos adecuados resulta muy rápido y simple obtener una base de datos con los resultados obtenidos en las encuestas. En tercer lugar, porque representan una solución equilibrada en cuanto a costo, resultados obtenidos y acceso al universo de respondientes. Este es quizás el factor más importante, y uno con el que no cumplen las otras dos opciones. En el caso de las encuestas personales, si bien su acceso al universo de respondientes es perfecto, el costo de la obtención de datos y el tiempo/esfuerzo necesario para obtener una base de datos para posteriores análisis la transforman en una opción inviable. Por otro lado, si bien las encuestas por internet son la opción más económica, y la base de datos se obtiene de manera automática, esta técnica no alcanza a contactar los sectores de menores recursos, lo que hace que esta opción sea descartada ya que estos también deben ser relevados en el estudio.

¿Cuántas preguntas debe incluir la encuesta?

Al plantear esta pregunta a diferentes involucrados en el proyecto, para conocer su punto de vista, se presentaron diferentes posturas, cada una de ellas con una justificación totalmente lógica.

Por un lado se encontraba un pequeño grupo de colaboradores del banco que opinaba que la encuesta debía incluir la mayor cantidad de preguntas posibles. Esta postura era justificada mediante el hecho de que se estaba a punto de realizar una importante erogación en un estudio cuantitativo, por lo que se debía aprovechar la situación para obtener la mayor cantidad de información posible.

Por otro lado se encontraban los especialistas de Bain & Co. y un grupo selecto de ejecutivos del banco familiarizados con los estudios de Fred Reichheld. Este grupo sostenía que no se debía polucionar la encuesta con preguntas innecesarias, ya que esto no solo no brindaría una mayor cantidad de información útil, sino que también generaría mala predisposición por parte de los encuestados, afectando el número de entrevistas completas obtenido.

Entre estas dos posturas antagónicas la decisión final se inclino levemente hacia la segunda. Si bien no se optó por la opción más despojada, en la que la pregunta de NPS es la única interrogante del cuestionario, se decidió elaborar una encuesta en la que se incluiría esta junto con unas pocas preguntas de profundización asociadas a aspectos claves como lo son la Adquisición y la Principalidad de un banco. Se logró un consenso con el primer grupo que esta decisión era la más acertada ya que en una encuesta breve se obtendría suficiente información para tomar decisiones de alto impacto en la organización. En caso de querer recabar más información en temas específicos de la relación de los clientes con los bancos esto se podría realizar en futuro mediante encuestas por Internet o realizadas en las sucursales por los mismos empleados del banco.

¿En qué momento se debe realizar la pregunta de NPS?

Frente a esta incógnita existen dos posibilidades: realizar la pregunta decisiva justo después de las preguntas de filtrado, o después de las preguntas de Adquisición y Principalidad. Por más que esta decisión parezca trivial, no lo es.

Si se realiza la pregunta de NPS luego de hacer las preguntas de profundización el encuestado encontrará cierto sesgo a responder la misma de acuerdo a las respuestas brindadas con anterioridad. Resulta difícil pensar que alguien podría

criticar ciertos aspectos de una relación, y al preguntarle por esa misma relación en general brindar una respuesta positiva, por más que este sea el caso.

Por otro lado, si se realiza la pregunta de NPS en un comienzo la respuesta corresponderá al tipo de relación entre la persona y el banco a título general, y no solo respecto a los aspectos en los que se profundizará a continuación. De esta manera se obtiene una medida de la calidad de la relación en un todo, y no solo respecto a ciertos aspectos particulares. Por este motivo se decidió realizar la pregunta de NPS en primer lugar, justo después de la sección de filtrado del respondiente.

Una vez sorteadas estas cuestiones, se procedió a escribir la encuesta. Se trató de un proceso iterativo, que incluyó más de 5 versiones desde el primer borrador hasta la encuesta final. El siguiente gráfico resume el proceso:

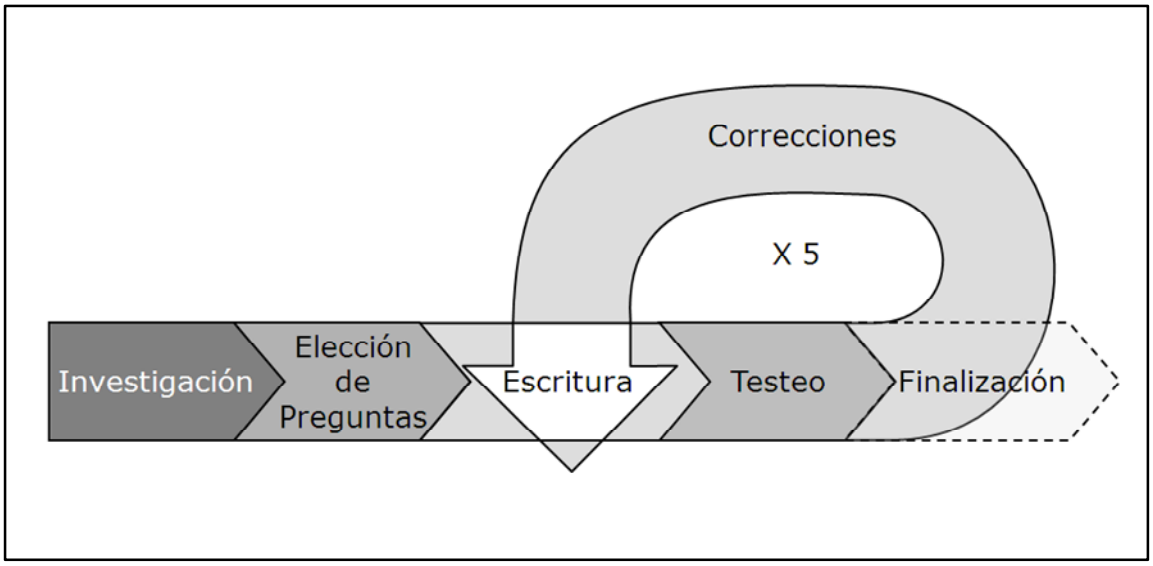


Figura V.1 - Proceso iterativo de elaboración de la encuesta

Como se observa en la figura, el proceso comenzó con la investigación de otros estudios de NPS. Luego se eligieron las preguntas a incluir en él estudio, y se procedió a escribir un primer borrador de la encuesta. Este borrador fue testeado y corregido sucesivamente. La primer corrección fue realizada por mi persona, luego por mi supervisor inmediato, a continuación por un grupo de trabajo del banco, después por un socio de Bain y finalmente por la empresa encuestadora. En cada uno de estos loops de corrección se fueron modificando diferentes aspectos con el

fin de obtener un texto simple, claro y conciso que ayudara a cumplir con el objetivo fijado.

La versión final de la encuesta se presenta en el **Anexo 3**. La estructura de la misma se resume en la siguiente tabla:

Sección	Contenido
Introducción	Mensaje de privacidad y anonimato Propósito de la encuesta Duración de la encuesta
Preguntas de clasificación	Sexo Edad Filtrado de ciertos grupos de actividad Segmento al cual pertenece (NSE y filtro de Comercios y Autónomos) Banco del cual es cliente
NPS	NPS general para el banco seleccionado Justificación del puntaje brindado
Profundización	Motivos de Adquisición Motivos de Principalidad Influencia de las cuentas sueldo en la Adquisición
Ingresos	Ingreso estimado del respondiente

Tabla V.2 - Estructura de la encuesta NPS *Tops Down*

V.1.1. Preguntas de clasificación

En primer lugar se realiza el filtrado del respondiente, mediante diferentes preguntas de clasificación (preguntas 1 a 6). Estas preguntas tienen como objetivo no solo determinar la edad y el sexo de la persona, sino también el nivel socio económico y otras particularidades para poder encasillar al individuo en una de las cuatro categorías de interés para el estudio, cada una representativa de un segmento distintivo del banco. De las cuatro categorías, tres están directamente relacionadas al nivel socio económico del respondiente, mientras que la cuarta categoría corresponde a una división del banco que no responde directamente al nivel socio económico, sino que se encuentra más relacionada con la ocupación del mismo y el tipo de uso que le da a los servicios financieros brindados.

Ahora bien, ¿Qué es el nivel socio económico, y como se obtiene? El NSE es un estimador del ingreso de un hogar que se obtiene a partir de variables indirectas.

Este estimador es utilizado ya que si bien la encuesta permanente de hogares (EPH) del INDEC mide ingresos, no se considera razonable indagar el ingreso (al menos en cuanto a obtener respuestas con cierto grado de certeza) en los trabajos de campo de Investigación de mercado debido a la sensibilidad del tema en cuestión. Para definir el NSE de un hogar se sigue un árbol de decisión, en base a las respuestas al cuestionario de la encuesta permanente de hogares referidas al principal sostén del hogar (PSH). Este árbol clasifica a cualquier individuo a través de cinco pasos en función de:

Tipo de empleo (independiente o dependiente, profesional, técnico u operativo, ocupado, sub-ocupado, o desempleado, etc.)

Nivel de educación (terciario completo, secundario completo, primario completo, sin instrucción, etc.)

% de miembros del hogar que aportan

Cobertura de salud

Una vez obtenidas las respuestas, utilizando la tabla de asignación se puede conocer el NSE del hogar al cual pertenece el individuo. La siguiente tabla muestra las características típicas de de los diferentes segmentos:

Segmento de NSE		Ocupación de PSH		Educación PSH
		Calificación	Descripción	
Clase Alta	AB	Profesional	• Socio/dueño de empresas medianas o grandes • Directivos de grandes empresas • Rentista	• Universidad completa • Posgrado
	C1	Profesional	• Directivos de pymes • Directivos de 2da. línea de gran empresa • Socio/dueño de empresas pequeñas • Profesionales independientes con ocupación plena • Profesional dependiente • Rentista	• Universidad completa • Posgrado
Clase Media Alta	C2	Técnico Profesional	• Profesional dependiente • Profesionales independientes sin ocupación plena • Jefes en empresas medianas y grandes • Docente universitario ocupado pleno	• Univ. completa • Terc. completa
Clase Media Media	C3	Técnico	• Empleado • Jefes de empresas chicas y medianas • Cuentapropista ocupado pleno • Docente primario/secundario ocupado pleno • Jubilados/pensionados c/educación terciaria completa	• Secundaria completa • Terciaria incompleta • Univ. Incompleta
Clase Media Baja	D1	Operario/Sin calificación	• Empleado • Cuentapropista de calificación operario • Jubilados/pensionados c/educ. secundaria completa	• Secundaria incompleta • Primaria completa
Clase Baja	D2	Sin calificación	• Jubilados/pensionados c/educ • Cuentapropista no calificado • Empleada doméstica • Jubilados/pensionados c/educ. primaria o inferior	• Primaria incompleta
	E	Sin calificación	• Trabajo inestable • Cartonero • Plan "Trabajar"	• Primaria incompleta • Sin estudios

Tabla V.3 – Características típicas de los segmentos de NSE
Fuente: Comisión de Enlace Institucional (AAM – Asociación Argentina de Marketing, CEIM – Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado, SAIMO – Soc. Arg. de Investigadores de Marketing y Opinión)

Como se anticipó anteriormente, tres de las cuatro categorías relevantes para el estudio responden directamente al NSE. Estas son:

- ✓ **Nivel Socio económico ABC1**: se utiliza como representativo del segmento de Rentas Altas.

- ✓ **Nivel socio económico C2C3**: se utiliza como representativo del segmento de Rentas Medias.

- ✓ **Nivel socio económico D1D2:** se utiliza como representativo del segmento de Rentas Bajas.

La cuarta categoría, es analizada por separado, independientemente del nivel socio económico del respondiente, por poseer características muy marcadas que lo distinguen del resto:

- ✓ **Comercios y Autónomos**: se trata de profesionales independientes, autónomos o monotributistas, que poseen 2 o más empleados, o que le

facturan a 2 o más empresas, o Dueños, socio de Empresa, PyME, Comercio, Emprendimiento o Negocio que está inscripto como persona física (y no jurídica). Es un segmento particular, ya que en el mismo las personas mezclan su operatoria financiera personal con la laboral, generando necesidades específicas. Algunos ejemplos de este segmento son los siguientes:

Individuo con un local a la calle
Individuo con un Restaurant, cafetería o bar
Abogado, Arquitecto o Contador con estudio, más de 2 empleados y varios clientes
Médico con consultorio privado y más de 2 empleados
Contratista (ej. Cosechador/ transportista) con varias máquinas y/o camiones
Taxista con más de 2 vehículos

Además de encasillar al individuo en uno de los 4 segmentos bajo estudio es necesario determinar de qué banco/s es cliente. Para ello se le pregunta con que bancos opera, y en caso que la respuesta involucre a más de una entidad financiera, cual es su banco principal. Esta pregunta es crucial, ya que en el resto de la encuesta se le solicita al respondiente que sus respuestas estén basadas en este banco principal. Además, es necesario para poder hacer un seguimiento de la cantidad de respuestas por banco por segmento, y verificar que se cumplan las cuotas mínimas que aseguren la solidez estadística del estudio.

El siguiente árbol muestra un resumen del proceso de filtrado del respondiente:

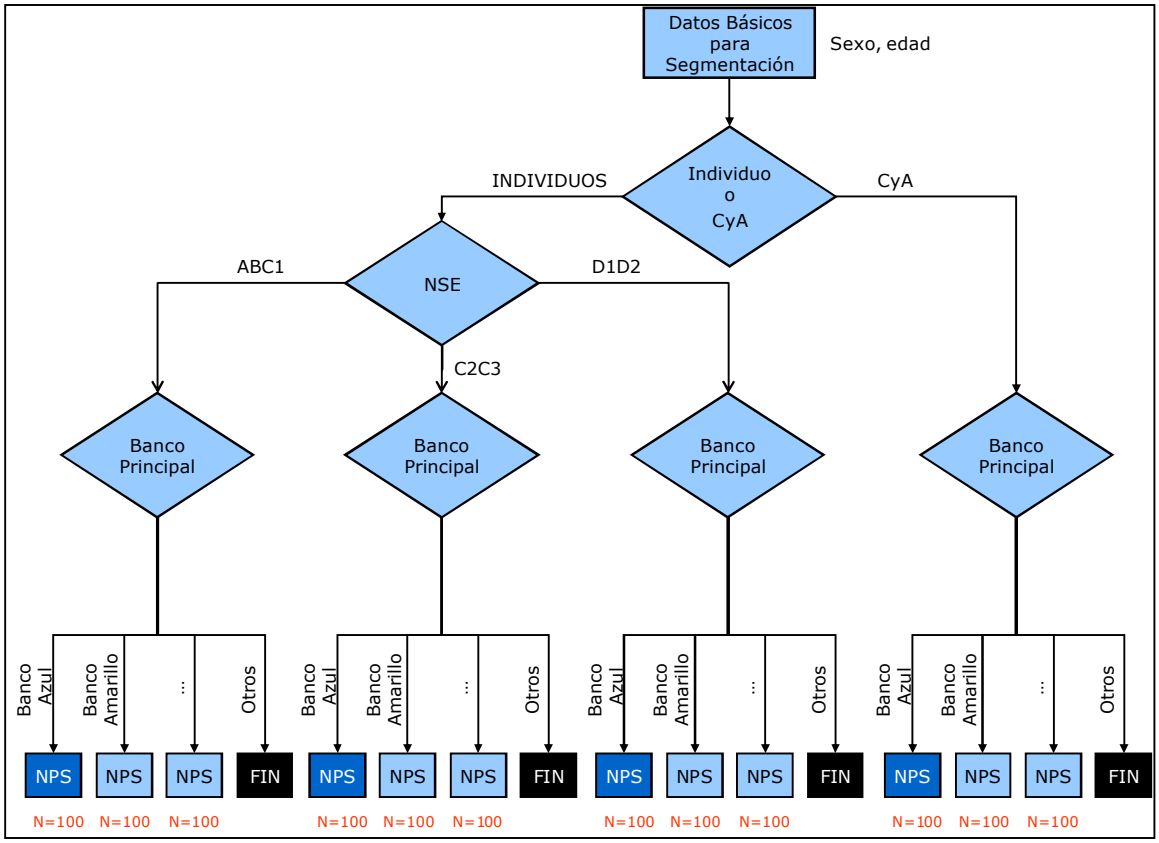


Figura V.2 – Árbol de filtrado de respondientes

V.1.2. NPS

La segunda sección de la encuesta corresponde a la pregunta decisiva. En ella, no solo se pregunta por la probabilidad de que la persona recomiende el banco X a un colega o amigo, sino que se indaga en él racional de la respuesta.

En el caso de los Detractores, se pregunta por qué no se ha dado una alta puntuación a la respuesta. En el caso de los Neutros, cuales son los principales aspectos que el banco debería mejorar para recibir una puntuación mayor. Por último, en el caso de los Promotores, cuales son los principales motivos por los cuales le dio una alta puntuación a la respuesta.

La pregunta de profundización, en cualquiera de los tres casos, es respondida de manera abierta, por lo que luego todas las respuestas deben ser codificadas siguiendo una metodología que se describe en las próximas secciones.

La decisión de realizar preguntas abiertas no fue algo sencillo, ya que metodológicamente resultan ser mucho más complicadas que las preguntas de opción múltiple. La siguiente tabla compara las ventajas y desventajas de ambas metodologías:

	Preguntas abiertas	Preguntas de opción múltiple
Ventajas	Mayor profundidad en las respuestas Mayor amplitud de información recolectada	Certeza respecto de la efectividad del estudio y validez de las respuestas Facilidad en el análisis de las respuestas
Desventajas	Incertidumbre respecto de la efectividad del estudio Necesidad de codificar las respuestas antes de analizarlas	Posible sesgo en las respuestas Posible pérdida de información valiosa

Tabla V.4 – Comparación entre preguntas abiertas y de opción múltiple

Analizando la tabla se vislumbra que la decisión se trata de una solución de compromiso en la cual se debe elegir entre la facilidad metodológica y de análisis, o una mayor riqueza en la información recabada. La balanza se inclinó hacia el lado de las preguntas abiertas por diferentes razones. En primer lugar, por tratarse de un primer estudio (*Tops Down*), en el cual no se tenía certeza de cuáles eran los principales puntos de contacto, las respuestas abiertas surgen como la mejor opción para asegurarse no dejar de lado aspectos importantes para los clientes que pueden no ser anticipados al momento de codificar respuestas de opción múltiple. Por otro lado, si bien muchos de los puntos de contacto podrían ser anticipados antes de realizar el estudio, la metodología de preguntas abiertas permite una mayor profundización en los aspectos claves (mediante repreguntas orientadas) que las opciones múltiples no permiten. Cabe destacar que la elección de esta metodología significó un riesgo ya que no se contaba con la certeza que los respondientes brindaran respuestas con verdadera profundidad o que los encuestadores tuvieran la habilidad de realizar las repreguntas adecuadas, existiendo la posibilidad que la mayoría de las respuestas fuesen generalidades sobre las cuales no se pudieran efectuar acciones concretas. Afortunadamente, como demostrará en las próximas secciones, este no fue el caso. Sin embargo, a partir de la decisión de realizar preguntas abiertas surgieron problemas

relacionados con la codificación de las respuestas, los cuales serán explicados en secciones posteriores.

V.1.3. Profundización: Adquisición y Principalidad

Como se explicó con anterioridad, se decidió que el estudio de NPS fuera corto y conciso, evitando realizar un gran número de preguntas innecesarias. Por este motivo, a la pregunta decisiva le siguen unas pocas preguntas de profundización en temas específicos, que no ensucian el estudio. Estas preguntas están relacionadas a Adquisición y Principalidad, y son incluidas por los siguientes motivos:

Adquisición

Las preguntas de esta sección buscan entender los motivos por los cuales una persona decide comenzar a operar con un nuevo banco. Esto ayuda a focalizar los esfuerzos de Adquisición en pocas acciones efectivas, en lugar de dispersarlo en múltiples iniciativas fútiles. Además, se profundiza sobre la importancia del pago de salarios mediante cuentas bancarias en la Adquisición de un nuevo banco por parte de los individuos.

Principalidad

Existen múltiples estudios realizados por Bain & Co. en diferentes bancos alrededor del mundo que demuestran que en individuos multibanco (aquellas personas que operan con más de un banco) existen grandes diferencias en los ingresos que generan para su banco principal respecto del resto. Se podrían presentar diferentes análisis que demuestren esta hipóTesis, pero los mismos escapan al alcance de este estudio. En todo caso, parece responder al sentido común el hecho que un individuo que opera con más de un banco sea más rentable para aquella entidad con la que opera con mayor frecuencia, ya que en promedio posee mayores depósitos, realiza más transferencias, utiliza más productos como las tarjetas de crédito, banca electrónica, etc. La pregunta de Principalidad, al igual que la de Adquisición está destinada a brindar información que ayude a focalizar los esfuerzos en pocas acciones efectivas.

En ambos casos, al igual que en las preguntas de profundización de la sección de NPS, se decidió utilizar preguntas abiertas, por los mismos motivos antes mencionados.

