

EL SERVICIO AL CLIENTE ANALIZADO BAJO LA MÉTRICA “NET PROMOTER SCORE (NPS)” CASOS PRÁCTICOS II

AUTORES:

FRANCISCO JAVIER MEJÍA OCHOA
JUAN CARLOS ROJAS MARTÍNEZ
CLAUDIA VELÁSQUEZ CORTÉS

ISBN: 978-607-59479-6-9



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

ITSZ
INGENIEROS



Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.

EL SERVICIO AL CLIENTE ANALIZADO BAJO LA MÉTRICA “NET PROMOTER SCORE (NPS)” CASOS PRÁCTICOS II

AUTORES:

FRANCISCO JAVIER MEJÍA OCHOA
JUAN CARLOS ROJAS MARTÍNEZ
CLAUDIA VELÁSQUEZ CORTÉS

Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

Editorial

© Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.



**Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.**

Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

Calle Emiliano Zapata, 15, Col. El Tanque.

C.P. 91156, Xalapa, Veracruz, México.

Tel. (228) 2014857

www.grepxa.mx

Sello editorial: Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V.

Primera Edición

Ciudad de Edición: Xalapa, Veracruz, México.

Presentación en medio electrónico:

Libro digital descargable

Formato PDF 4 MB

ISBN: 978-607-59479-6-9

Fecha de aparición: 13/02/2023

ISBN: 978-607-59479-6-9



9 786075 947969

Xalapa-Enríquez, Ver., a 13 de febrero de 2023.

**A QUIEN CORRESPONDA
PRESENTE**

Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA) hace constar que el libro:

**“EL SERVICIO AL CLIENTE ANALIZADO BAJO LA MÉTRICA “NET PROMOTER SCORE (NPS)”
CASOS PRÁCTICOS II”**

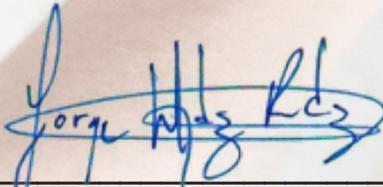
Fue publicado por nuestro sello editorial con **Nº 978-607-59479** y registrado con el **ISBN 978-607-59479-6-9**, ambos otorgados por la Agencia Mexicana de ISBN, con fecha de aparición del **13 de febrero de 2023**, cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

La obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; en el primero, se sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de **Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. En el segundo proceso de dictaminación fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Científico y pre-dictaminado por el Comité Editorial de **Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder y disponibles en **Editorial Grupo de Ediciones y Publicaciones Xalapa S.A. de C.V. (GREPXA)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página.
<https://grepxa.mx>

ATENTAMENTE



Jorge Hernández Rodríguez
Director General

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CASO PRÁCTICO 1 “Aplicación de un NPS en una tienda departamental, sucursal Madero, Orizaba, Veracruz, México, para mejorar el servicio al cliente”	4
CASO PRÁCTICO 2 “Elaboración de un Net Promoter Score, en un Hotel Boutique del municipio de Orizaba en Orizaba, Veracruz, para encontrar oportunidades de mejora continua, a través de la opinión de clientes”	13
CASO PRÁCTICO 3 “Aplicación de un NPS en un hospital público del municipio de Orizaba, Veracruz, México, para identificar sus áreas de oportunidad”	24
CASO PRÁCTICO 4 “Aplicación de un NPS en una vulcanizadora de Ciudad Mendoza, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial”	31
CASO PRÁCTICO 5 “Aplicación de un NPS en el centro de seguridad social en el área de natación para la mejora del servicio al cliente en Orizaba, Veracruz”	39
CASO PRÁCTICO 6 “Aplicación de un NPS en la tienda DICONSA No.12 de Acultzingo, Veracruz, México, para solucionar el problema de desabasto”	47
CASO PRÁCTICO 7 “Aplicación de un NPS en una tienda de cosméticos de Acultzingo, Veracruz, para mejorar su dirección empresarial”	55
CASO PRÁCTICO 8 “Aplicación de un NPS en el taller mecánico de bicicletas, Orizaba, Veracruz, para mejorar su dirección empresarial”	64
CASO PRÁCTICO 9 “Aplicación de un NPS en la tienda de abarrotes del municipio de Nogales, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial”	72

RESUMEN

El presente libro cuenta con nueve estudios de caso en diferentes empresas de la zona de influencia del Instituto Tecnológico Superior de Zongolica, Veracruz, México, esta obra se enfoca en aplicar a diferentes empresas un Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor) o NPS. Asimismo, los casos presentan resultados de acuerdo con los respectivos porcentajes de clientes promotores, pasivos y detractores de cada negocio. En este orden de ideas, la estructura de cada uno de los casos es la siguiente: resumen, abstract, palabras clave, conceptos clave, antecedentes, desarrollo del caso, preguntas de análisis, referencias y anexos. Finalmente, el aporte significativo de la obra se centra en identificar factores que contribuyan a la mejora en atención y servicio a clientes de empresas veracruzanas, esto puede enriquecer la dinámica en clases, tanto en docentes como para estudiantes de licenciaturas o ingenierías en gestión empresarial, administración, mercadotecnia, dirección de negocios, entre otras.