V.1.4. Ingresos

La última pregunta de la encuesta indaga sobre los ingresos mensuales del respondiente. El objetivo es obtener un control de que el nivel socio económico obtenido mediante las preguntas de filtrado se corresponda con el segmento del banco que se desea estudiar. Se decidió realizar la pregunta al final de la encuesta, ya que en caso de ser realizada al comienzo puede generar cierta reticencia a la respuesta, afectando directamente la tasa de respuestas obtenidas por la empresa encuestadora. Cabe destacar que no se considera obligatorio que todos los encuestados respondan a esta pregunta (si bien la pregunta se le hace a todos por igual), ya que el control de la correspondencia entre los niveles socio-económicos y los segmentos del banco bajo análisis en el estudio se realiza a nivel general y no a título individual.

V.2. Tamaño de muestras

El paso siguiente al diseño de la encuesta consistió en la definición del tamaño de las muestras por segmento y banco. En esta decisión entraron en juego varios factores:

Validez estadística

Resulta intuitivo afirmar que a mayor tamaño de muestra más confiables serán los valores de NPS por banco y segmento. Sin embargo, también es intuitivo afirmar que a mayor tamaño de muestras, mayores los costos del estudio. Por este motivo no resulta trivial la determinación del tamaño de las muestras a tomar, ya que este número debe asegurar que los resultados sean significativos manteniendo a la vez los costos del estudio dentro de valores asequibles.

Ahora bien, ¿Qué entendemos por resultados significativos? Para ello, en primer lugar se debe tener clara la diferencia entre valores absolutos de NPS y rankings relativos. Por valores absolutos se entiende el valor en % de NPS obtenido para un banco en un segmento determinado. Por ranking relativo se entiende un listado de bancos por segmento ordenado de manera descendente de acuerdo al NPS obtenido.

Para los objetivos que se buscan con este estudio resulta mucho más relevante pensar en rankings relativos por diferentes motivos. En primer lugar, porque para evaluar la propia posición competitiva en un mercado es necesario analizarla en términos competitivos respecto a la competencia. Resulta mucho más promisorio

respecto a las perspectivas de crecimiento de una empresa ser el nro. 1 de NPS de su categoría con un 5% a ser el último del mercado con un 15%. Por otro lado, existen factores que pueden alterar la lealtad general del mercado (y por ende los valores de NPS absolutos) que no pueden ser previstos, como cambios en la percepción general de la industria por parte de los clientes (por ejemplo debido a mala publicidad o nuevas regulaciones), desarrollos macroeconómicos, o cambios en las expectativas de los clientes (por ejemplo respecto a la calidad del servicio) generadas por resultados sobresalientes de otras industrias. Por último, los rankings relativos parecen la mejor opción ya que los objetivos en valores absolutos pueden generar tanto estancamiento (si resultan muy fáciles de alcanzar) como frustración (si resultan inalcanzables) si es que no son calibrados correctamente.

El problema que surge cuando analizamos rankings relativos es determinar si las diferencias entre competidores son significativas o simplemente resultado del azar, especialmente cuando los valores de NPS son muy cercanos. Para asegurar la validez estadística de cada resultado obtenido es necesario evaluar la precisión de cada uno de ellos. Es aquí donde la cuota de respuestas por banco y segmento entra en juego.

Si bien la validez estadística de los resultados solo puede ser analizada una vez que estos han sido obtenidos, existen técnicas predictivas que nos permiten tener una idea aproximada de la precisión que tendrán los resultados de acuerdo al tamaño de las muestras.

En este caso en particular, existe una tabla elaborada por especialistas de Bain & Co. a partir de registros de estudio de NPS realizados, en la que se muestra el rango de la muestra que se debe tomar por competidor de acuerdo a los siguientes parámetros:

> **Nivel de significancia deseado:** se trata de la probabilidad de que la diferencia entre los valores de NPS de dos empresas no se deba al azar.
>
> **Diferencia de NPS significativa**: se trata de la mínima diferencia que deben tener los valores de NPS de dos empresas para poder considerarlas diferentes en una escala relativa de NPS.

De esta manera, uno puede de acuerdo a los valores deseados para los 2 parámetros recién nombrados hallar el rango en el cual se debe ubicar el tamaño de la muestra a tomar por empresa.

A continuación se presenta la tabla:

Diferencia de NPS deseada para que sea significativamente distinguible	Nivel de significancia deseado						
	*Rango de tamaño de muestra**	**70%**	**75%**	**80%**	**85%**	**90%**	**95%**
	+10.0ppt	16 - 41	26 - 68	40 - 106	61 - 161	94 - 246	155 – 405
	+7.5ppt	29 - 73	47 - 121	74 - 189	112 - 286	171 - 438	282 – 721
	+5.0ppt	66 - 165	109 - 273	170 - 424	257 - 644	393 - 984	648 – 1,622
	+2.5ppt	268 - 659	444– 1,090	692 – 1,696	1,049 – 2,573	1,604 – 3,935	2,643 – 6,483
	+1.0ppt	1,696 – 4,113	2,806 – 6,803	4,369–0,593	6,626–16,067	10,133–24,570	16,695–40,483

Tabla V.5 - Rangos de tamaño de muestra

Fuente: "Testing the Significance of Rankings Based on Competitive NPS® Benchmarking"

A partir de esta herramienta nos queda decidir los valores a tomar para los dos parámetros en cuestión. En cuanto al nivel de significancia deseado, se asume que un valor de 80% es suficiente para tomar decisiones gerenciales. En lo que respecta a la diferencia de NPS deseada, se prevé que un diferencia de 7,5% es un valor aceptable para tal fin. Con estos parámetros, el rango obtenido para el tamaño de muestra es de 74 a 189 casos por empresa (en este caso en particular por banco y por segmento). Dentro de este rango se encuentra el tamaño de muestra =100, el cual pareciera ser un número útil a seleccionar. Esto se debe a que se trata de un número redondeado y conocido que simplifica no solo el análisis de los resultados sino también la solicitud de presupuestos y negociaciones con empresas encuestadoras.

Si bien este análisis no ofrece total seguridad de que tomando muestras de 100 casos por banco y por segmento se obtendrán los niveles de significancia y diferencia de NPS deseados para resultados significativamente diferentes, si

ofrece un sustento estadísticamente direccional, que será sometido a análisis más rigurosos una vez obtenidos los resultados finales.

Ya decidido el tamaño de muestra a tomar por banco queda por determinar el tamaño completo del estudio. Para ello es necesario analizar los siguientes aspectos:

Bancos a comparar

El número de encuestas necesarias es directamente proporcional al número de bancos contra los que se desee realizar la comparación. Por este motivo, se debió decidir en cada segmento cuales eran los bancos contra los cuales se quería medir, teniendo en cuenta que no todos se enfocan de igual manera en los diferentes segmentos. En este caso lo más sensato parecía ser elegir los principales competidores en cada segmento (en lugar de los principales competidores a nivel general) para poder así obtener información valiosa sin realizar encuestas innecesarias.

Duración total del estudio

En estudios telefónicos, sobre todo aquellos relacionados con un tema tan sensible como lo son las finanzas personales de las personas, la tasa de encuestas efectivas suele ser muy baja. Por este motivo el número de encuestas a realizar debió ajustarse al horizonte temporal del estudio, ya que si bien la cantidad de respuestas es fundamental para obtener resultados confiables, de nada sirve tener la información adecuada tiempo después del momento en que se deben tomar las grandes decisiones.

Costo del estudio

Las empresas encuestadoras suelen realizar sus cotizaciones en base a la cuota de respuestas demandada y la duración individual de cada encuesta. Por este motivo fue necesario encontrar el equilibrio entre el valor de la información obtenida, y el costo del estudio necesario para obtenerla.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se decidió fijar las cuotas del estudio en los siguientes valores:

Segmento	Bancos a comparar[4]	Casos por banco por segmento	Casos totales del segmento
Renta Alta (ABC1)	Azul (cliente), Amarillo, Rojo, Verde, Violeta	~100	~500
Renta Media (C2 y C3)	Azul (cliente), Amarillo, Rojo	~100	~300
Renta Baja (D1/D2)	Azul (cliente), Amarillo, Rojo	~100	~300
Comercios y Autónomos	Azul (cliente), Amarillo, Rojo, Gris	~100	~400

Tabla V.6 - Cuotas por segmento

Como se observa en la **Tabla V.6 - Cuotas por segmento**, los bancos elegidos en cada segmento no son los mismos. Si bien los bancos Azul, Amarillo y Rojo aparecen en todos los segmentos, por ser bancos universales y relativamente fuertes en el mercado local, en Renta Alta se agregaron el Verde y el Violeta por ser referentes de este segmento, mientras que en Comercios y Autónomos se suma el Gris por presentar una propuesta diferenciada para este grupo de clientes. Sumando el total de casos, se obtuvo un total de 1500 encuestas a realizar.

V.3. Distribución Geográfica

Como último paso del diseño de la encuesta quedó por determinar la cuota por región geográfica.

Para tomar esta decisión se analizaron distintos estudios sobre los niveles de bancarización en la Argentina, entre los que se encuentra el Informe Especial de Bancarización en la Argentina realizado por Banca & Riesgo en el año 2009. El mismo revela que 90% de la población económicamente activa de la Argentina es urbana, y que la población bancarizada se encuentra concentrada principalmente en las grandes ciudades de las principales provincias.

Por estos motivos, se determinó que la distribución a seguir en el estudio fuese similar a la distribución de la población bancarizada en Argentina. Los valores se fijaron en 50% de las encuestas en Capital Federal y Gran Buenos Aires, y el 50% restante en los grandes centros urbanos del interior del país (Córdoba, Rosario,

[4] Los nombres reales de los bancos han sido reemplazados por nombres de fantasía

Mendoza, Tucumán, Mar de Plata, etc.)[5]. Por cuestiones de simplicidad en la realización del estudio y obtención de datos se decidió omitir cuotas para zonas rurales o de baja densidad demográfica.

V.4. Definición de los ejecutores de la encuesta

Una vez determinadas las cuotas para el estudio quedó por determinar quiénes serían los responsables de realizar las encuestas. Habiendo tomado la decisión de realizar la encuesta de manera telefónica, restaba decidir si la misma sería realizada por el Call Center propio del banco, o por uno externo.

Frente a esta disyuntiva se optó por una empresa encuestadora por diferentes motivos. En primer lugar, el Call Center del banco se encontraba para ese entonces en su límite de capacidad, por lo que el estudio requería la contratación de personal extra. Por otro lado, los operadores del Call Center no poseían el entrenamiento requerido para este tipo de estudios de mercado, sino que se encontraban más orientados a la labor de activación de productos bancarios y resolución de dudas/consultas. En contraposición, las empresas encuestadoras ofrecían capacidad ociosa y el *expertise* necesario para este tipo de estudios. Es cierto que el costo económico del mismo resultaba más elevado, pero el apremio de la situación no permitía derivar tiempo y dedicación de los involucrados en el proyecto a contratar personal temporario para el Call Center propio y capacitarlos en la metodología necesaria para realizar estudios de mercado**.**

V.4.1. Selección de la empresa encuestadora

Para tomar esta decisión, se mantuvieron conversaciones con diferentes empresas encuestadoras y de estudios de mercado. Se les explicó la finalidad del estudio, la metodología a ser utilizada, la cantidad de encuestas a realizar y las cuotas a cumplir. También se les comunicó la duración máxima deseada del estudio, y la necesidad de realizar junto con este estudio otro similar para la banca mayorista.

Luego de 3 o 4 conversaciones y entrevistas con cada empresa, cada una acercó su propuesta. La siguiente tabla comparativa resume los aspectos más importantes que se evaluaron a la hora de decidir con que empresa realizar el estudio:

[5] Se acordó con la empresa encuestadora aceptar un +/- 5% de variación en la distribución de la población para facilitar la agilidad del estudio y poder alcanzar las cuotas de respuestas en el tiempo estipulado.

Empresa	Costo Estudio Minorista[6]	Costo Estudio Mayorista[7]	Tiempo de campo estudio minorista	Consideraciones especiales
Empresa 1	1,53 X	1,06 X	7 semanas	
Empresa 2	1 X	1 X	5 semanas	5% de bonificación por contratar los 2
Empresa 3	1,53 X	1,61 X	6 semanas	
Empresa 4	2,5 X	1,1 X	5 semanas	Incluye la compra de una base de datos

Tabla V.7 - Presupuestos de empresas encuestadoras

Como se observa en la **Tabla V.7 - Presupuestos de empresas encuestadoras**, la Empresa 2 resultó ser la más conveniente para realizar el estudio por diferentes motivos. En primer lugar, el costo del estudio de NPS para la banca minorista era el más barato entre las 4 empresas. En segundo lugar, el costo del estudio NPS para la banca mayorista también era el más barato, y por contratar ambos se obtenía un descuento sobre el precio total del 5%. Por último, el tiempo en campo estimado era de 5 semanas, siendo el más corto, y solamente igualado por la empresa 4, que resultaba ser mucho más cara. Por todos estos motivos se decidió contratar los servicios de la empresa 2.

Una vez seleccionada la empresa y firmado el contrato se le envió la encuesta para que la misma fuese programada con un software especial utilizado por la empresa. El proceso de programación demoró 3 días, y una vez finalizado se envió un *demo* de la encuesta para que fuese revisado. Durante las pruebas se encontraron algunas fallas y pequeños errores en la programación, principalmente en los filtros correspondientes a la separación entre los Individuos y los Comercios y Autónomos. Los mismos fueron remarcados y enviados a la empresa para ser corregidos.

[6] Los valores de los presupuestos han sido indexados tomando como base el más económico, con el fin de resguardar información confidencial.
[7] Idem 6.

V.4.2. Entrenamiento de la empresa encuestadora

Luego, un día antes de dar comienzo al estudio de campo, se concurrió a las oficinas de la empresa encuestadora para realizar una capacitación a los encuestadores. Esto se debe a que si bien los mismos poseen vasta experiencia en la realización de estudios de mercado telefónico, ninguno estaba familiarizado con los estudios de NPS, por lo que resultaba crucial la educación temprana en el mismo para evitar inconvenientes. Los encuestadores fueron instruidos en cómo realizar la pregunta de NPS, y como indagar en las preguntas de profundización (de respuesta abierta) sin generar un sesgo en las respuestas. También se les proporcionó un listado de todos los posibles puntos de contacto que podrían ser mencionados, con preguntas guía para poder lograr mayor profundidad en las respuestas. El "Machete" (nombre vulgar que le fue otorgado a esta ayuda memoria) se presenta en el **Anexo 4**. La siguiente figura muestra los 5 pasos seguidos en el proceso de capacitación del Call Center:

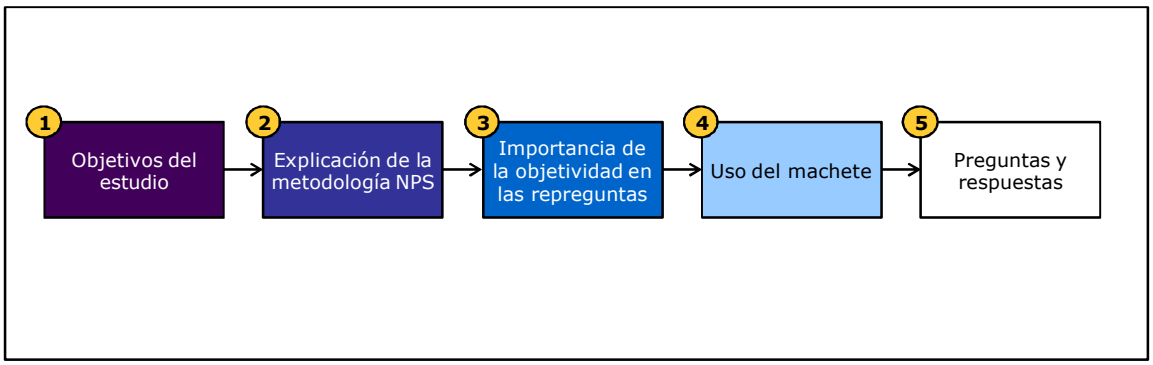


Figura V.3 - Proceso de entrenamiento del CC

Cabe aclarar que este no fue el único entrenamiento que se le otorgó a la empresa encuestadora, sino que durante las primeras 2 semanas del estudio se concurrió periódicamente al Call Center con el fin de monitorear y capacitar continuamente a los encuestadores.

Para tal fin se realizaron escuchas al azar de las llamadas realizadas por diferentes encuestadores, tomando notas de los aspectos más relevantes. A partir de estas escuchas se armaron listas con los errores más frecuentes y las mejores prácticas de los encuestadores, las cuales fueron oportunamente comunicadas a los supervisores para que se las transmitieran a sus subordinados. De esta manera, se aprovecharon las experiencias individuales para mejorar el desempeño general, aprendiendo tanto de los errores como de las virtudes ajenas.

Este proceso sirvió no solamente para obtener mejores resultados en este estudio en particular, sino para realizar mejoras generales en la empresa encuestadora, ya que se detectaron algunos errores de metodología que una vez solucionados elevaron la productividad de cada empleado. Algunos ejemplos de estas mejoras son:

Realizar la revisión de los "verbatims" de las respuestas una vez finalizada la entrevista y no durante la misma. De esta manera se acorta la duración de la misma, lo que se traduce en una mejor predisposición del entrevistado y una mayor tasa de entrevistas completadas exitosamente.

Solicitar otro número para llamar luego de 5 tonos de espera en lugar de 10. En la mayoría de los casos si una persona no atendió después de que el teléfono suene 5 veces las posibilidades de que atienda entre las 5 y las 10 veces es casi nula. Y dado que la base de números para llamar es muy grande, al cortar luego de 5 tonos de espera se logra barrer una mayor cantidad de números sin correr el riesgo de agotarlos, aumentando nuevamente la tasa de respuestas.

Realizar las preguntas utilizando un tono personal y amigable. Si todas las preguntas son leídas utilizando un monótono, similar a una máquina, la mayoría de veces las personas responden imitando este tono apático, y no se explayan mucho en sus respuestas. Sin embargo, si esas mismas preguntas son realizadas de una manera más amigable, similar a una conversación con un colega o conocido, la persona responde a este estímulo contestando de manera más completa y con mejor predisposición.

VI. DESCRIPCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS METODOLÓGICOS

En esta sección se describen los principales problemas metodológicos que surgieron durante el proceso de levantamiento de datos y análisis de los mismos, así como los razonamientos seguidos para su resolución.

VI.1. Problema de decodificación

Como se mencionó en secciones anteriores, la decodificación de las preguntas abiertas resultó ser un trabajo muy arduo. En primer lugar porque para poder decodificar las respuestas fue necesario primero generar las diferentes categorías para clasificarlas y en segundo lugar porque fue necesario repasar cada respuesta de manera manual y asignarle a cada una el código numérico correspondiente, utilizado luego en el análisis estadístico.

Para lograr el listado con todos los códigos posibles se realizó un relevamiento de estudios anteriores realizados en el banco, junto con entrevistas cualitativas a diferentes empleados para poder recabar la mayor cantidad de aspectos posibles que podrían llegar a formar parte de las respuestas de los encuestados.

Luego de varios procesos iterativos se llegó a la lista de códigos que se presenta en el **Anexo 5** "Listado para codificación de preguntas abiertas". Esta lista incluye también códigos que surgieron durante el proceso de decodificación (códigos 7000 a 9630), ya que ciertas respuestas no podían ser encasilladas en ninguno de los códigos presentado en un primer momento.

Sin embargo la utilización de esta metodología presentó algunos problemas. Esto se debe a que en el afán de obtener el máximo nivel de detalle posible se generaron códigos con un nivel de detalle muy profundo. Esto trajo como consecuencia que los análisis estadísticos posteriores fuesen poco concluyentes, debido a la gran fragmentación de las respuestas obtenidas.

Para sortear este problema se decidió agrupar a los códigos en diferentes "Touchpoints", o puntos de contacto generales, como lo son por ejemplo la *Atención en sucursal*, *Beneficios y descuentos*, etc. El listado de touchpoints utilizados se encuentra en el **Anexo 6** "Listado de Touchpoints". De esta manera los análisis estadísticos comenzaron a tener mayor significancia, ya que fue posible ordenar a los diferentes touchpoints de acuerdo a su importancia. Y no se perdió información, ya que una vez identificados los touchpoints principales fue

posible desagregarlos en los códigos originales para poder discernir los aspectos predominantes dentro de cada uno.

El segundo aspecto conflictivo fue la necesidad de repasar cada una de las preguntas abiertas con el fin de clasificarlas, ya que el tiempo demandado por esta actividad era muy alto. La decodificación podía ser realizada por 1 o más personas. La siguiente tabla compara estas dos opciones:

	Decodificación por 1 persona	Decodificación por 2 o más personas
Ventajas	Uniformidad de criterios en la decodificación Responsabilidad absoluta por los resultados por parte el decodificador	Rápida finalización de la tarea permite analizar los datos tempranamente
Desventajas	Proceso de codificación lento retarda el comienzo del análisis de los datos	Diferentes criterios utilizados para la codificación Menor compromiso de los decodificadores al dificultarse el rastreo de errores

Tabla VI.1 - Opciones de decodificación de respuestas

Como se puede observar en la tabla, ambas opciones poseen su ventajas y desventajas. Sin embargo se optó por la primera opción. Se tomó esta decisión porque se decidió priorizar la uniformidad de criterios por sobre la velocidad del proceso. Para evitar que la decodificación retrasase el análisis se decidió ir realizandola al mismo tiempo que se levantaban los datos, mediante lotes de respuestas cerrados que eran enviados periódicamente al decodificador y luego anexados a la base de datos de las respuestas. Cabe destacar que previo al proceso de decodificación, y durante el mismo, fue necesario instruir al decodificador en algunos criterios básicos para poder asegurar la calidad del trabajo. Estas capacitaciones fueron realizadas *in situ*, es decir en las oficinas de la empresa encuestadora, al mismo tiempo que se monitoreaban los llamados de los encuestadores.