ABSTRACT

This book has nine case studies in different companies in the area of influence of the Higher Technological Institute of Zongolica, Veracruz, Mexico, this work focuses on applying a Net Promoter Score or NPS to different companies. Likewise, the cases present results according to the respective percentages of promoters, passive clients, and detractors of each business. In this order of ideas, the structure of each of the cases is as follows: summary, abstract, keywords, key concepts, background, development of the case, analysis questions, references, and annexes. Finally, the significant contribution of the work focuses on identifying factors that contribute to the improvement in attention and service to clients of Veracruz companies, this can enrich the dynamics in classes, both in teachers and for students of degrees or engineering in business management, administration, marketing, business management, among others

INTRODUCCIÓN

El contenido de este libro arbitrado es resultado del trabajo documental y de campo realizado por los integrantes del Cuerpo Académico ITEZSO CA-08 del Tecnológico Nacional de México (TecNM), Instituto Tecnológico Superior de Zongolica (ITSZ), de la Ingeniería en Gestión Empresarial, y principalmente se agradece el apoyo y participación de los clientes de las distintas empresas que aportaron información esencial para el desarrollo de esta investigación.

En los casos 1, 4, 7 el Dr. Francisco Javier Mejía Ochoa aborda la aplicación de un NPS en una tienda departamental, sucursal Madero, Orizaba, Veracruz, México, para mejorar el servicio al cliente; en una vulcanizadora de Ciudad Mendoza, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial y en una tienda de cosméticos del municipio de Acultzingo, Veracruz, México, también para mejorar su dirección empresarial.

Por otra parte, en los casos 2, 5 y 8 el M.C. Juan Carlos Rojas Martínez presenta la aplicación de un NPS en un Hotel Boutique del municipio de Orizaba en Orizaba, Veracruz, para encontrar oportunidades de mejora continua, a través de la opinión de clientes; en un centro de seguridad social en el área de natación para la mejora del servicio al cliente en Orizaba, Veracruz, y en un taller mecánico de bicicletas Bici Mike, Orizaba, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial.

Finalmente, en los casos 3, 6 y 9 la M.A.F.O. Claudia Velásquez Cortés muestra la aplicación de un NPS en un hospital público del municipio de Orizaba, Veracruz, México, para identificar sus áreas de oportunidad; en la tienda DICONSA No.12 de Acultzingo, Veracruz, México, para solucionar el problema de desabasto y en una tienda de abarrotes del municipio de Nogales, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial.



CASO PRÁCTICO 1

“Aplicación de un NPS en una tienda departamental, sucursal Madero, Orizaba, Veracruz, México, para mejorar el servicio al cliente”

Dr. Francisco Javier Mejía Ochoa

Profesor Investigador Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

El servicio al cliente hoy en día es una actividad desarrollada por las organizaciones orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes (Godoy, 2011). En ese sentido, el objetivo del presente trabajo fue aplicar un NPS en una tienda departamental, sucursal Madero, Orizaba, Veracruz, para la mejora del servicio al cliente. Para lo cual, se aplicaron cien encuestas de manera física a los clientes. Asimismo, los resultados fueron: A) Promotores 59%, B) Detractores 36% y C) Pasivos 5% para darnos un índice en el NPS de 23%. Considerando así, que los motivos identificados fueron: I) Personal poco capacitado, II) Pocas cajas de cobro abiertas y III) Limitado catálogo de productos. Para concluir, en la búsqueda de mejorar la experiencia, se deben cumplir los siguientes aspectos: 1) Mejorar el sistema de cobros, 2) Capacitar eficientemente al personal y 3) Mejorar de manera estratégica el catálogo de productos.

Palabras Clave: Net Promoter Score, Servicio al Cliente, Tienda Departamental.