Sin embargo, a pesar de realizar estas capacitaciones, surgieron algunos problemas con el proceso de codificación que dificultaron el análisis de las respuestas y merecieron atención especial. El principal problema resulto ser la falta de criterio por parte del codificador a la hora de asignar los códigos pertinentes a una respuesta. Tomemos como ejemplo una persona que puntuó

con un 5 en la pregunta de NPS. Al tratarse de un Detractor la pregunta de profundización que se le realizaba a continuación indagaba sobre los motivos por los cuales había otorgado un puntaje tan bajo. Sin embargo sucedió que en varias entrevistas los encuestados se explayaron en sus respuestas de manera tal que frente a esta pregunta contestaron no solo con los aspectos negativos de su relación con el banco, sino también con algunos aspectos positivos que justificaban que la nota no fuese aún más baja. Pero el codificador, a la hora de enumerar los códigos de los diferentes motivos presentes en la respuesta no reparó en esta distinción, anotando por igual tanto los motivos de Detracción puros, como los motivos de Promoción encubiertos, generando así falsos motivos de Detracción. Situación similar ocurrió en algunos casos de Promotores que en sus respuestas deslizaban algún aspecto negativo. Afortunadamente este error fue detectado a tiempo y pudo ser corregido antes de realizar el análisis final de todas las respuestas obtenidas, pero requirió de una supervisión total de todo el material codificado hasta el momento de su detección, y derivó en una desconfianza que obligó a revisar con mayor detalle la labor realizada por el codificador de ahí en adelante.

VI.2. Problema puntuales con la empresa encuestadora

Si bien el trabajo realizado por la empresa encuestadora fue de muy alta calidad, existieron varios problemas o situaciones que debieron ser resueltas de manera ágil para evitar que tuvieran una repercusión negativa en el trabajo. A continuación se presentan los mismos:

VI.2.1. Desprolijidades en las bases de datos entregadas

Al recibir el primer reporte con los resultados preliminares de la encuesta se notó que la base en SPSS (posteriormente transformada a Excel para su análisis) no poseía ningún tipo de orden coherente. Las respuestas estaban desparramadas en diferentes columnas que no respetaban el orden numérico, y los criterios para mostrar las respuestas no estaban unificados. En preguntas de opciones múltiples por ejemplo, en algunos casos las respuestas se incluían en una misma columna utilizando diferentes letras para las opciones elegidas (Ej.: a, b, c) mientras que en otros se utilizaba una columna para cada opción de la respuesta las cuales eran llenadas con 1 si la opción era elegida, y 0 si no era elegida. Esta situación fue solucionada mediante un análisis exhaustivo de la base y una racionalización de la misma, mediante cambios en los formatos de presentación. Sin embargo este proceso demandó mucho tiempo, y podría haber sido evitado si se hubiese

acordado desde un principio, e incluido en el proceso de programación de las encuestas el formato final deseado para la base.

VI.2.2. Mermas en la productividad de las encuestas

Luego de las primeras 3 semanas del trabajo de campo se comenzaron a observar mermas en las tasas de encuestas efectivas por día. Realizando proyecciones con las nuevas tasas de producción se llegó a la conclusión de que el estudio no finalizaría a tiempo, lo que impactaba negativamente en el proyecto en general. Se investigaron las diferentes causas de esta merma y se descubrieron dos fuentes:

I. La empresa encuestadora no estaba cumpliendo con la cantidad de recursos asignados al estudio debido a dificultades que estaba experimentando en otro estudio para un tercer cliente

II. Ciertas cuotas exigidas para algunos bancos en segmentos específicos eran muy ambiciosas y resultaban difíciles de cumplir

La situación se resolvió de la siguiente manera. En primer lugar se intensifico el control sobre el Call Center asignado al estudio, realizando visitas diarias y controles tanto de la cantidad de recursos asignados como de la capacitación y productividad de los mismos. En segundo lugar se acordó con la empresa relajar la cuota para ciertos bancos en determinados segmentos, acordando una reducción en el precio del estudio directamente proporcional a la reducción en el número de final de encuestas efectivas. De esta manera se logró llegar en tiempo y forma a la fecha de cierre proyectada en un comienzo.

VII. RESULTADOS DEL ESTUDIO

En las secciones anteriores se explicó la metodología utilizada para diseñar y llevar a cabo el estudio, junto con los problemas que surgieron y como estos se resolvieron. En esta sección se analizan los resultados obtenidos. Para ello se dividen los resultados en tres secciones: NPS, motivos de Promoción & Detracción/Neutralidad y por último Adquisición & Principalidad. Dentro de cada sección se comparten los resultados obtenidos para cada uno de los cuatro segmentos bajo estudio, para poder realizar comparaciones entre los mismos.

VII.1. NPS

A partir de las respuestas brindadas por los encuestados se construyeron los gráficos que resumen el NPS obtenido para cada banco en los segmentos objetivos. Los mismos permiten una rápida interpretación visual de la situación de cada uno en particular, y del segmento en general.

VII.1.1. Análisis estadístico de los resultados

Para poder asegurar que las diferencias obtenidas en los valores de NPS de los diferentes bancos en cada segmento son significativas es necesario realizar ciertos cálculos estadísticos. En esta sección se hará una breve introducción para poder comprender el origen de los valores que se presentarán a continuación. Sin embargo, si se desea profundizar en el tema se aconseja recurrir a los libros de estadística aplicada.

Como se mencionó anteriormente, los resultados de NPS se analizaron mediante un ranking relativo. Para ello, fue necesario ordenar en cada segmento los bancos de manera descendente de acuerdo a su NPS, y comparar de a pares si la diferencia entre los valores era significativa o no. Si no lo era, entonces esos 2 bancos tenían el mismo valor de ranking relativo, mientras que si efectivamente la diferencia era significativa, su valor en el ranking erá diferente. Tomemos como ejemplo una lista de 4 bancos, a los que llamaremos A, B, C y D, de acuerdo a su valor de NPS descendente. Supongamos que las diferencias entre A y B y entre B y C no son significativas, pero las diferencias entre A y C, entre C y D, entre A y D y entre B y D si lo son. En ese caso el ranking de NPS queda de la siguiente manera: 1ro: A y B, 3ro C y 4to D. La siguiente tabla resume el caso, mostrando si las diferencias entre pares son significativas o no:

	A	B	C	D
A		No Significativa	Significativa	Significativa
B			No significativa	Significativa
C				Significativa
D				
Ranking	1ro	1ro	3ro	4to

Tabla VII.1 - Ejemplo de determinación del ranking relativo

Como se observa, armar el ranking resulta muy sencillo. Donde quizás se encuentre mayor dificultad es en el cálculo de la significancia de diferencia entre dos valores de NPS.

Para ello es necesario realizar varios experimentos de comparación de medias de dos poblaciones normales[8]. Pero antes se deben definir estas poblaciones de clientes de un banco de un segmento determinado, las cuales se componen por elementos que pueden tener uno de tres valores posibles:

1 para aquellos individuos que son Promotores (respondieron 9 o 10)
0 para aquellos individuos que son Neutros (respondieron 7 u 8)
-1 para aquellos individuos que son Detractores (respondieron entre 0 y 6)

De esta manera la media de una población se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{P \quad 1 \quad N \quad 0 \quad D \quad (\ 1)}{P \quad N \quad D} \qquad \text{(VII.1)}$$

Siendo:

P: numero de Promotores
N: numero de Neutros
D: número de Detractores

Que en definitiva no es ni más ni menos que la fórmula del NPS.

[8] Se asume que las poblaciones bajo estudio son efectivamente normales

Para poder llevar a cabo uno de los experimentos de comparación de las dos medias, dado que se está casi seguro de que las varianzas $\sigma_A{}^2$ y $\sigma_B{}^2$ son iguales, resulta necesario calcular la *Varianza Muestral Amalgamada* o *Varianza en Pool* mediante la siguiente fórmula:

$$s_p^2 \quad \frac{(n_A \quad 1)s_A^2 \quad (n_B \quad 1)s_B^2}{n_A \quad n_B \quad 2} \qquad \text{(VII.2)}$$

Donde S^2_A y S^2_B son las varianzas muestrales y n_A y n_B son los tamaños de muestra.

La hipóTesis que se ensayará es la siguiente:

Ho) $\delta <= \delta_0 = 0$

Donde $\delta = \mu_A - \mu_B$ siendo μ la media de la población de un banco y segmento determinado

Para estimar la varianza de δ se utiliza la siguiente fórmula:

$$\widehat{D}^2(\hat{\delta}) = S_p{}^2 \left(\frac{1}{n_A} + \frac{1}{n_B}\right) \qquad \text{(VII.3)}$$

El intervalo de de confianza para δ es:

$$\hat{\delta} \pm t_{v;1-\alpha/2} D(\hat{\delta}) = \hat{\delta} \pm t_{v;1-\alpha/2} \sqrt{S^2} \left(\frac{1}{n_A} + \frac{1}{n_B}\right) \qquad \text{(VII.4)}$$

Siendo $t_{v;1-\alpha/2}$ el fractil de la distribución de Student con $v=n_1+ n_2 - 2$ grados de libertad.

La condición de rechazo de la hipóTesis es:

$$CR.: \hat{\delta} \geq \hat{\delta}_0 + t_{v;1-\alpha} \widehat{D}(\hat{\delta}) = \delta_0 \pm t_{v;1-\alpha} \sqrt{S^2} \left(\frac{1}{n_A} + \frac{1}{n_B}\right) \qquad \text{(VII.5)}$$

Si la hipóTesis se rechaza tendremos evidencia que la media de la población A es significativamente mayor que la de la población B, y que por ende su ranking relativo de NPS es diferente.

VII.1.2. Rentas altas (Segmento ABC1)

El siguiente gráfico resume los valores de NPS obtenidos a partir del estudio cuantitativo.

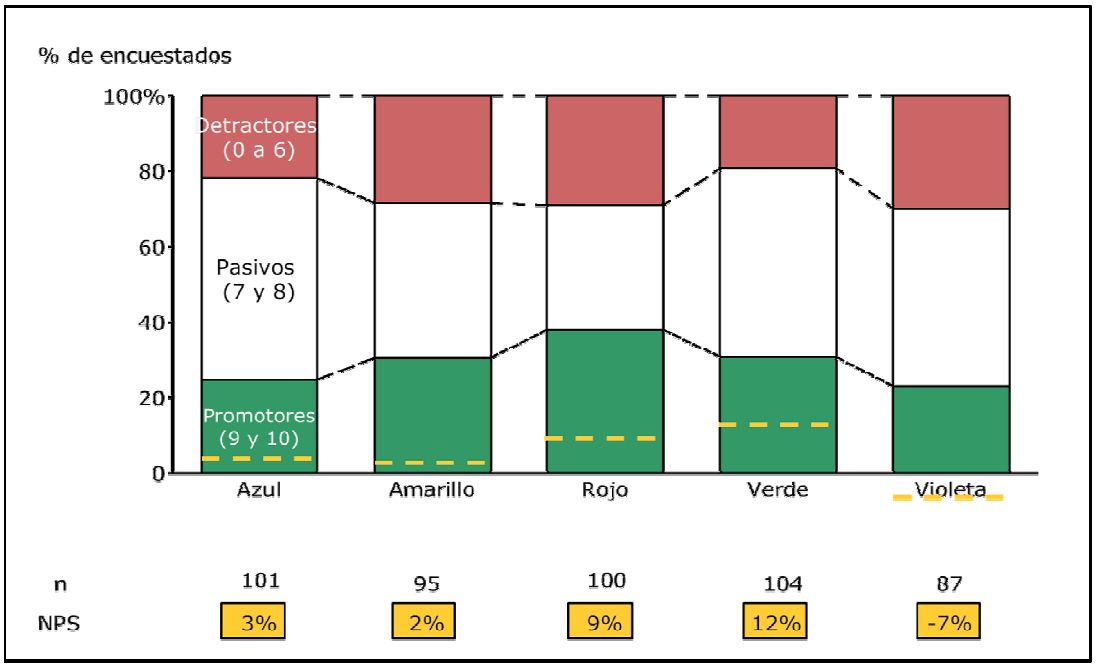


Figura VII.1 - NPS en Rentas Altas (ABC1)

Como se observa en el gráfico los bancos Verde y Rojo poseen los valores de NPS más altos, con un 12% y 9% respectivamente. Por otro lado el banco Violeta posee el valor más bajo, con -7%. El banco Azul y el Amarillo poseen valores intermedios, 3% y 2% respectivamente. El promedio del segmento, considerando únicamente los bancos aquí analizados es de 3,7%.

Para armar el ranking relativo de NPS se realizó el test explicado en la sección anterior, con un nivel de significancia deseado del 80%. Los resultados obtenidos son los siguientes:

	Verde	Rojo	Azul	Amarillo	Violeta
Verde		No Significativa	Significativa	Significativa	Significativa
Rojo			No significativa	No significativa	Significativa
Azul				No significativa	Significativa
Amarillo					No significativa
Violeta					
Ranking	1ro	1ro	3ro	3ro	5to

Tabla VII.2 - Ranking relativo de Rentas Altas

Según el ranking relativo el banco Azul ocupa el tercer lugar, junto con el banco Amarillo, por detrás de los bancos Rojo y Verde.

VII.1.3. Rentas medias (Segmentos C2C3)

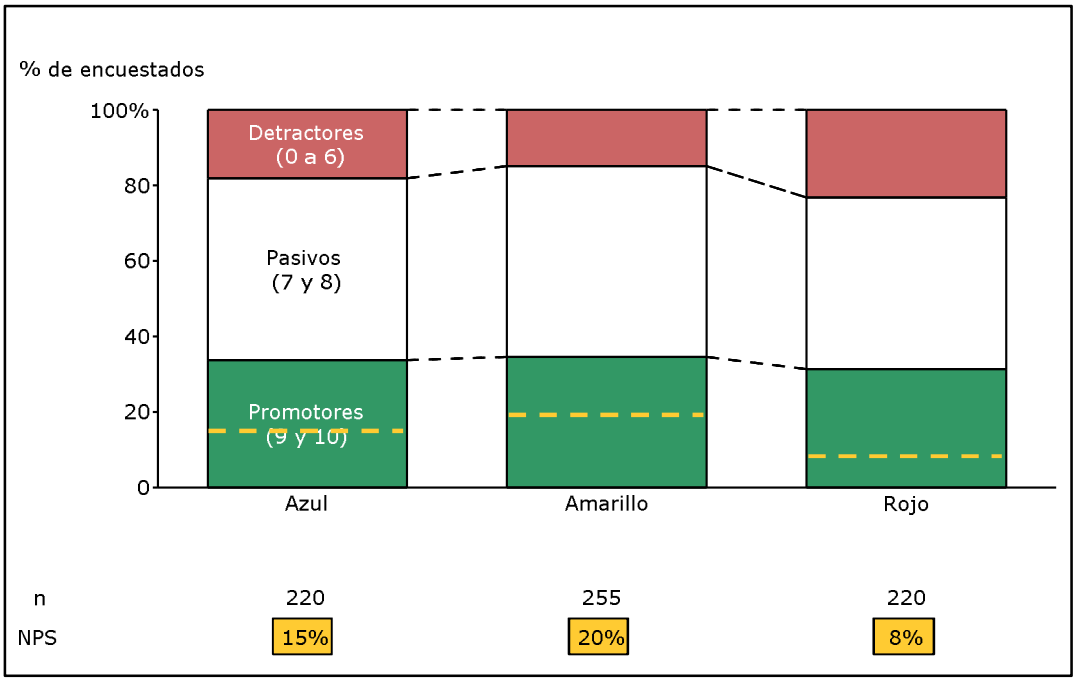


Figura VII.2 - NPS en Rentas Medias (C2C3)

Este gráfico muestra como el banco Amarillo posee el NPS más alto con un valor de 20%, seguido por el banco Azul con un 15% y siendo el último lugar ocupado por el Rojo con un 8%. El promedio del segmento considerando únicamente los

bancos analizados es de 14,4%, el cual se encuentra más de 10 puntos porcentuales por sobre el de las Rentas Altas.

Al armar el ranking relativo, realizando las pruebas de significancia bajo los mismos parámetros que en el caso anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

	Amarillo	Azul	Rojo
Amarillo		No Significativa	Significativa
Azul			Significativa
Rojo			
Ranking	1ro	1ro	3ro

Tabla VII.3 - Ranking relativo de Rentas Medias

Una vez más se puede vislumbra que el banco Azul ocupa el 1er lugar en el ranking junto al banco Amarillo, mientras que el banco Rojo se encuentra relegado al tercer puesto.

VII.1.4. Rentas bajas (Segmentos D1D2)

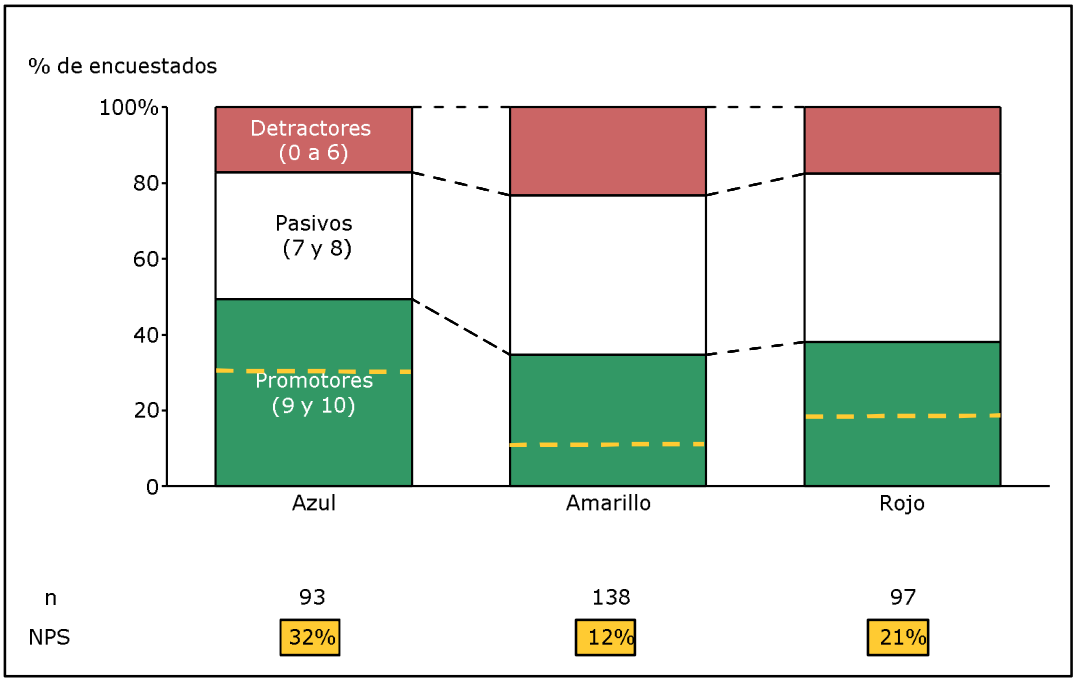


Figura VII.3 - NPS en Rentas Bajas (D1D2)

El gráfico de las Rentas Bajas muestra al banco Azul con el NPS más alto con un 32%, seguido por el banco Rojo con un 21% y dejando en el último lugar al banco Amarillo, con un 12%. El promedio del segmento con los bancos analizados es de 21,5%, siendo más alto que la Renta Alta y la Renta Media.

Al armar el ranking relativo se obtiene la siguiente tabla:

	Azul	Rojo	Amarillo
Azul		Significativa	Significativa
Rojo			Significativa
Amarillo			
Ranking	1ro	2do	3ro

Tabla VII.4 - Ranking relativo de Rentas Bajas

En este caso, todas las diferencias en los valores de NPS resultan ser significativas, lo que lleva a que los 3 bancos ocupen lugares diferentes en el ranking relativo. Una vez más el banco Azul se encuentra en la cima del mismo, quedando el banco Rojo en segundo lugar y el banco Amarillo en el tercero.

VII.1.5. Comercios y Autónomos

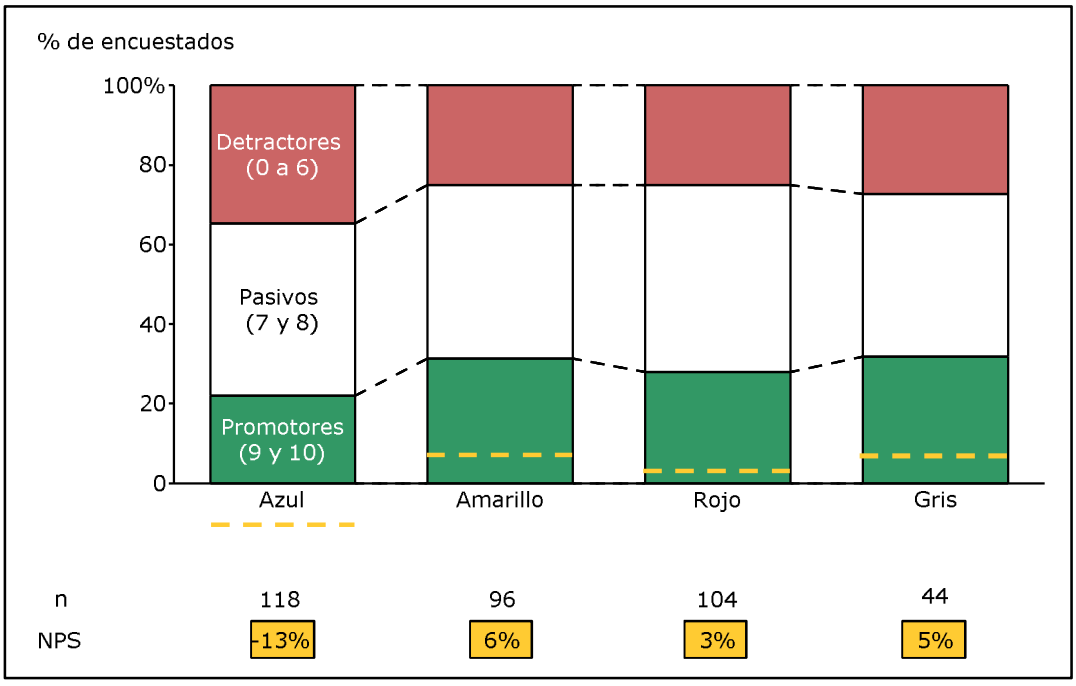


Figura VII.4 - NPS en Comercios y Autónomos

Para el segmento de Comercios y Autónomos el escenario es muy diferente. El banco Amarillo posee el NPS más alto con 6%, seguido de cerca por el banco Rojo y el Gris. Lo que resulta peculiar en este segmento es que el banco Azul posee un NPS muy bajo, -13%, lo que lo ubica en la peor situación competitiva. El promedio para todo el segmento es de 0,2%, siendo el más bajo entre todos los segmentos analizados.

Armando el ranking relativo a partir de los diferentes test de significancia de las diferencias en NPS se obtiene la siguiente tabla:

	Amarillo	Gris	Rojo	Azul
Amarillo		No significativa	No significativa	Significativa
Gris			No significativa	Significativa
Rojo				Significativa
Azul				
Ranking	1ro	1ro	1ro	4to

Tabla VII.5 - Ranking relativo de Comercios y Autónomos

Como se puede observar en la tabla, los bancos Amarillo, Gris y Rojo ocupan el primer puesto, mientras que el banco Azul se encuentra relegado al cuarto puesto, situación sorpresiva si se tiene en cuenta la posición que ocupa en los segmentos analizados anteriormente.

VII.2. Motivos de Promoción & Detracción/Neutralidad

Para el análisis de los motivos de Promoción y Detracción/Neutralidad se decidió analizar a todos los Detractores y Neutros por un lado, y a todos los Promotores por otro, sin discriminar el banco al cual pertenecen. Esto se debe a que si se realiza la división por banco los tamaños de muestra resultan muy pequeños, lo que atenta contra la validez estadística de las conclusiones. Se entiende que al tomar esta decisión se pierde información, sin embargo mediante un análisis preliminar de los motivos de Promoción y Detracción/Neutralidad por banco se detectó que si bien las proporciones de Detractores y Promotores son diferentes de banco en banco, la gran mayoría de las causas raíces de estos comportamientos son compartidas a lo largo de cada segmento.

VII.2.1. Rentas altas (Segmento ABC1)

El siguiente gráfico muestra la proporción de las menciones de los motivos tanto de Promoción como de Detracción/Neutralidad de individuos ABC1:

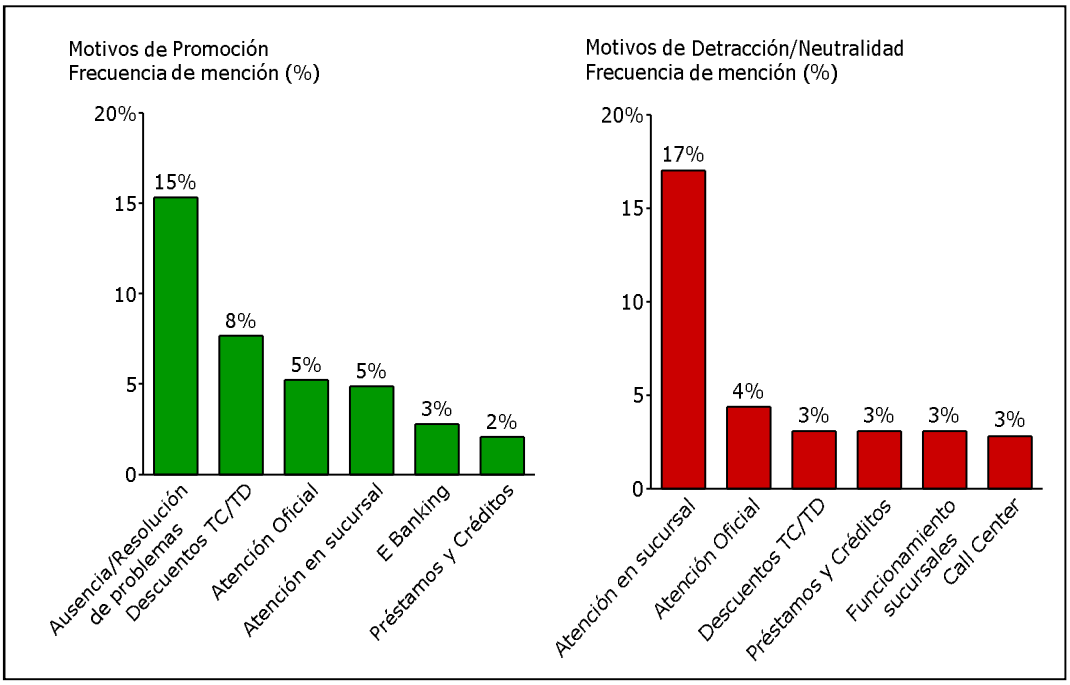


Figura VII.5 - Motivos de Promoción & Detracción/Neutralidad en Rentas Altas

Como se observa en la **Figura VII.5 - Motivos de Promoción & Detracción/Neutralidad en Rentas Altas**, la ausencia o rápida resolución de problemas ocupa el primer lugar en los motivos de Promoción, seguida por los descuentos con tarjeta de crédito o débito. Luego aparece la atención tanto del Oficial, como en el resto de la sucursal.

Las principales causas de Detracción son la atención en sucursal (principalmente los tiempos de espera y velocidad de atención), seguida de la atención por parte del oficial. Sin embargo, si sumamos los motivos relacionados con tiempos de espera, atención de los oficiales y funcionamiento de las sucursales, y analizamos los verbatims relacionados a cada uno de ellos se vislumbra que los principales motivos de Detracción se deben a que los individuos de Renta Altas valoran mucho su tiempo y demandan un trato exclusivo, cosa que no siempre les es ofrecida por los bancos. Algunos ejemplos de sus testimonios son los siguientes:

"Cada vez que necesito una solución tengo que esperar mucho para que me atiendan. Es poco personal y la gente no es lo suficientemente eficiente."

"La atención en las sucursales es un problema, te hacen ir a las maquinas, a internet y yo no sé usarlas."

"En el banco cerca de casa siempre hay mucha cola. Cuando vas a hacer un trámite te hacen esperar un montón, y hay muy poca gente para atender."

VII.2.2. Rentas medias (Segmentos C2C3)

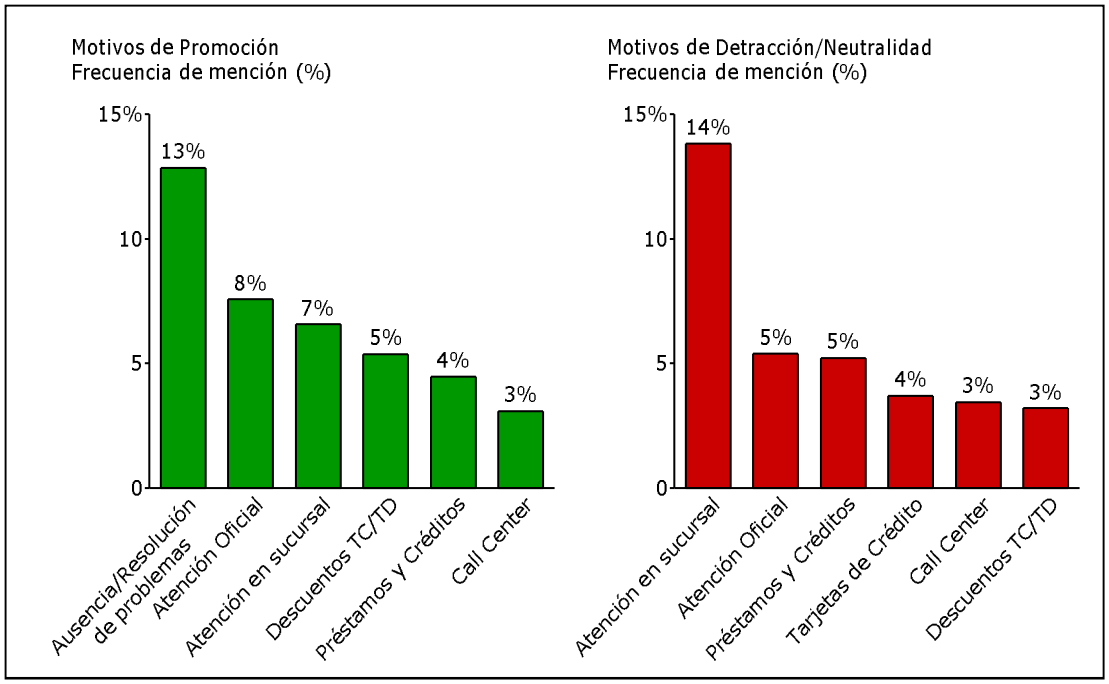


Figura VII.6 - Motivos de Promoción & Detracción/Neutralidad en Rentas Medias

El gráfico muestra como nuevamente la ausencia de problemas o rápida resolución de los mismos ocupa el primer lugar entre los motivos de Promoción. Sin embargo, a diferencia de los clientes de Rentas Altas los clientes de Rentas Medias ubican la atención (tanto por parte del Oficial como del resto de la sucursal) por sobre los descuentos, siendo la amabilidad y la atención de los empleados bancarios el motivo principal de esta elección. Otro punto a destacar es como los préstamos y créditos van tomando mayor importancia en este segmento.

En cuanto a los motivos de Detracción/Neutralidad la atención en sucursal es nuevamente la principal causa, seguida por la atención del Oficial. En ambos

casos la amabilidad y la atención son los drivers de esta elección. Esto demuestra que la atención es fundamental para los individuos de este segmento, y que su potencial tanto de encantar como de disgustar a los clientes es muy alto.

Por último, otro motivo de Detracción/Neutralidad a destacar es la falta de acceso y las elevadas tasas en préstamos y créditos. Si comparamos la importancia de este driver para el segmento de Rentas Altas respecto al de Rentas Medias podemos observar que el mismo resulta mucho más importante en el segundo caso.

VII.2.3. Rentas bajas (Segmentos D1D2)

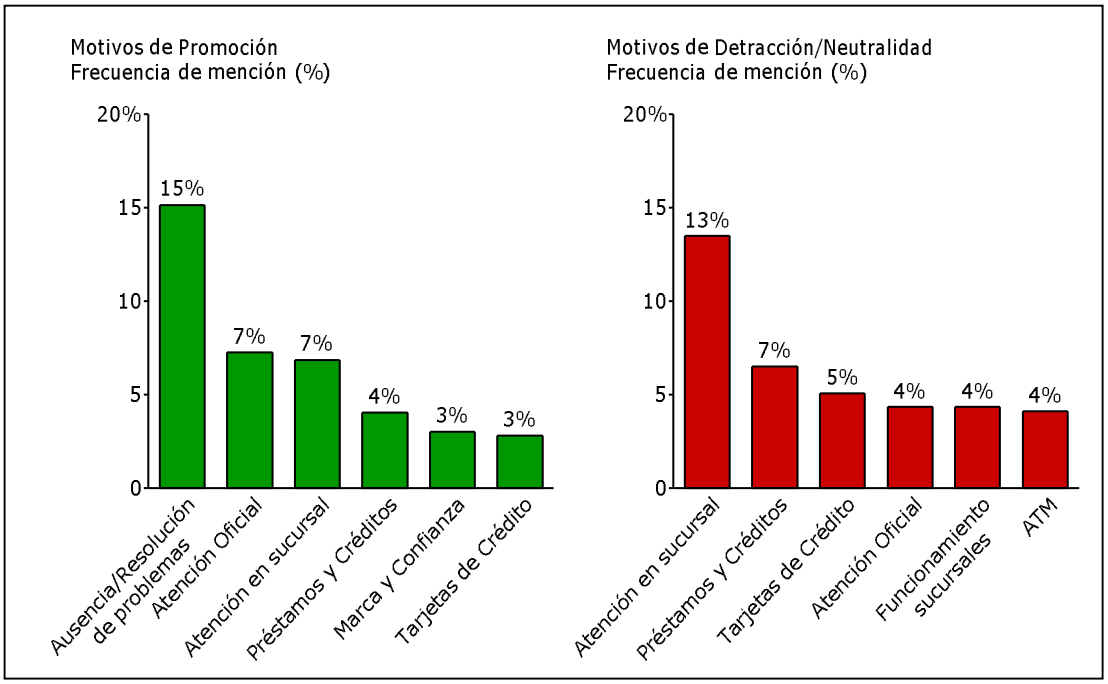


Figura VII.7 - Principales motivos de Promoción & Detracción/Neutralidad en D1D2

Analizando el gráfico para Rentas Bajas nuevamente el principal motivo de Promoción es la ausencia o rápida resolución de problemas. En este segmento también se hace extensiva la importancia de la atención por su gran potencial de encantar o disgustar a los clientes.

Sin embargo, el punto más importante a destacar es la gran importancia que cobran los préstamos y créditos para este segmento, ocupando el 4to lugar entre

los motivos de Promoción, y el 2do entre los motivos de Detracción y Neutralidad. Esto se debe a que se trata de personas que para acceder a determinados bienes les resulta ineludible tener que pedir un préstamo (Ej.: compra de un automóvil) pero el acceso al mismo es muy limitado debido a su complicado perfil de riesgo. Esto lleva a que se conviertan en Promotores de aquellos bancos que si les otorgan un crédito o préstamo, pero que resulten Detractores de aquellos que se lo niegan o le cobran tasas muy elevadas. Esta queja se hace extensiva al uso de las tarjetas de crédito, tanto por las altas tasas como por el monto límite.

VII.2.4. Comercios y Autónomos

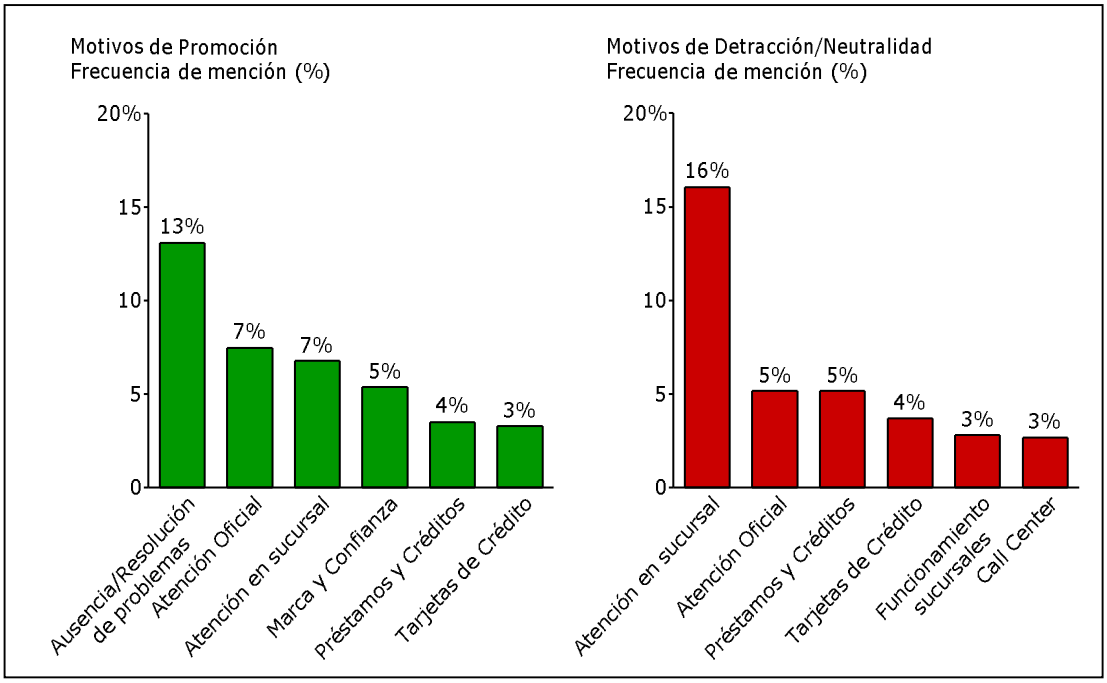


Figura VII.8 - Motivos de Promoción & Detracción/Neutralidad en CyAs

Al observar los motivos de Promoción y Detracción/Neutralidad para el segmento de Comercios y Autónomos resulta sorprendente la similitud con el segmento de Rentas Medias. Al igual que para todos los segmentos analizados hasta ahora el principal motivo de Promoción es la ausencia o rápida resolución de problemas, y la atención tanto del oficial como del resto de la sucursal poseen un altísimo poder para encantar o disgustar a los clientes. Cabe destacar que la velocidad de atención es un aspecto muy importante para este segmento, ya que se trata de individuos que poseen niveles de transaccionalidad muy altos debido a su actividad comercial. Los préstamos y créditos poseen cierta importancia, siendo

las tasas un aspecto más importante que el acceso o los requerimientos de papales.

VII.3. Adquisición & Principalidad

VII.3.1. Rentas altas (Segmento ABC1)

El siguiente gráfico muestra los principales motivos de Adquisición de un banco por parte de individuos del segmento de Rentas Altas.

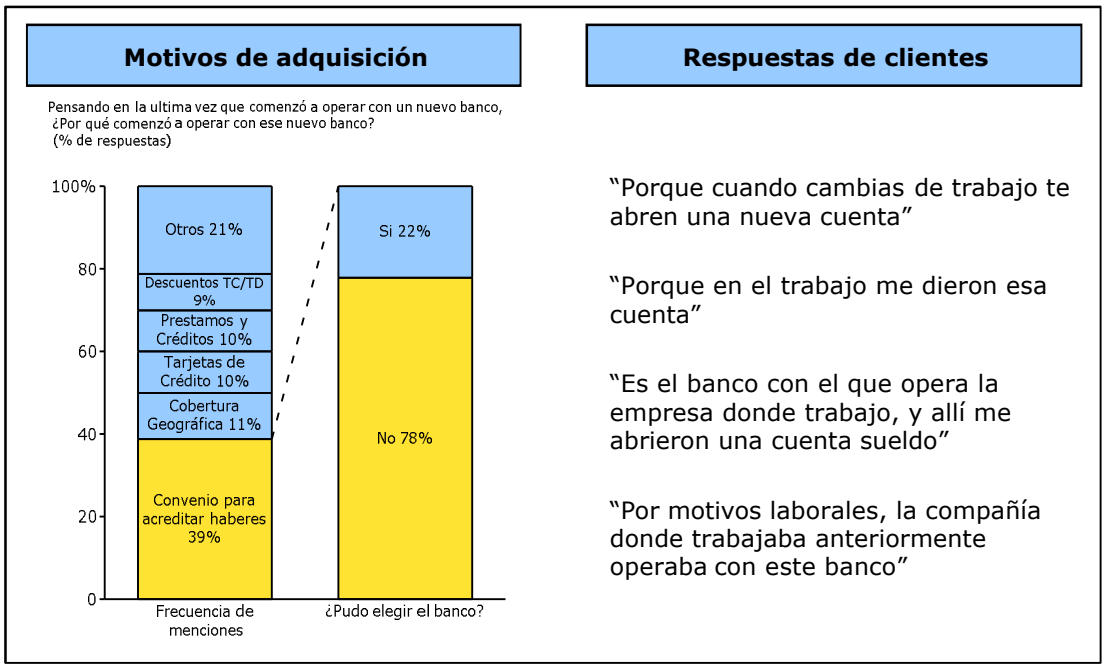


Figura VII.9 - Motivos de Adquisición de un banco en Rentas Altas

El gráfico muestra como cerca del 40% de los individuos de Rentas Altas comenzó a operar con un banco debido a que allí le depositan su sueldo. Al ser interrogados sobre si habían podido elegir en que banco querían que se les depositara (si bien por ley tienen el derecho a hacerlo) casi el 80% de los individuos dijo que el banco había sido elegido por su empleador.

Los motivos de **Adquisición** que le siguen son una amplia cobertura geográfica, la necesidad de una TC, la necesidad de un préstamo o crédito o el atractivo de los descuentos de las TC o TD.

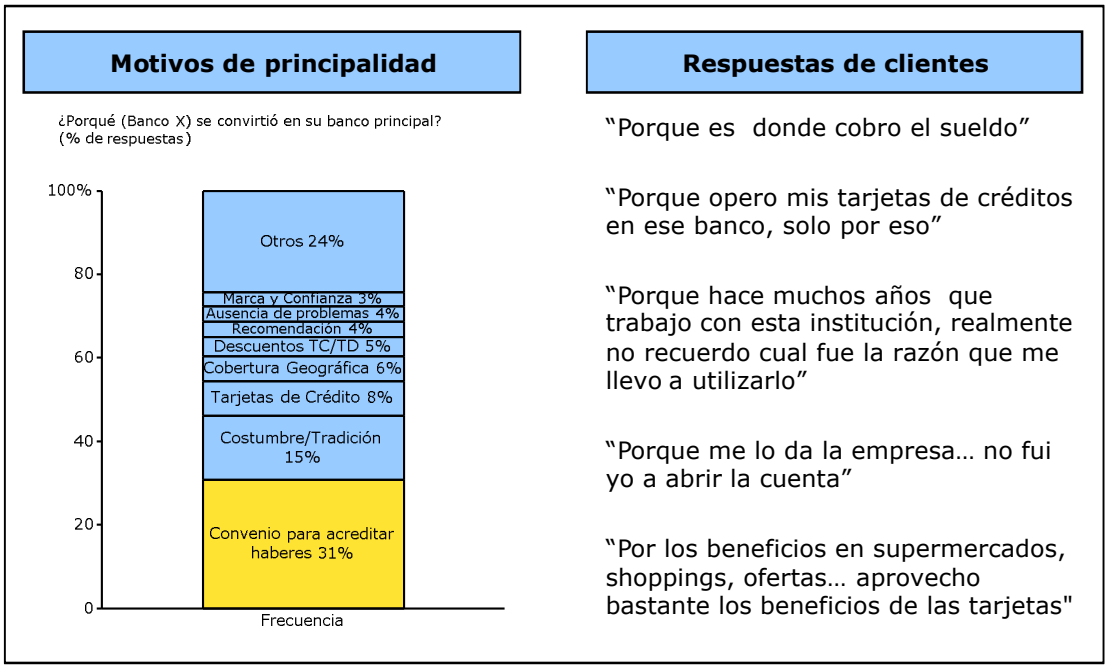


Figura VII.10 - Motivos de Principalidad de un banco en Rentas Altas

Al ser interrogados acerca de los motivos por los cuales un banco se convierte en su banco **principal**[9] se encuentran tanto similitudes como diferencias respecto a los motivos de Adquisición.

Como similitudes se puede mencionar el cobro de haberes a través del banco resulta el motivo más importante de Principalidad, aunque con un porcentaje un poco menor respecto al obtenido en Adquisición. Motivos como la cobertura geográfica, uso de TC y descuentos de las mismas también aparecen, pero todos con importancia relativa menor que en Adquisición.

En contraposición, se puede mencionar que a diferencia de los motivos de Adquisición, entre los de Principalidad se encuentran algunos intangibles como por ejemplo la costumbre/tradición (segundo motivo más importante), o la marca y confianza, entre otros.

[9] Por principal entendemos aquel banco con el que opera con mayor frecuencia o en el que maneja mayores volúmenes de dinero.

VII.3.2. Rentas medias (Segmentos C2C3)

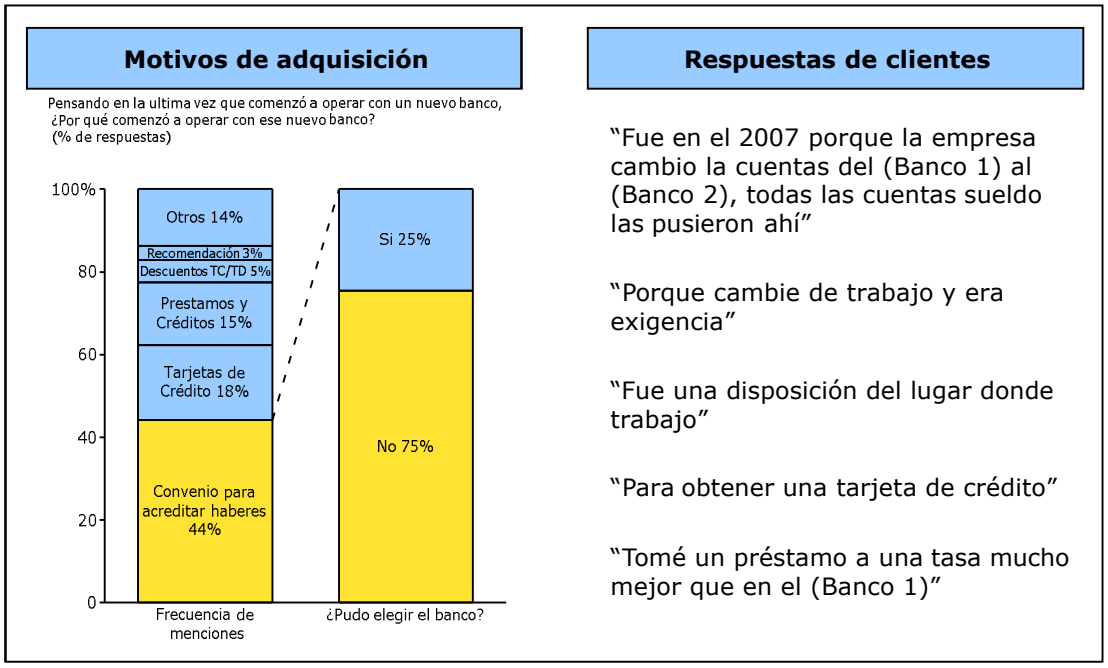


Figura VII.11 - Motivos de Adquisición de un banco en Rentas Medias

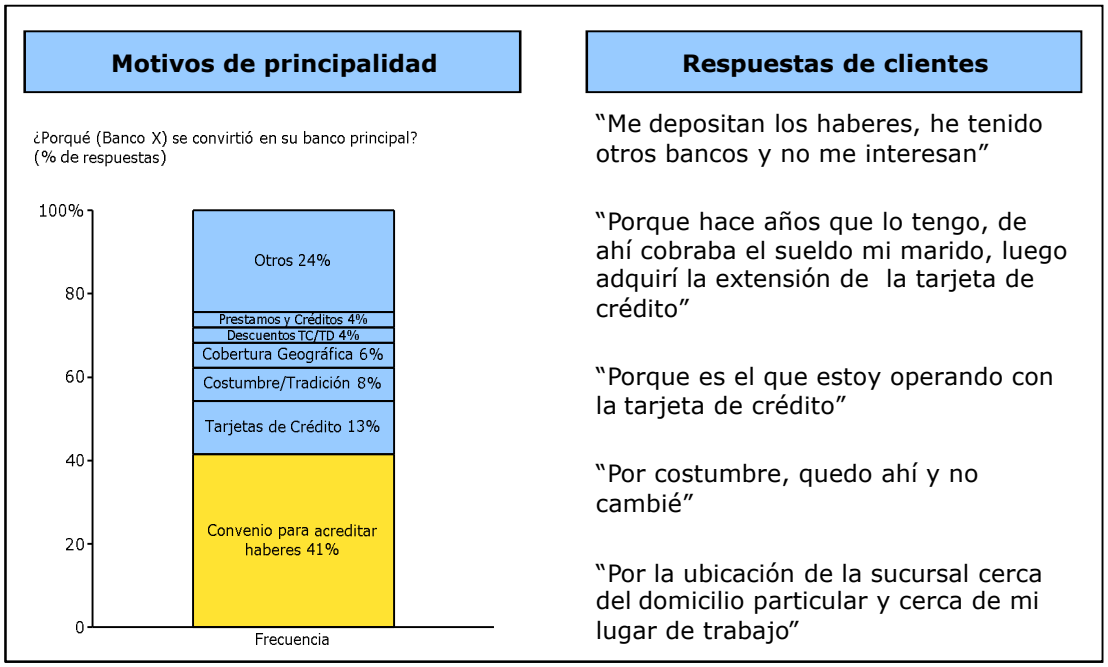


Figura VII.12 - Motivos de Principalidad de un banco en Rentas Medias

Analizando los motivos de **Adquisición** en Rentas Medias los mismos se encuentran más consolidados que en Rentas Altas. La acreditación del sueldo es nuevamente el principal motivo, incluso con un porcentaje aun superior (casi 45%). El acceso a medios de financiación cobra importancia en este segmento, ya que los motivos de Adquisición que ocupan el 2do y 3er lugar son la necesidad de una TC y el acceso a un préstamo o crédito respectivamente.

En cuanto a los motivos de **Principalidad**, los mismos resultan muy similares a los de las Rentas Altas, manteniéndose el acreditamiento de sueldos como motivo principal. Como diferencia se puede señalar que motivos intangibles como la costumbre o tradición pierden importancia relativa respecto a otros como el uso de las tarjetas de crédito.

VII.3.3. Rentas bajas (Segmentos D1D2)

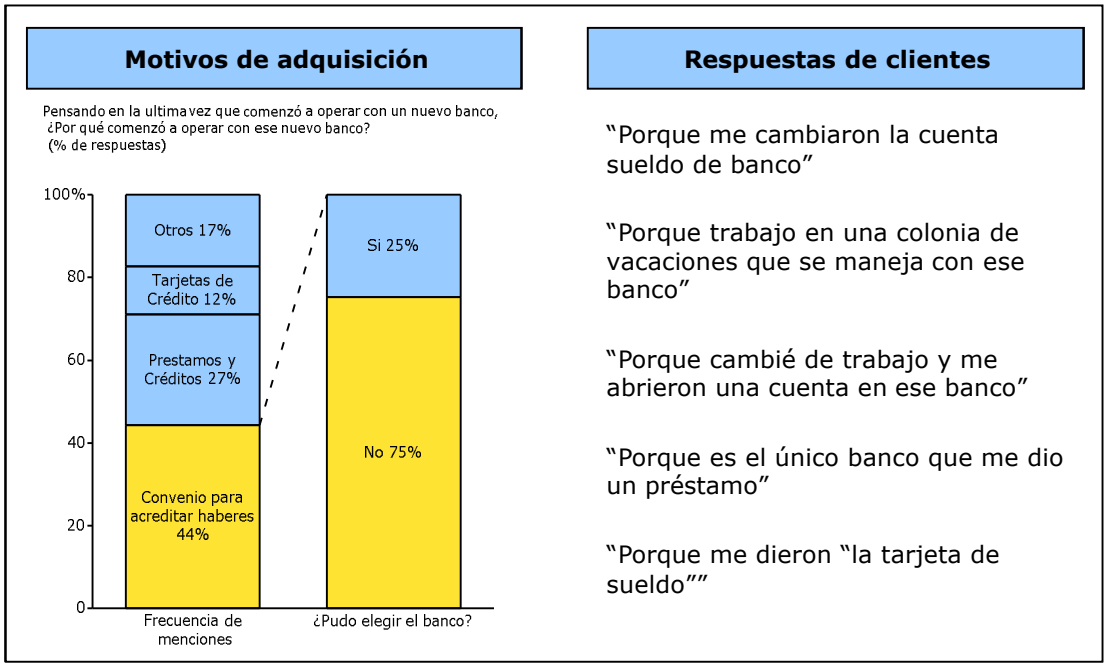


Figura VII.13 - Motivos de Adquisición de un banco en Rentas Bajas

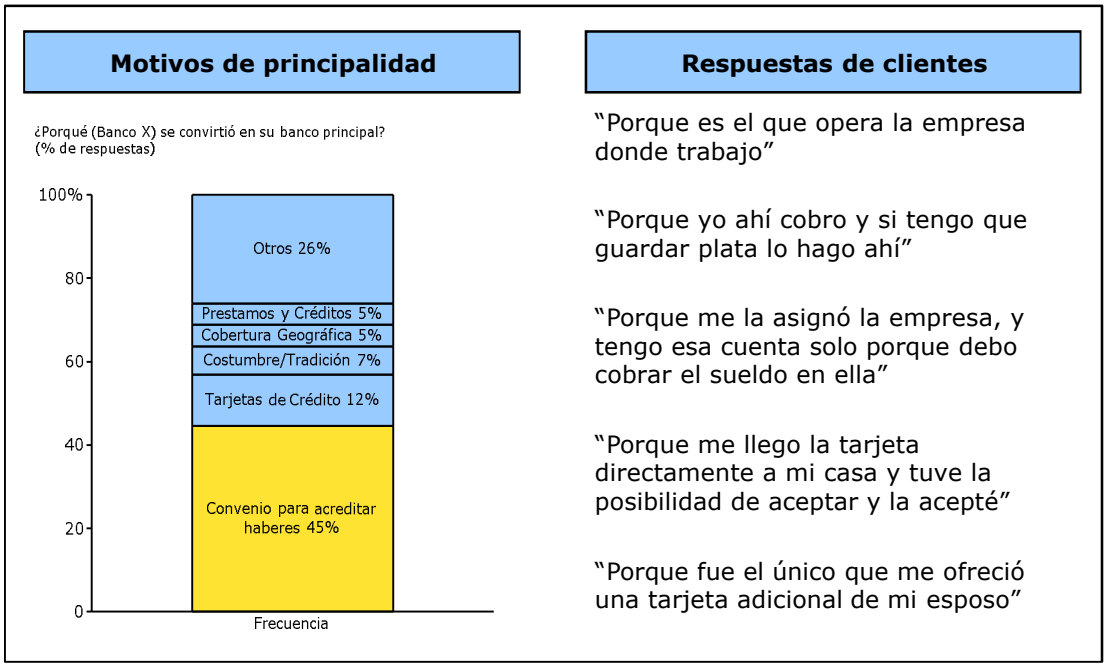


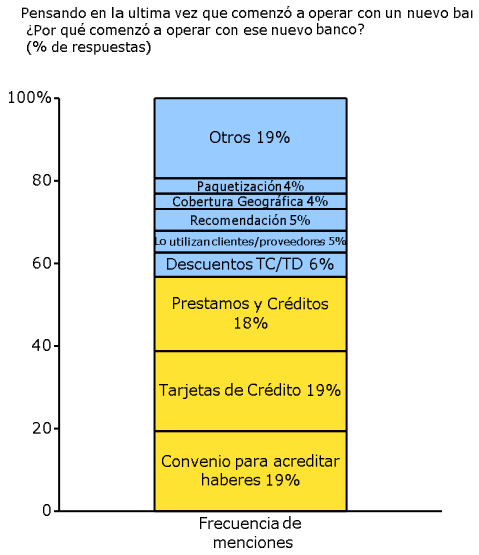
Figura VII.14 - Motivos de Principalidad de un banco en Rentas Bajas

De cara a la **Adquisición** en Rentas Bajas, los motivos se encuentran más consolidados aún que en las Rentas Medias. El acreditamiento del sueldo posee igual peso, pero cabe destacar la gran importancia relativa que adquieren los elementos de financiación (tanto los préstamos y créditos como las tarjetas de crédito) en este segmento, sumando en conjunto casi ~40% de los motivos de Adquisición de un nuevo banco.

En cuanto a los motivos de **Principalidad** la situación es casi idéntica a la de Rentas Medias.

VII.3.4. Comercios y Autónomos

Motivos de adquisición



Respuestas de clientes

"Cuando trabajaba bajo patrón me abrió una cuenta ahí"

"Porque me ofreció un crédito interesante de dinero"

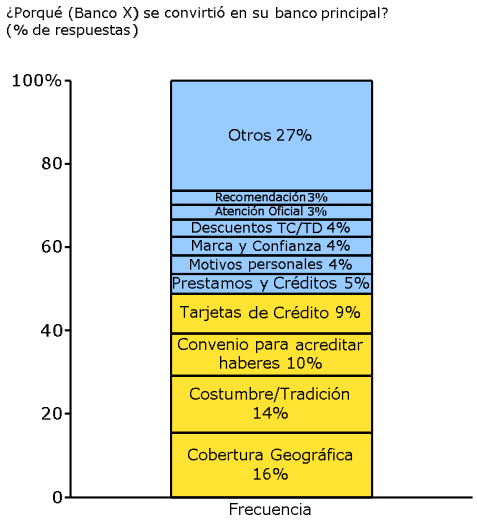
"Porque me enviaron muchas veces la tarjeta de regalo a la casa y me han llamado e insistido para que la habilite"

"Fue una promoción para obtener una tarjeta de crédito"

"Porque me ofrecían una tasa razonable comparada con otros bancos"

Figura VII.15 - Motivos de Adquisición de un banco en CyA

Motivos de principalidad



Respuestas de clientes

"Por la ubicación… queda a dos cuadras del local que tengo"

"Porque hace mas de 25 años que estoy con este banco"

"Porque hace años q tengo 2 cajas de ahorro. Allí me abrieron una cuenta por un trabajo y luego abrí la que fue y es mi primer caja de ahorro"

"Porque tengo las tarjetas y es con el que mas transacciones hago"

Figura VII.16 - Motivos de Principalidad de un banco en CyA

Analizando la **Adquisición** en el segmento de Comercios y Autónomos los motivos resultan muy diferentes a los otros segmentos, principalmente por el hecho de que la acreditación de sueldos pierde importancia relativa a mano de los otros motivos. Si tenemos en cuenta que se trata de profesionales independientes y dueños de negocios y locales la lógica indica que la acreditación de sueldos no debería ser un factor relevante en lo absoluto. Sin embargo existen casos en los que las personas cambiaron de rubro o profesión en los últimos 3 años, por lo que es posible que algunas personas hayan comenzado a operar con un banco para cobrar allí un sueldo en relación de dependencia. Eso explica el casi 20% de los CyAs que adquirieron un banco en los últimos 3 años lo hayan hecho para cobrar su sueldo. Por otro lado las tarjetas de crédito y los préstamos/créditos explican casi el 40% de las adquisiciones.

En cuanto a la **Principalidad,** la cobertura geográfica (que para los otros segmentos representa ~5%) en este segmento es el principal motivo. Esto se debe a que los individuos de este segmento concurren a la sucursal casi todos los días a causa de sus elevados niveles de transaccionalidad. El resto de los motivos se encuentra muy fragmentado, a diferencia de los otros segmentos.

VIII. RESUMEN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL BANCO AZUL

Habiendo presentado los resultados obtenidos en los diferentes análisis realizados, solo queda por presentar un resumen final de la posición competitiva del banco Azul. Para tal fin, se realizó una tabla con los principales indicadores para cada segmento, que condensa los resultados por segmento.

	Renta Alta	Renta Media	Renta Baja	Comercios y Autónomos
NPS absoluto	3%	15%	32%	-13%
NPS promedio del segmento	~4%	~14%	~22%	~0%
Posición relativa	3^{ero}	1^{ero}	1^{ero}	4to
Líder NPS relativo	Verde y Rojo	Azul y Amarillo	Azul	Amarillo, Gris y Rojo
Motivos de Promoción comunes a todos los segmentos	Ausencia/ Resolución de problemas Atención del Oficial Atención en Sucursal			
Motivos de Promoción específicos del segmento	Descuentos TC/TD E-Banking	Descuentos TC/TD Préstamos y Créditos	Préstamos y Créditos Tarjetas de Crédito	Marca y confianza Préstamos y Créditos
Motivos de Detracción y Neutralidad comunes a todos los segmentos	Atención en sucursal			
Motivos de Detracción y Neutralidad específicos del segmento	Atención del Oficial	Atención del Oficial Préstamos y Créditos	Préstamos y Créditos Tarjetas de Crédito	Atención del Oficial Préstamos y Créditos
Motivos de Adquisición y Principalidad comunes a todos los segmentos	Convenio de Haberes Préstamos y Créditos Tarjetas de crédito			
Principales motivos de Adquisición	Cobertura Geográfica Descuentos TC/TD	Descuentos TC/TD	-	Descuentos TC/TD Lo usan proveedores y/o clientes
Principales motivos de Principalidad	Costumbre y Tradición	Costumbre y Tradición	-	Cobertura Geográfica Costumbre y Tradición

Tabla VIII.1 - Resumen de los resultados del estudio

IX. CONCLUSIONES

En escenarios de mercados cada vez más competitivos resulta fundamental desarrollar estrategias que orienten el rumbo de las organizaciones, alineando todos los componentes de las mismas para la consecución de objetivos a mediano y largo plazo.

Sin embargo, la determinación de estas estrategias no es una tarea sencilla, ya que requiere no solo realizar proyecciones sobre escenarios futuros, sino también determinar el punto de partida de la organización en cuestión. En otras palabras, determinar su posición competitiva actual.

Uno de los principales componentes de la posición competitiva de una organización es el nivel de fidelidad de sus clientes. Las organizaciones con altos niveles de fidelidad suelen experimentar un crecimiento sostenido en el tiempo y una salud económica y financiera sustentables. Sin embargo, obtener una medida confiable del nivel de fidelidad de una compañía no resulta sencillo. Si bien existen infinidad de encuestas de fidelidad y satisfacción, las mismas poseen defectos que atentan contra los resultados buscados.

Este Proyecto Final de Ingeniería Industrial ha tenido como objetivo desarrollar una metodología rigurosa y replicable que permita medir la fidelidad de los clientes de un banco, a partir del cálculo del Índice de Promotores Neto. Este parámetro fue calculado no solo para el banco en cuestión, sino también para sus competidores, de manera tal de obtener un ranking relativo de la fidelidad en diferentes segmentos.

Por la naturaleza del estudio en cuestión, se desprenden dos tipos de conclusiones. En primer lugar se encuentran las conclusiones metodológicas, que son aquellos hallazgos correspondientes a la metodología de diseño e implementación del estudio. En segundo lugar se encuentran las conclusiones prácticas, que son aquellas que se desprenden del análisis de los resultados del estudio brindando un claro panorama de la situación competitiva en términos de fidelidad del banco Azul.

IX.1. Conclusiones metodológicas

Como primer conclusión metodológica se sostiene que el teléfono resulta ser el canal adecuado para realizar las encuestas de NPS. A la luz de la cantidad de

entrevistas efectivas obtenidas en cada segmento se puede afirmar que el mismo permitió cumplir con la cuota fijada en cada uno, lo que da muestra de la gran penetración que posee este canal en diferentes niveles socioeconómicos. Por este motivo el teléfono resulta una buena opción a la hora de realizar este tipo de empresas (en comparación con las encuestas personales y por internet) debido a su excelente relación costo-penetración.

En segundo lugar, se probó que para medir la fidelidad de los clientes no son necesarias encuestas extensas. Al contrario, esta Tesis demuestra que con unas pocas preguntas bien orientadas se obtienen grandes cantidades de información a partir de la cual se pueden realizar diversos análisis (como los presentados en el capítulo “Resultados del estudio”) suficientes como para poder detallar la situación competitiva de una empresa en materia de fidelidad.

En tercer lugar, se determinó que el uso de preguntas abiertas para la determinación de los motivos de Promoción, Detracción y Neutralidad y principales razones de Adquisición y Principalidad puede no ser la mejor opción, y que se debe considerar la posibilidad de utilizar preguntas cerradas (opción múltiple) para tal fin. A partir de lo expuesto en el capítulo “Descripción y Solución de Problemas Metodológicos” se concluye que el trabajo de codificación de las preguntas y posteriores retrabajos como la agrupación por Touchpoints se podría haber evitado mediante el uso de preguntas cerradas. Si bien el motivo de elección de las preguntas abiertas fue priorizar la recolección de la mayor cantidad de información posible, observado los gráficos del capítulo “Resultados del estudio” se cree que los motivos presentados bien podrían haber sido anticipados mediante una breve investigación previa, similar a la que se realizó para la generación de la lista de códigos. En todo caso, para evitar la pérdida de información por no incluir un motivo entre las opciones múltiples, se podría agregar la opción “Otros” para que el encuestado incluya los aspectos que el crea relevantes y no se encuentren presentes entre las opciones.

En cuarto lugar, a partir de los inconvenientes surgidos con la empresa encuestadora se determinaron algunas prácticas que deben ser tenidas en cuenta por todo aquel que decida tercerizar un estudio de este tipo. La primera, dedicar un tiempo prudente a la confección en conjunto del diseño del output del estudio, para evitar la recepción de bases de datos ilegibles, que demanden un importante re-trabajo para poder analizarlas. La segunda, realizar un seguimiento periódico de la tasa de respuestas obtenida y de los recursos asignados por la empresa al estudio, para asegurarse que el mismo se complete a término. En caso que las

proyecciones indiquen que el estudio no se completará a término es necesario acordar de manera temprana como se solucionará esta situación, ya sea extendiendo el estudio, aceptando como resultado una menor cantidad de encuestas pero recortando el costo de manera proporcional, etc.

En quinto lugar, se determinó que la utilización de rankings relativos para la obtención de un panorama de la situación competitiva del banco en los diferentes segmentos resulta más adecuada que usar los valores absolutos de NPS. Esto se debe a que los rankings relativos eliminan las diferencias en NPS que surgen por la naturaleza del segmento (explicadas mediante los diferentes valores del NPS promedio de cada segmento) considerando a su vez que ciertas diferencias en NPS absoluto entre bancos en un mismo segmento pueden no ser significativas. De esta manera la fotografía que se obtiene para cada segmento resulta ser un diagnóstico más certero, a partir del cual se pueden tomar medidas estratégicas direccionadas.

IX.2. Conclusiones prácticas

En primer lugar, a partir de lo expuesto en el capítulo “Resultados del estudio” y en el “Resumen de la posición competitiva del banco Azul” se concluyó que en líneas generales el banco Azul posee niveles de fidelidad relativamente altos. Sin embargo, si analizamos los rankings de NPS por segmento podemos observar que las posiciones ocupadas en el segmento de Rentas Altas (3ro) y en el de Comercios y Autónomos (4to) no son tan promisorias como las ocupadas en Rentas Medias (1ro) y Rentas Bajas (1ro). Si consideramos que los ingresos que le genera un cliente al banco dependen tanto de los depósitos y préstamos como del nivel de transaccionalidad del mismo, no parece errado asumir que los dos segmentos más rentables para el banco sean probablemente aquellos en los que posee los peores niveles de fidelidad. Esto puede significar que el banco no esté enfocando correctamente sus recursos y esfuerzos. Sin embargo este análisis escapa al alcance de la Tesis y se presenta únicamente como posible análisis a realizar en el futuro.

En segundo lugar, se determinaron las principales palancas que el banco puede “accionar” para incrementar la fidelidad de sus clientes. Como se observa en el resumen de la posición competitiva, existen motivos de Detracción y de Promoción tanto comunes a todos los segmentos (como la ausencia de problemas y la atención en sucursal) como particulares de cada uno de ellos (como la atención del Oficial en la Renta Alta, y el Acceso a Crédito en la Renta Baja). Para mejorar

su posición competitiva se aconseja que el banco primero decida en qué segmentos focalizará su esfuerzo. Luego determine las diferentes palancas que pueden tener incidencia en ese segmento (ya sea motivos de Detracción a mejorar, como motivos de Promoción a mantener o seguir innovando). Por último, ordene las mismas de manera decreciente de acuerdo a la relación Impacto/costo de la iniciativa, e implementarlas siguiendo ese orden. De esta manera podrá mejorar la fidelidad de los clientes de los segmentos clave de manera rentable, hasta alcanzar un NPS o posición relativa en el ranking objetivo.

Por último, se determinaron los principales motivos de Adquisición y Principalidad de un banco. Respecto a estos puntos se debe destacar la importancia de la acreditación de haberes por ser sin dudas el principal motivo a la hora de adquirir un banco. Por esto, para continuar creciendo en número de clientes el banco debe desarrollar una estrategia de captación de cápitas ya sea mediante marketing, ofrecimiento de beneficios o convenios con empresas, que aseguren un flujo positivo de haberes de los segmentos más rentables. Por otro lado, no se debe olvidar la importancia de la cobertura geográfica, y el acceso a crédito (ya sea mediante Préstamos como mediante Tarjetas de Crédito) como motivos de Adquisición y Principalidad. Para mantenerse fuerte en estos aspectos el banco debe desarrollar una oferta de valor atractiva y diferenciada. Algunas opciones son desarrollar y mantener una amplia red de sucursales con cobertura nacional, desarrollar una oferta de créditos acorde a las necesidades y perfil de riesgo de los diferentes segmentos y ofrecer una amplia variedad de Tarjetas de Crédito con prestaciones y beneficios que igualen o superen a la propuesta del mercado. Sin embargo, una vez más, la determinación de la manera óptima de mejorar la percepción en estos aspectos se deja planteada para estudios futuros.

X. ANÁLISIS COMPLEMENTARIO

Como se mencionó en el comienzo de esta Tesis, el estudio comparativo sobre la fidelidad de los clientes en el sistema financiero argentino es uno de los tres pilares sobre los que se debe basar la definición de la estrategia a mediano plazo para el banco Azul.

El segundo pilar es el análisis de la atractividad de cada segmento. En esta línea de trabajo hay varios aspectos que deben ser analizados. En primer lugar se debe determinar el tamaño de cada segmento y el crecimiento que ha experimentado en los últimos años. En segundo lugar, se deben determinar los *profit pools,* márgenes operativos y la rentabilidad de cada segmento mediante el cálculo del ROA. Por último, resulta necesario calcular la generación de fondeo en cada segmento, por tratarse de la "materia prima" con la cual trabaja el banco.

El tercer pilar está compuesto por las proyecciones económicas a mediano plazo en Argentina. En esta línea de trabajo resulta necesario proyectar variables como los ingresos del sistema financiero y la evolución del spread, entre otras, para poder proyectar luego los *profit pools,* márgenes operativos y rentabilidad de cada segmento. En este aspecto se aconseja realizar proyecciones de más de un escenario, para cubrir de este modo diferentes realidades que se pueden dar en el futuro. Algunos ejemplos de escenarios posibles son escenario de continuidad (en el cual se mantienen las políticas económicas actuales), escenario de cambio gradual o escenario de fuerte shock anti-inflacionario.

Una vez definidos los tres pilares se podrán tomar las definiciones estratégicas como los objetivos y aspiraciones para cada segmento, los segmentos prioritarios para conseguir el crecimiento del banco y los lineamientos del presupuesto para los próximos años. Esto puede ser traducido luego en aspiraciones de tamaño, market share y rentabilidad en cada segmento.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Reicheld, F. 2007. La pregunta decisiva: convierta a sus clientes en Promotores para incrementar el beneficio y asegurar el crecimiento. 183 páginas. Ediciones Deusto. ISBN 978-84-234-2461-0.

- ✓ Owen, R. Brooks, L. 2009. Answering the ultimate question: How net promoter can transform your business. 304 páginas. Wiley Imprint. ISBN 978-0-470-26069-2.

- ✓ García, R.M. 2006. Inferencia estadística y diseño de experimentos. 734 páginas. Eudeba. ISBN 950-23-1295-3

- ✓ Du Toit, G. Burns, M. Johnson, B. Markey, R. Marzo 2010. Customer Loyalty in Retail Banking. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Lee, J. Greiner, I. Agosto 2007. FAQ's on NPS® survey and analysis. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Lee, J. Greiner, I. Agosto 2007. Top-down vs. Bottom-up NPS® survey methodology. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Lee, J. Markey, R. Julio 2007. Types of NPS® Analysis and Output. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Markey, R. Johnson, B. Barro, J. Lamb, R. Olanoff, J. US Bank Co - Net Promoter® economic analysis. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Markey, R. Johnson, B. Barro, J. Lamb, R. Diciembre 2009. Top-down NPS® guidelines. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Friedwagner, R. Jeschonowski, D. Müller, M. Schreiner, G. Dullweber, A. Agosto 2008. Reference Guide to Top-down NPS® Implementation. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Hammer, A. Lee, J. Goertz, M. Schlegel, A. Dullweber, A. Febrero 2007. Testing the Significance of Rankings Based on Competitive NPS® Benchmarking. Bain & Co. General Experience Center.

- ✓ Cullen, G. 2011. Targeting Who and What needs Attention. Now, Soon, and Later. http://conference.netpromoter.com/npc/miami2011/sessions.php
  Página vigente al 04/06/2011.

- ✓ Berkett, N. 2009. Putting our customers at the hearth of everything we do.
  http://www.satmetrix.com/documents/pdfs/VirginMedia-CaseStudy.pdf
  Página vigente al 04/06/2011.

- ✓ Reichheld, F. 2003. One Number You Need to Grow. Harvard Business Review.
  http://hbr.org/product/one-number-you-need-to-grow/an/R0312C-PDF-ENG
  Página vigente al 04/06/2011.

- ✓ Net Promoter Oficial Site. http://www.netpromoter.com.
  Página vigente al 04/06/2011.

- ✓ Banca y Riesgo. 2009. Bancarización en Argentina – Informe especial.
  http://www.bancayriesgo.com/BancarizacionArgentina2009EstudioyAnalisis.pdf
  Página vigente al 04/06/2011.

- ✓ Wusst, C. La lealtad de los clientes y su medición.
  http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/La%20Lealtad%20de%20los%20Consumidores%20y%20su%20Medicion.PDF
  Página vigente al 04/06/2011

- ✓ Brandt, R. Como medir la lealtad de los clientes.
  http://evolutionofmarketing.files.wordpress.com/2009/06/medicion-de-lealtad-de-clientes-por-randall-brandt1.pdf
  Página vigente al 04/06/2011

XII. ANEXOS

XII.1. Casos exitosos con la aplicación del NPS

En este anexo se presentan un par de ejemplos de empresas que adoptaron al NPS como herramienta de medición y gestión de la fidelidad, mostrando como esta decisión impactó directamente en sus resultados y en la percepción por parte de los clientes.

XII.1.1. Virgin Media: Cuando el cliente se vuelve el centro de todas las acciones

Un claro ejemplo de cómo el uso del NPS puede impactar positivamente en una organización es el de Virgin Media.

Virgin Media es la empresa líder en entretenimiento y comunicaciones del Reino Unido. Posee una oferta "Quad Play" de servicios en telecomunicaciones: Internet banda ancha, televisión, telefonía fija y telefonía celular. Para comprender la magnitud de esta empresa se presentan a continuación algunas estadísticas:

- ✓ Es el principal proveedor de banda ancha residencial en UK
- ✓ Es el operador móvil de red virtual más grande de UK
- ✓ Es el segundo proveedor de telefonía fija y televisión paga en UK
- ✓ Tiene casi 10 millones de clientes

A comienzos de 2007 Virgin Media lanzó su plan de NPS general. El mismo se estructuró en dos frentes:

NPS Operacional: este indicador se centra en los puntos de contacto relacionados a las acciones de Adquisición de nuevos clientes, atención de reclamos y solicitud de cambios en los servicios ofrecidos.

NPS Relacional: este indicador se centra en los puntos de contacto relacionados con las acciones de uso de los diferentes servicios, la facturación y el pago de los mismos.

El plan general de NPS mide por separado la performance de la empresa en ambos frentes. En los primeros 18 meses del programa se realizaron más de 525.000 encuestas de NPS Operacional y 85.000 encuestas de NPS Relacional. Las mediciones mostraron el fuerte impacto de las iniciativas de la empresa en los resultados: el NPS Operacional experimento un crecimiento de 23 pts. porcentuales, mientras que el NPS Relacional creció 16 pts.

¿Cómo logró Virgin tales resultados? La respuesta es simple: se comprometieron con el feedback del cliente, entendiendo que cosas son las que realmente importan. Para ello, todas las partes de la organización comenzaron a moverse en la misma dirección para mejorar los valores de NPS. En primer lugar, dejaron que el cliente sea quien decida como se debe organizar la empresa. En segundo lugar todas las iniciativas lanzadas recibieron un fuerte apoyo por parte de los altos cargos de la empresa. Por último, impulsaron el comportamiento centrado en el cliente a partir de la influencia de los resultados del NPS en la remuneración de los empleados.

Tan importante se volvió el NPS en la organización, que Virgin decidió publicar los puntajes junto con los principales indicadores financieros y métricas del negocio. A continuación se muestra la evolución para el período Abril 2008-Marzo 2009 de los dos indicadores de NPS utilizados, junto con tres indicadores clave del negocio: % de clientes triple play (aquellos que poseen al menos 3 servicios de la compañía), Ingreso medio mensual por usuario (ARPU) y tasa de rotación de clientes.

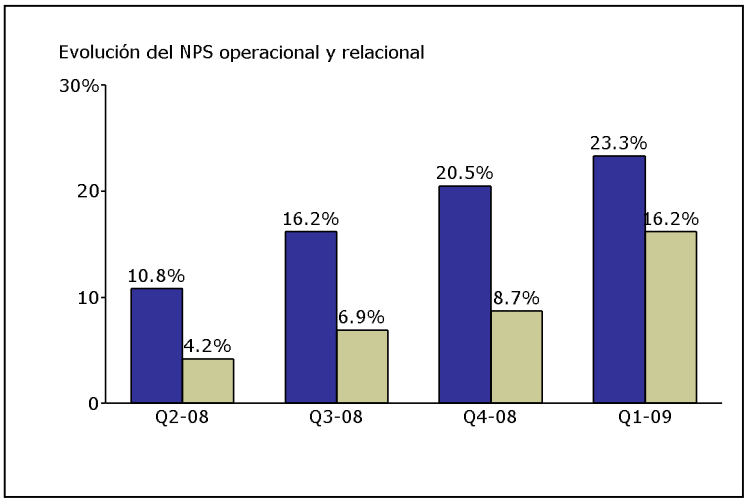


Figura XII.1 - Evolución del NPS
Fuente: Virgin Media, Net Promoter Conference, Junio 2009

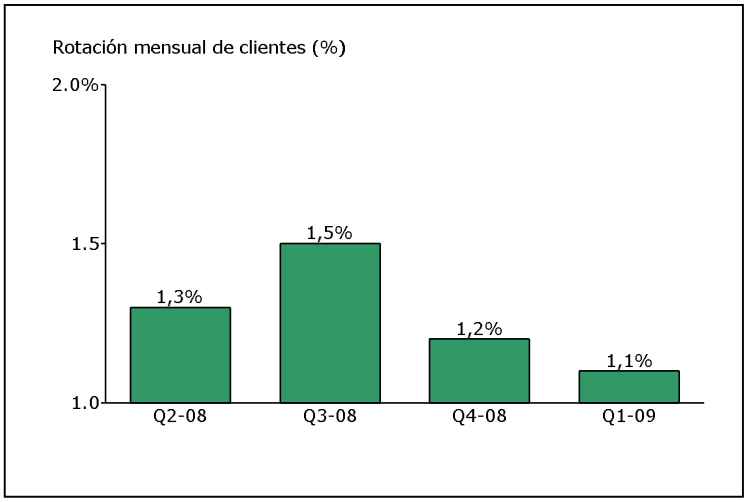


Figura XII.2 - Evolución de la rotación mensual de clientes
Fuente: Virgin Media, Net Promoter Conference, Junio 2009

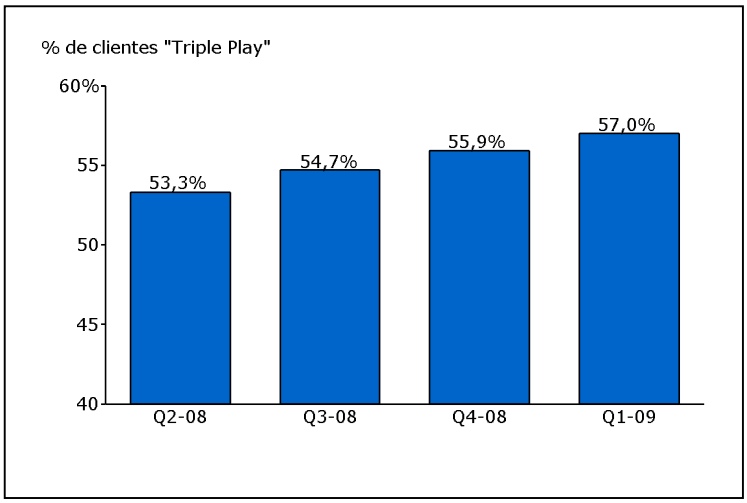


Figura XII.3 - Evolución del % de clientes "triple play"
Fuente: Virgin Media, Net Promoter Conference, Junio 2009

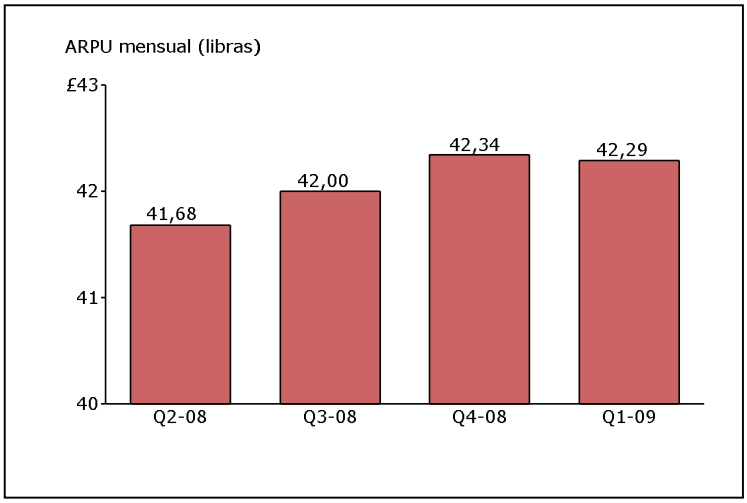


Figura XII.4 - ARPU mensual
Fuente: Virgin Media, Net Promoter Conference, Junio 2009

Como se puede observar en la **Error! Reference source not found. Evolución del NPS**, tanto el NPS operacional como el relacional experimentaron crecimientos continuados durante el año bajo estudio. Esto impactó directamente en la fidelidad y rentabilidad de los clientes. En primer lugar, si se observar la **Figura XII.2 - Evolución de la rotación mensual de clientes** se puede observar como en un año el número bajó de un 1,3% a un 1,1% (variación anual del 15%). Esto significa que en promedio los clientes permanecen como tales durante períodos de tiempo más largos. En la **Figura XII.3 - Evolución del % de clientes "triple play"** se observa un incremento sostenido del porcentaje de clientes que poseen al menos 3 de los 4 servicios ofrecidos por Virgin. Es decir que los clientes no solo permanecen más tiempo en la empresa, sino que consumen una mayor variedad de productos y servicios. Por último, si analizamos la **Figura XII.4 - ARPU mensual**, podemos observar como en un año el mismo trepó desde las £ 41,68 hasta £ 42,29, lo que significa que el cliente promedio está dejando mayores ingresos en la empresa.

Estos resultados fueron posibles porque Virgin comprendió a la perfección que sin acciones concretas el programa de NPS es una pérdida de tiempo. Por este motivo todos los esfuerzos de mejora provinieron de lo que los clientes han determinado en sus propias palabras como los puntos clave a mejorar, relevados a partir de los estudios de NPS.

En la actualidad Virgin continúa con su programa de NPS, y los valores de NPS Operacional y Relacional siguen siendo indicadores claves en la medición de la gestión de la empresa.

XII.1.2. Ceridian: descubriendo quién y qué necesita atención

Otro ejemplo de cómo el NPS puede revolucionar una organización es el de Ceridian, una empresa global de servicios de negocio. A continuación se presentan algunas estadísticas de la empresa:

- ✓ Fundada en 1932
- ✓ Más de 8.000 empleados en todo el mundo
- ✓ Ingresos anuales de U$ 1,5 billones
- ✓ Más de 130.000 clientes con un total de 25 millones de empleados
- ✓ Entre sus clientes se encuentran General Electric, Kellogs, Exxon y Mobil

En el año 2008 Ceridian desarrollo un programa llamado “Voice of the customer”, cuya finalidad es, en las palabras del senior manager de la empresa, *“lograr que Ceridian sea una compañía dirigida por sus clientes”.* El objetivo del programa era escuchar a los clientes, y utilizar la información recabada para desarrollar los planes estratégicos de la empresa tanto a corto como a largo plazo.

Para llevar a cabo el programa se creó un área específica para tal fin. La misma cuenta con un Gerente (VP) y un equipo de 3 personas que llevan a cabo los siguientes roles:

Net Promoter Associate: enfocado específicamente en la recolección de “la voz del cliente”.

Database Administrator: encargado de los procesos y herramientas de follow up de los reclamos y quejas de los clientes.

Database Especialist: encargado de mantener las listas e información recabada en las diferentes encuestas.

Fue a partir de este programa que se encontró una gran oportunidad de mejora en lo que respectaba al servicio de atención al cliente. Según las encuestas de NPS, Ceridian precisaba de un centro que conociera a los clientes, que respondiera sus llamados en el corto plazo, que resolviera sus problemas rápidamente y en el mejor de los casos que ni siquiera fuese necesario llamar.

La empresa atacó cada una de estas áreas con acciones puntuales y específicas:

a. "Que me conozcan":

- ✓ Creación de juntas de asesoramiento al cliente
- ✓ Encuentros grupales de usuarios
- ✓ Encuestas en profundidad sobre los punto de contacto críticos identificados mediante NPS

b. "Que me respondan rápidamente"

- ✓ Objetivo de responder 80% de las llamadas en X minutos

c. "Que resuelvan mis problemas rápidamente":

- ✓ Objetivo de resolución de X% de los problemas en la primera llamada
- ✓ Acceso a soporte técnico de 1er y 2do nivel en la primera llamada

d. "Que no sea necesario llamar":

- ✓ Desarrollo de tecnologías que permiten que el cliente aprenda por su cuenta y resuelva sus propios problemas

A partir de los estudios de NPS el equipo especializado de "Voice of the customer" detectó también los 3 principales drivers de Promoción relacionados con el servicio de atención al cliente. Estos eran el conocimiento por parte de los empleados, la resolución de problemas y la disponibilidad. Para potenciar al máximo estos aspectos se desarrollaron programas de entrenamiento especiales para los empleados, se identificaron las mejoras herramientas para la resolución de problemas y se determinaron las mejoras métricas para medir la disponibilidad del centro para con los clientes. Los resultados fueron asombrosos:

- ✓ Los tiempos de respuesta bajaron en un 43%
- ✓ La velocidad en la resolución de problemas subió un 60%
- ✓ La satisfacción general con el soporte recibido subió un 14%
- ✓ El NPS para los procesos de soporte subió en 20 pts.
- ✓ La tasa de retención subió un 90%

Una de las principales herramientas que ayudó a determinar que acciones eran prioritarias en el plan de mejora del servicio de atención al cliente fue la cuantificación de la información "Cualitativa" (verbatims) recolectada en los estudios de NPS.

Para ello, crearon el "Cuadrante Prescriptivo", una herramienta que permite visualizar gráficamente cuales son las aéreas críticas a mejorar, y como deben asignarse las prioridades a los diferentes planes de mejora. El mismo fue construido siguiendo 3 simples pasos:

Paso 1: conectaron el puntaje otorgado en la pregunta decisiva (NPS) con el comentario cualitativo del cliente.

Paso 2: codificaron todos los comentarios cualitativos en categorías generales, de acuerdo al punto de contacto en cuestión.

Paso 3: para cada categoría calcularon el NPS% y el porcentaje de menciones respecto al total de las categorías.

Con los resultados obtenidos se ubicaron las diferentes categorías dentro del siguiente gráfico:

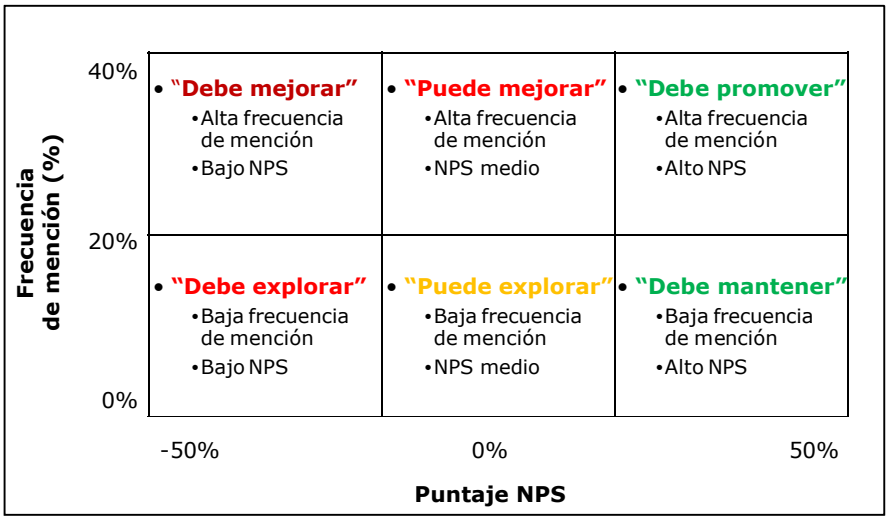


Figura XII.5 - Cuadrante Prescriptivo (teórico)
Fuente: Ceridian, "Targeting who and what needs attention now, soon and later"

Una vez ubicadas las categorías en cada uno de los cuadrantes, el equipo de Ceridion elaboró diferentes planes de mejora, diferenciando aquellas acciones que debían ser

inmediatas de aquellas que podrían ser realizadas más tarde. El orden de prioridad que siguieron se muestra a continuación:

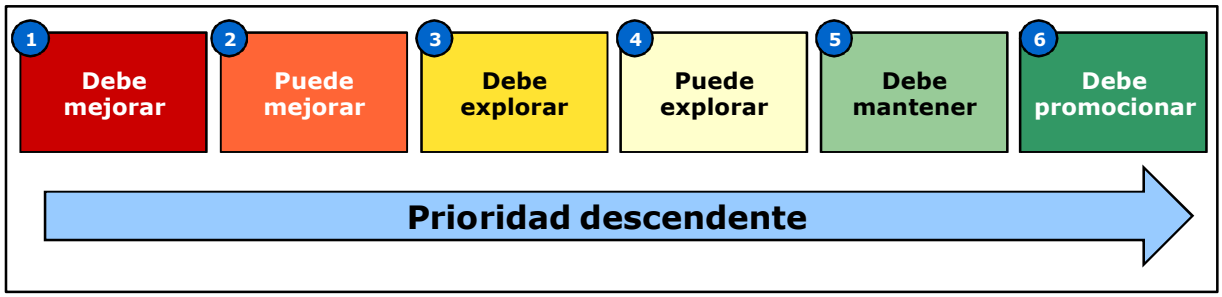


Figura XII.6 - Orden de prioridad de acción

El resultado de las acciones de mejora fue impactante. En el primer año del plan la mayoría de las categorías mejoraron su NPS rotundamente. A continuación se presenta el cuadrante prescriptivo comparativo para las 3 categorías más críticas (los nombres de las mismas han sido disfrazados en el informe presentado por Ceridion) para el período 2008-2009:

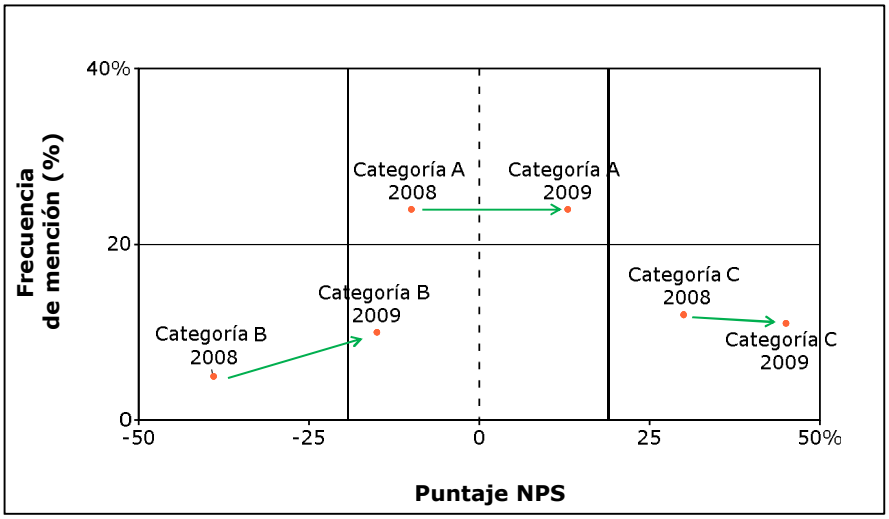


Figura XII.7 - Cuadrante Prescriptivo (comparativo)
Fuente: Ceridian, "Targeting who and what needs attention now, soon and later"

Como se puede observar en el gráfico, tanto en la categoría A como en la B y la C hubo importantes mejoras en el NPS obtenido en el año 2009 respecto al 2008, lo que da prueba de la efectividad de los planes de mejora desarrollados por parte del equipo de Ceridian.

Estos resultados se pueden observar no solo en los números obtenidos en las encuestas de NPS, sino también en los testimonios de los propios usuarios, como se ejemplifica a continuación:

"Llame a la línea de soporte de Ceridian y básicamente me ahorraron entre 4 y 6 horas de trabajo… cuando colgué el teléfono grite Aleluya!!"[10]

Katie McKee, TranSystems Corporation

"El servicio de Ceridian es la razón por la cual soy más leal que a cualquier otro producto que he utilizado jamás"[11]

Chris Scott, Aviva

"El nivel de servicio que obtienes en Ceridian no lo vas a obtener en ningún lado"[12]

Julie Bridwell, Tire Centers, L

[10] Ceridian, "Targeting who and what needs attention now, soon and later", pág. 20.
[11] Ceridian, "Targeting who and what needs attention now, soon and later", pág. 20.
[12] Ceridian, "Targeting who and what needs attention now, soon and later", pág. 20.

XII.2. Ejemplos de Output de NPS Tops-Down

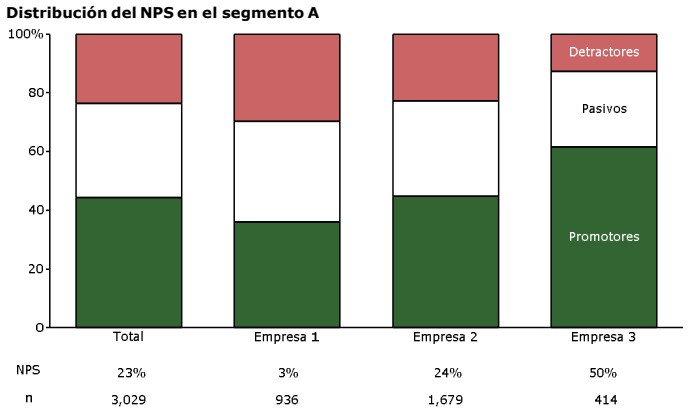
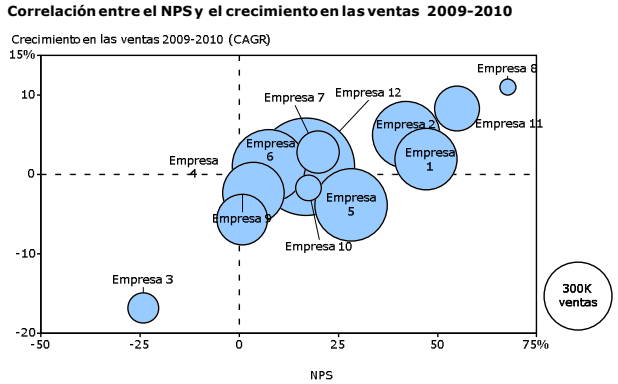
Output	Descripción	Ejemplo
Benchmarking con la competencia	Comparación del NPS obtenido por la empresa respecto a la competencia, tanto a nivel general como en cada segmento en particular Dependiendo de las preguntas de segmentación y demográficas se pueden realizar diferentes cortes	
Macro correlaciones	Correlación entre los NPS de los diferentes competidores y diferentes métricas financieras (ingresos, utilidades, precio de las acciones, etc.) Para realizar este análisis es necesario contar con valores financieros de las diferentes empresas (en el caso de empresas que cotizan en bolsa son de público conocimiento)	

Tabla XII.1 - Ejemplos de output NPS *Tops Down* (Parte 1)

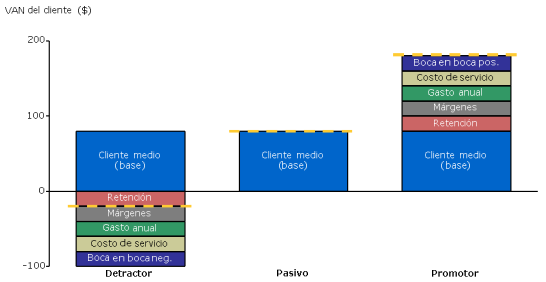
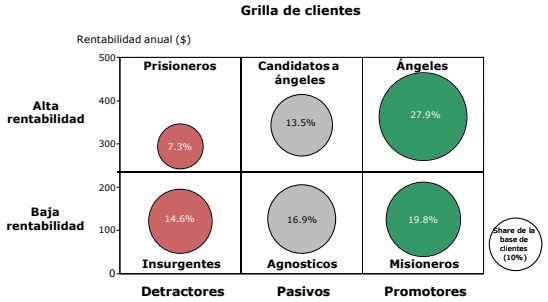
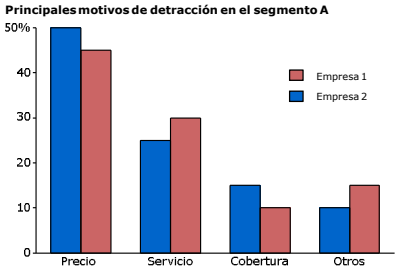
Economía	Valor de un Promotor y de un Detractor	
Segmentación	Grilla de clientes agrupados por NPS y rentabilidad	
Análisis de causa raíz	Performance de la empresa en cuestión, respecto a la competencia, por segmento de productos o segmento de clientes	

Tabla XII.2 - Ejemplos de output NPS *Tops Down* (Parte2)

XII.3. Encuesta de NPS banca de Individuos

Notas:	( )	Preguntas con respuesta restringida a una sola opción
	[ ]	Preguntas con posibilidad de escoger múltiples opciones
	[ ] / ( )	Opción 'Otro': Si es escogida esta opción permitir completar box
	☐	Preguntas con box para completar
	Xxx	Comentarios de programación / para encuestadores

INICIO

Buenos días/Buenas tardes: Mi nombre es ... y pertenezco a XXX, una empresa de investigación de mercado. Estamos realizando un estudio sobre servicios y nos gustaría contar con su participación. La encuesta tomará 5 minutos ¿Sería tan amable de responder algunas preguntas?

DATOS DE CLASIFICACIÓN

Registrar el sexo del entrevistado

a. Hombre ( )
b. Mujer ( )

Pregunta 1: Para comenzar ¿Por favor, podría decirme cuál es su edad?

Codificar la edad en la grilla

a. Menor de 18 años ( )
b. 18 a 25 años ( )
c. 26 a 35 años ( )
d. 36 a 45 años ( )
e. 46 a 55 años ( )
f. Más de 55 años ( )

Si la respuesta es 'a' proceder a la Pregunta 1.a. Sino proceder a la Pregunta 2.

Pregunta 1.a: ¿Podrías pasarme con alguna persona mayor de 18 años?

a. Si ( )
b. No ( )

Si la respuesta es 'b' agradecer y cortar.

Pregunta 2: Estamos buscando personas que trabajen en ciertos sectores de actividad. ¿Ud. O alguien de su hogar trabaja en alguno de los siguientes sectores de actividad?

Leer las opciones

a. Banco ( )
b. En algún diario, revista o televisión ( )
c. Empresa de publicidad o relaciones públicas ( )
d. Empresa de investigación de mercados. Marketing ( )
e. Ninguna de las anteriores ( )

Si la respuesta es 'a', 'b', 'c' o 'd' agradecer y cortar
Pregunta 3: ¿Cuál es su ocupación actual?

Leer alternativas

a. Profesional independiente o autónomo/monotributista ( )
b. Dueño o socio de Empresa/PyME/Comercio/Emprendimiento/Negocio ( )
c. Empleado en relación de dependencia/empleado de un organismo público ( )
d. Desempleado/no busca empleo ( )
e. Jubilado/pensionado ( )
f. Ama de casa ( )
g. Otro [ ] **( )**

Si la respuesta es 'a' hacer la pregunta 3.a.
Si la respuesta es 'b' hacer la pregunta 3.c.
Si responden c, d, e o f pasan directo a la pregunta 4.
Si responden g hay que hacerles las 3 preguntas (3a, 3b, 3c)

Pregunta 3.a: ¿Usted tiene empleados?

a. Si ( )
b. No ( )

Si la respuesta es 'b' hacer la pregunta 3.b. Sino saltar a la Pregunta 4.

Pregunta 3.b: ¿Usted tiene más de 1 cliente o le factura a más de 1 empresa?

a. Si ( )
b. No ( )

Si la respuesta es 'a' saltar a la pregunta 4.

Pregunta 3.c: ¿Su **negocio**/**empresa** está inscripto como persona jurídica o como persona física?

NOTA PARA ENCUESTADORA: Pregunta sobre la condición de su negocio o empresa, no condición individual

a. Persona Jurídica ( )
b. Persona Física ( )

Pregunta 4: sección de preguntas de NSE (a cargo de la empresa encuestadora)

Insertar preguntas de filtro de Nivel Socio Económico

Pregunta 5: ¿Es Ud. cliente/opera con algún banco?

a. Si ( )
b. No ( )

Si la respuesta es 'b', agradecer y cortar.

Pregunta 6: ¿De qué bancos es Ud. cliente/ opera? ¿Alguno otro? ¿Algún banco más?

Espontanea. Respuesta múltiple. Si en la pregunta 3 la respuesta es 'b' hacer la siguiente aclaración:

"Para las siguientes preguntas le pedimos que responda la encuesta pensando en su relación personal con el banco, no la de su empresa"

Pregunta 6.a: ¿Cuál de estos bancos es su banco principal?

(Solo para aquellos que seleccionaron más de un banco en P6)

1 respuesta - En caso que el respondiente consulte aclararle que nos referimos al banco con el que Ud. más contacto tiene

	P6	P6.a
Banco Azul	a. ☐	a. ☐
Banco Rojo	b. ☐	b. ☐
Banco Amarillo	c. ☐	c. ☐
Banco Verde	d. ☐	d. ☐
Banco Naranja	e. ☐	e. ☐
Banco Violeta	f. ☐	f. ☐
Banco Blanco	g. ☐	g. ☐
Banco Negro	h. ☐	h. ☐
Banco Gris	i. ☐	i. ☐
Banco Celeste	j. ☐	j. ☐
Banco Rosa	k. ☐	k. ☐
Banco Marrón	l. ☐	l. ☐
Banco Turquesa	m. ☐	m. ☐
Banco Fucsia	n. ☐	n. ☐
Banco Bordeaux	o. ☐	o. ☐
Banco Lila	p. ☐	p. ☐
Otro (Especificar)	q. ☐	q. ☐
Otro2 (Especificar)	r. ☐	r. ☐

NPS

Pregunta 7: En una escala de 0 a 10, donde 0 es altamente improbable y 10 altamente probable, ¿cuán probable es que usted recomiende el **Nombre del Banco Principal** a un amigo o colega?

Altamente Improbable										Altamente Probable
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Para los clientes que responden entre 0 y 6 ir a la Pregunta 8.a. Para aquellos que responden 7 u 8 ir a la Pregunta 8.b. Para los que responden 9 o 10 ir a la Pregunta 8.c.

Pregunta 8.a: ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales no le dio una alta puntuación al **Nombre del Banco Principal**?

Pregunta abierta. Es muy importante obtener el mayor detalle posible para cada respuesta. Por favor haga preguntas aclaratorias al entrevistado para determinar las razones específicas para su respuesta.

Saltar a Pregunta 9

Pregunta 8.b: ¿Cuáles son los principales aspectos que debería mejorar **Nombre del Banco Principal** para recibir una puntuación mayor?

Pregunta abierta. Es muy importante obtener el mayor detalle posible para cada respuesta. Por favor haga preguntas aclaratorias al entrevistado para determinar las razones específicas para su respuesta.

Saltar a Pregunta 9

Pregunta 8.c: ¿Cuáles son los principales motivos por los cuales le dio una alta puntuación al **Nombre del Banco Principal**?

Pregunta abierta. Es muy importante obtener el mayor detalle posible para cada respuesta. Por favor haga preguntas aclaratorias al entrevistado para determinar las razones específicas para su respuesta.

ADQUISICIÓN Y PRINCIPALIDAD

Pregunta 9: Durante los últimos 5 años, ¿comenzó a operar, es decir abrió (o le abrieron) una cuenta, adquirió una nueva tarjeta de crédito u obtuvo un préstamo, con algún banco con el que antes no operaba?

a. Si ( )
b. No ( )

Si la respuesta es 'b' saltar a la Pregunta 11.

Pregunta 9a: ¿Con cuál(es)?

Insertar tabla de Bancos

Pregunta 9b: Pensando en la última vez que comenzó a operar con un nuevo banco, ¿Por qué comenzó a operar con ese nuevo banco?

Pregunta abierta. Es muy importante obtener el mayor detalle posible para cada respuesta. Por favor haga preguntas aclaratorias al entrevistado para determinar las razones específicas para su respuesta.

Si Pregunta 9a incluye su Banco Principal, hacer Pregunta 10, si no saltar a Pregunta 11.

Pregunta 10: ¿Porqué **Nombre del Banco Principal** se convirtió en su banco principal?

Pregunta abierta. Es muy importante obtener el mayor detalle posible para cada respuesta. Por favor haga preguntas aclaratorias al entrevistado para determinar las razones específicas para su respuesta.

Saltar a la Pregunta 12.

Pregunta 11: ¿Porqué **Nombre del Banco Principal** es su banco principal?

Pregunta abierta. Es muy importante obtener el mayor detalle posible para cada respuesta. Por favor haga preguntas aclaratorias al entrevistado para determinar las razones específicas para su respuesta.

Pregunta 12: Su cuenta en el **Nombre del Banco Principal**, ¿es una cuenta que le abrieron para pagarle un sueldo?

Leer escala, Una respuesta

a. Si y todavía me pagan el sueldo ahí ( )
b. Sí, pero ya no percibo un sueldo en esa cuenta ( )
c. No ( )

Si la respuesta es 'c.' saltar a la Pregunta 13.

Pregunta 12.a: Cuando le abrieron la cuenta, ¿tuvo la posibilidad de elegir el banco o le dieron una única opción?

a. Posibilidad de elegir ( )
b. Única opción ( )

INGRESOS

Pregunta 13: Ahora le voy a leer unos valores son los ingresos mensuales que tienen algunas personas, por favor, le pido que me diga a qué grupo pertenece su ingreso mensual personal. Recuerde que sus respuestas son absolutamente confidenciales y que no interesa la cifra exacta, sino el grupo en que Ud. se sitúa.

Leer opciones

a.	Menos de $3.500	( )
b.	De $3.500 a $7.000	( )
c.	De $7.000 a $14.000	( )
d.	De $14.000 a $30.000	( )
e.	Más de $30.000	( )
f.	Ns/Nc (no leer)	( )

AGRADECIMIENTO

Gracias por su colaboración y tiempo. Hasta luego.

XII.4. Machete

CheatSheet

Atención: *¿Donde? ¿Quién? ¿Cuál es el problema/punto crítico?*

- En sucursal o Caja
  - Tiempo de espera
  - Áreas exclusivas/privacidad
- Con personal (oficial, cajero)
  - Relación con el cliente/amabilidad/calidez
  - Agilidad, flexibilidad, velocidad
  - Conocimiento de necesidades
  - Resolución de problemas y dudas
  - Nivel de respuesta/Disponibilidad

Oficial de cuenta propio: *¿Cuál es el problema/punto crítico?*

- Atención Personal (amabilidad, disponibilidad, etc)
- Conocimiento de productos y negocio
- Resolución de problemas/dudas

Sucursales: *¿Cuál es el problema/punto crítico?*

- Tipo de Sucursal y cobertura geográfica
- Cajas
- Layout/distribución/privacidad
- Capacidad de operación

Productos/Servicios o Costos

- *¿Que producto? (Tarjeta de Credito, Tarjeta de debito, Prestamos, etc.)*
- *¿Cuál es el problema o punto crítico? Costos,Oferta, paquetes, variedad, etc.*

Beneficios y programas de puntos: *¿Con que producto? ¿Cuál es el problema/punto crítico?*

- Descuentos TC/TD
  - Variedad, monto, cobertura
  - Cumplimiento/Comunicación de los descuentos
- Programa de puntos TC
  - Costo/Retorno
  - Premios: tipo, comunicación, vencimiento
- Eventos y experiencias exclusivas

Problemas y conflictos generales: *¿Cuál es el problema/punto crítico?*

- Frecuencia o ausencia
- Dificultad o velocidada de resolución
- Trámites

Call Center

- Comunicación desde Arg/Ext
- Calidad de atención
- Amplitud de operaciones
- Llamados del CCC (ofertas/cobranzas)

E-Banking

- Accesibilidad / Funcionamiento
- Facilidad de uso
- Seguridad
- Amplitud de operaciones

ATM/Cajero Automatico

- Cobertura / Accesibilidad
- Funcionamiento / Estado
- Costos
- Amplitud operaciones / Consultas
- Seguridad

Marca/ Confianza/ Imagen

- *¿Por qué?*
- *¿Cuál es problema/punto critico?*

XII.5. Listado para codificación de preguntas abiertas

Red de sucursales 1000

Funcionamiento sucursal 1100

Tipo de Sucursal y cobertura geográfica (sin especificar) **1110**

- •Cobertura en Ciudad/localidad 1111
- •Cercanía 1112
- •Horarios de atención 1113
- •Cercanía de Sucursal Exclusiva 1114
- •Horario de atención extendido en Sucursal exclusiva 1115

Cajas (sin especificar) **1120**

- •Tiempo de espera 1121
- •Velocidad de atención 1122
- •Calidez/Amabilidad en atención 1123
- •Capacitación/ Conocimiento del Cajero 1124
- •Efectividad/errores de Cajero 1125
- •Disponibilidad de cajas exclusivas 1126
- •Funcionamiento de las cajas exclusivas 1127
- •Respeto de la prioridad de las cajas exclusivas 1128
- •Seguridad/ Privacidad en caja **1129**

Layout (sin especificar) **1130**

- •Falta de área exclusiva de atención 1131
- •Privacidad/Tranquilidad en box de oficial 1132
- •Limpieza de sucursal 1133
- •Mantenimiento de sucursal 1134
- •Disponibilidad/Calidad de zona de espera previo a atención 1135

Capacidad de operación (sin especificar) **1140**

- •Amplitud de operaciones posibles a realizar en la sucursal 1141
- •Velocidad para realizar operaciones 1142
- •Burocracia/Necesidad de trámites 1143

Migración de sucursal (sin especificar) **1150**

- •Complicación para realizar migración 1151
- •Migración involuntaria 1152
- •Migración voluntaria pero problemas a posteriori 1153

Oficial de cuenta propio (sin especificar) **1200**

Atención Personal (sin especificar) **1210**

- •Senority del oficial 1211
- •Amabilidad 1212
- •Cumple lo que promete 1213
- •Frecuencia de contactos 1214
- •Disponibilidad 1215

•Imagen y prestigio 1216
•Actitud de servicio 1217
•Atención en oficina/empresa del Cliente 1218
•Rotación 1219
•Falta de oficial de cuentas asignado 12110
Conocimiento de productos (sin especificar) **1220**
•Conocimiento y ofrecimiento adecuado 1221
•Velocidad de instalación 1222
Resolución de problemas (sin especificar) **1230**
•Velocidad 1231
•Seguimiento 1232
•Dedicación 1233
•Efectividad 1234
Resolución de dudas (sin especificar) **1240**
•Velocidad 1241
•Seguimiento 1242
•Disponibilidad 1243
Trámites (sin especificar) **1250**
•Velocidad 1251
•Seguimiento 1252
•Facilidad 1253
•Cantidad de trámites/formularios (burocracia) 1254
Conocimiento del negocio (sin especificar) **1260**
•Nivel de asesoría en general 1261
•Nivel de asesoría en inversiones 1262
•Conocimiento de mi situación/historial 1263
•Asesoramiento proactivo 1264
•Frecuencia de asesoramiento 1265
Gerente (sin especificar) 1300
Atención Personal 1310
Conocimiento de productos 1320
Resolución de problemas 1330
Resolución de dudas 1340
Trámites 1350
Conocimiento del negocio 1360
Canales no tradicionales/alternativos 2000
Call Center (sin especificar) **2100**
Comunicación desde Argentina (sin especificar) **2110**
•Facilidad para comunicarse 2111
•Tiempo de espera para ser atendido 2112

•Disponibilidad de teléfonos en Sucursales 2113
•Números exclusivos para clientes preferenciales 2114
Comunicación desde el exterior (sin especificar) **2120**
•Facilidad para comunicarse 2121
•Existencia de número para llamados desde el exterior 2122
Calidad de atención (sin especificar) **2130**
•Amabilidad 2131
•Capacitación/ Conocimiento 2132
•Especialización Comex, Inversiones, Créditos, etc. 2133
Amplitud de operaciones (sin especificar) **2140**
•Cantidad de operaciones que se pueden realizar vía CCC 2141
•Velocidad/Agilidad de atención 2142
•Capacidad de resolución de conflictos 2143
Llamados del CCC (sin especificar) **2150**
•Llamado del CCC Telemarketing 2151
•Llamado para seguir evolución reclamo/queja 2152
Llamados CCC Cobranzas (sin especificar) **2160**
•Momento de llamada 2161
•Canal de recepción 2162
•Utilidad de llamada 2163
•Frecuencia de llamada 2164
•Trato 2165
E-Banking (sin especificar) 2200
Accesibilidad / Funcionamiento (sin especificar) **2210**
•Caídas de sistema 2211
•Demoras para acceder 2212
•Problemas para acceder 2213
•Restricciones para operar 2214
Facilidad de uso (sin especificar) **2220**
•Facilidad para entender contenido 2221
•Facilidad para operar/realizar transacciones 2222
Seguridad (sin especificar) **2230**
•Nivel de seguridad 2231
•Problema de seguridad 2232
Amplitud de operaciones (sin especificar) **2240**
•Realizar las siguientes operaciones: 2241
-Inversiones 2242
-Pagos 2243
-Adquisición de productos 2244
-Compra/venta moneda extranjera 2245

-Transferencias 2246
-Consultas CA 2247
-Consultas TC 2248
Herramientas / Información disponible (sin especificar) **2250**
•Herramientas disponibles 2251
•Comunicación de beneficios en e-banking 2252
•Comunicación de novedades/ producto/ servicios 2253
ATM (sin especificar) 2300
Cobertura / Accesibilidad (sin especificar) **2310**
•Cantidad de cajeros / cercanía 2311
•Accesibilidad en otras redes 2312
•Accesibilidad internacional 2313
•Exclusividad de cajeros 2314
Funcionamiento / Estado (sin especificar) **2320**
•Disponibilidad de efectivo 2321
•Funcionamiento 2322
•Facilidad de uso 2323
•Seguridad de transacciones 2324
•Fraude/ Inconveniente relacionado con robo 2325
Costos (sin especificar) **2330**
•Costos de uso red propia 2331
•Costos de uso otras redes 2332
Amplitud operaciones / Consultas (sin especificar) **2340**
•Realizar las siguientes operaciones: 2341
-Inversiones 2342
-Pagos 2343
-Adquisición de productos 2344
-Compra/venta moneda extranjera 2345
-Transferencias 2346
-Consultas CA 2347
-Consultas TC 2348
Terminales Autoservicio (sin especificar) **2350**
•Disponibilidad/ Cantidad 2351
•Facilidad de uso 2352
•Amplitud de operaciones 2353
Banca Móvil (sin especificar) 2400
Cobertura / Accesibilidad (sin especificar) **2410**
•Accesibilidad según prestador de telefonía 2411
•Accesibilidad internacional 2412
Funcionamiento / Estado (sin especificar) **2420**

•Facilidad de uso	2421
•Seguridad de transacciones	2422
•Fraude	2423
Costos (sin especificar)	**2430**
Costos de uso	2431
Terminales Autoservicio (sin especificar)	**2440**
•Realizar las siguientes operaciones:	2441
-Inversiones	2442
-Pagos	2443
-Adquisición de productos	2444
-Compra/venta moneda extranjera	2445
-Transferencias	2446
-Consultas CA	2447
-Consultas TC	2448
Productos/Servicios	3000
Tarjeta de Crédito (sin especificar)	**3100**
•Límite total	3110
•Límite en cuotas	3111
•Falta de aumentos automático del límite	3112
•Funcionamiento de la TC	3113
•Costo y/o obtención de tarjetas adicionales / Ext.	3114
•Costo renovación	3115
•Costo financiación (tasa de interés	3116
•Flexibilidad en fecha de vencimiento de pago	3117
Inversiones (sin especificar)	**3200**
•Tipo de opciones de inversiones	3210
•Diversidad de fondos de inversión (internacionales, monedas, bolsas, etc.)	3211
•Posibilidad de operar acciones	3212
•Posibilidad de operar con bonos	3213
•Comisiones por operación de inversiones/ plazo fijos	3214
•Tasas de los plazos Fijos	3215
•Precio preferencial moneda extranjera	3216
Otros productos y servicios (sin especificar)	**3300**
•Seguros adecuados	3310
•Costos de los seguros	3311
•Seguro para	3312
-Auto	3313
-Vida	3314
-Hogar	3315
-Otros	3316

	•Asesor de impuestos	3317
	•Atención personalizada	3318
	•Acuerdo de sobregiro en CC	3319
	Facilidad/dificultad en la venta de cheques	3320
Servicio de Comex		3330
	tasas/comisiones	3331
	Velocidad de operación	3332
	Seguimiento/FacilitaciónTramites	3333
	Financiación de exportaciones	3334
	Cobranzas	3335
	Transferencias internacionales	3336
Paquetización (sin especificar)		**3400**
.	•Paquetes con productos y servicios adecuados	3410
	•Precios/ costos de paquetes	3411
	•Convenio para acreditar haberes	3412
Adquisición (sin especificar)		**3500**
.	•Tiempos en procesos de Adquisición y alta de:	3510
	-Seguro	3511
	-TD/CA	3512
	-CC	3513
	-Chequera	3514
	-Otros (a completar)	3515
	•Tiempos en recibimiento de TC	3516
	•Tiempos en concreción/alta de un upgrade de producto/ paquete	3517
	•Trámites necesarios para adquirir	3518
	-Seguro	3519
	-Cuentas	35110
	-Inversión	35111
Otros costos		**3600**
.	•Comisiones Inter casa (entre sucursales)	3610
	•Comisiones transaccionales	3611
	•Comisiones en transferencias	3612
	•Costo del descubierto CC	3613
	•Compensación de Caja	3614
	•Comunicación de cambios en tasas	3615
	•Bonificación de costos	3616
Préstamos y créditos (sin especificar)		**3700**
.	•Accesibilidad/ Requisitos/Documentación necesarios	3710
	•Oferta de líneas de créditos personas/empresas	3711
	•Tiempo de otorgamiento	3712

•Tasas de los créditos/préstamos personas/empresas 3713
•Leasing financiero 3714
•Negación de crédito 3715
•Cumplimiento de plazos de otorg 3716
•Flexibilidad en fecha de vencimiento de pagos (sin especificar productos) 3717
Resumen de cuentas (sin especificar) **3800**
•Tiempos en recibimiento 3810
•Facilidad/Dificultad de leer o entender 3811
•Presencia o falta de errores 3812
Flexibilidad en fecha de vencimiento de pagos (sin especificar) 3900
Marca y confianza **4000**
•Confiabilidad/ Respaldo 4001
•Trayectoria 4002
•Reconocimiento global de la marca 4003
•Identificación con la marca 4004
•Servicio de calidad (en general) 4005
Beneficios y programas de puntos 5000
Descuentos TC/TD (sin especificar) 5100
Variedad y monto (sin especificar) 5110
•Variedad de descuentos 5111
•Monto de los descuentos 5112
•Descuentos con TC 5113
•Descuentos con TD 5114
•Existencia de descuentos en: 5115
-Supermercados 5116
-Gastronomía 5117
-Mujer 5118
-Indumentaria 5119
-Cine 51110
-Electrodomésticos 51111
-Eventos 51112
-Colegios 51113
-Combustibles 51114
-Turismo 51115
Cobertura (sin especificar) 5120
•Cobertura nacional 5121
•Cobertura internacional 5122
•Cobertura en mi localidad/bario 5123
•Adecuación de los descuentos a mi perfil de compras 5124
Cumplimiento (sin especificar) 5130

•Cumplimiento de las promociones 5131
•Reembolso de descuentos 5132
Comunicación (sin especificar) 5140
•Comunicación de beneficios por parte del Banco 5141
•Comunicación de beneficios por parte del comercio 5142
Programa de puntos TC 5200
Costo/Retorno (sin especificar) 5210
•Costo de asociación al programa 5211
•Acumulación de puntos por consumos 5212
•Diferenciación de acumulación de puntos dado el tipo de productos 5213
•Puntos necesarios para acceder a un premio 5214
Tipo de programa y diferenciación (sin especificar) 5220
•Canje de premios abierto/cerrado 5221
•Programa de puntos exclusivo 5222
•Programa internacional 5223
•Programa adecuados para mi perfil/necesidad 5224
Tipo y comunicación de premios (sin especificar) 5230
•Variedad de premios 5231
•Asociación con aerolínea 5232
•Adecuación de premios para mi perfil/necesidades 5233
•Premios internacionales 5234
•Comunicación de los premios 5235
Obtención y vencimiento de premios (sin especificar) 5340
•Dificultad para obtener premios 5241
•Vencimiento de puntos 5242
•Comunicación de beneficios por parte del Banco 5243
•Comunicación de beneficios por parte del comercio 5244
Eventos y experiencias exclusivas (sin especificar) 5300
•Invitación a eventos exclusivos 5301
•Disponibilidad de acceder a experiencias exclusivas 5302
•Invitación a conferencias/charlas con expertos en inversiones/ economía/etc 5303
Beneficios exclusivos para clientes con antigüedad 5400
Beneficios y consideraciones especiales para el sector 5500
Pyme 5510
Agro 5520
Beneficios para los empleados (cuenta haberes) 5600
Problemas y conflictos generales 6000
•Frecuencia de problemas 6004
•Ausencia de problemas 6005
•Dificultad para resolver problemas 6006

•Velocidad para resolver problemas	6007
•Dedicación del Banco para resolver problemas	6008
Comunicación	7000
Comunicación personalizada	7100
Motivos Personales	8000
Comodidad	8100
Costumbre	8200
Reticencia al cambio	8300
No lo necesitan	8400
No me interesa	8410
No tengo cuenta personal	8420
Cuenta sueldo/personal en otro banco	8430
Recomendación	8500
De parte de un amigo	8510
De parte del contador	8520
Tradición	8600
Lo utilizan clientes/proveedores	8700
Usan la cuenta de la empresa	8750
Concentración de todas las actividades en un solo banco	8800
Me lo ofrecieron y lo acepté/Se acercó el banco	8900
Atención en general (sin especificar)	9000
Atención diferencial para clientes con antigüedad	9100
Agilidad en el servicio	9200
Otros	9500
Motivos Extra Elección de banco para haberes	9600
Lo elige el empleado	9610
Facilidad de cobro de sueldo (sin especificar)	9620
Financiamiento sueldos/aguinaldos	9630
NsNc	9999

XII.6. Listado de Touchpoints

Adquisición
Asesoría
Atención en sucursal
Atención Oficial
Atención Gerente
ATM
Banca Móvil
Beneficios para clientes con antigüedad
Beneficios para el sector
Beneficios para empleados
Beneficios y programas de puntos
Call Center
Cheques
Cobertura Geográfica
Comex
Comodidad
Comunicación
Concentración de actividades en un solo banco
Convenio para acreditar haberes
Costos
Costumbre/Tradición
Descuentos TC/TD
E Banking
Eventos y Experiencias Exclusivas
Facilidad en cobro de sueldo
Financiamiento de sueldos y aguinaldos
General-Adquisición
General-Atención y servicio
General-Cajas
General-Canales no tradicionales
General-Costos
General-Descuentos TC/TD
General-Haberes
General-Layout
General-Operaciones en Sucursal
General-Otros productos y servicios
General-Paquetización
General-Problemas y conflictos
General-Productos y servicios
Inversiones
Lo elige el empleado
Lo utilizan clientes/proveedores
Marca y Confianza
Me lo ofrecieron
Migraciones
Motivos personales
Ns/Nc
Operaciones
Operaciones en sucursal
Otros
Paquetización
Préstamos y Créditos
Problemas y conflictos
Programa de puntos TC
Recomendación
Resumen de Cuentas
Seguros
Sobregiro CC
Sucursales misc.
Tarjetas de Crédito