ABSTRACT

Customer service today is an activity developed by organizations oriented to satisfy the needs of their clients (Godoy, 2011). In this sense, the objective of the present work was: to apply an NPS in a department store, Madero branch, Orizaba, Veracruz, for the improvement of customer service. For which, one hundred surveys were applied in a physical to customers. Likewise, the results were: A) Promoters 59%, B) Detractors 36% and C) Passive 5% to give us an NPS index of 23%. Considering thus, that the reasons identified were: I) Little staff trained, II) Few open collection boxes and III) Limited catalog of products. To conclude, in the search to improve the experience, it is necessary to comply with the following aspects: 1) Improve the collection system, 2) Train staff efficiently and 3) Strategically improve the catalog of products.

Key Words: Net Promoter Score, Customer Service, Store Departmental.

CONCEPTOS CLAVE

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor).

Inicialmente, de acuerdo con Hamilton, Lane, Gaston, Patón, Macdonald, Simpson, AHRW y Bowie (2014) el Net Promoter Score “NPS” es una métrica única que cuantifica la respuesta a una sola pregunta de encuesta directa: ¿Qué tan probable es que recomiende este servicio? Además, con base en Baehre, O’Dwyer, O’Malley y Lee (2022) los profesionales han evolucionado el uso de la NPS desde su propósito original como una métrica de lealtad del cliente basada en transacciones, hacia una métrica para rastrear el estado general de la marca que incluye respuestas de no clientes. Finalmente, de acuerdo con Jiménez y Llaury (2021) el NPS es uno de los indicadores más conocidos y utilizados para la medición de lealtad de los clientes en las organizaciones, y existen diferentes perspectivas en torno a su utilidad como una medida de la conducta de compra de los clientes.

Servicio al Cliente.

Ahora bien, con base a Daza-Rodríguez, Daza-Porto y Pérez-Orozco (2017) se entiende por servicio a cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Por otra parte, según Soriano, Jara y Gordillo (2017) el servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo, es una potente herramienta de marketing.

Por consiguiente, de acuerdo con Restrepo (2018) el servicio al cliente se refiere a la relación que hay entre un proveedor de productos o servicios y aquellas personas que utilizan o compran sus productos o servicios.

Tiendas departamentales con método de pago a crédito o contado.

De acuerdo con Porto y Gardey (2014) las tiendas departamentales, por otra parte, son aquellas que venden una amplia gama de productos, permitiendo que las personas cubran diversas necesidades de consumo.

Por otro lado, según Reardon y Berdegué (2015) en un establecimiento de este tipo (tienda departamental) podemos adquirir una gran variedad de artículos personales y para el hogar; éstas generalmente se encuentran en centros comerciales lo que multiplica aún más las posibilidades para encontrar en un mismo lugar todo lo que requerimos.

Por último, las tiendas por departamento son establecimientos comerciales, a veces referidos como almacenes, muy reconocidos porque ofrecen productos variados (Euroinnova Business School, 2022).

ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Inicialmente, de acuerdo con el autor Pinos (2020), realizó una investigación enfocada a mejorar la experiencia del cliente en la empresa de tiendas departamentales ETAFASHION. En ese orden de ideas, evaluó la experiencia actual que tienen los clientes al adquirir productos, con el objetivo de indagar más a fondo. En el presente trabajo, se priorizaron dos causas para mejorar la experiencia del cliente, para las causas en mención se plantearon soluciones (programadas) y métodos de implementación de éstas, utilizadas para su respectiva evaluación. Adicionalmente se plantea el refinamiento en las etapas de implementación a fin de modificarlas, para finalmente proponer las recomendaciones evaluadas, para así concluir que una organización no debe fiarse de un solo indicador para medir la experiencia del cliente ya que se puede sesgar la información y por ende, la implementación de planes de acción y mejora.

Servicio al cliente

Posteriormente citando a Guerrero (2014), en esta investigación se presentaron los resultados de la medición de la calidad del servicio que los clientes reciben de los grandes supermercados, mediante la escala de SERVQUAL (Service of quality), que es una herramienta aplicada a la calidad del servicio, que se compone de 5 dimensiones en 22 ítems y evaluó las características relacionadas con los aspectos tangibles, la confiabilidad, la responsabilidad, la garantía, la seguridad y la empatía. La población estudiada son los clientes que visitan estos supermercados con un enfoque mixto de investigación y los resultados mostraron la insatisfacción de los consumidores con la amabilidad del personal, el servicio de atención al cliente, la agilidad en la atención, la atención al cliente, el comportamiento del personal de seguridad, impulsadoras, cajeros, empacadores y supervisores. Como conclusión de la investigación, se arrojó que los aspectos tangibles, de seguridad, responsabilidad y empatía, fueron calificados por la mayoría de los clientes como buenos, según el rango de calificación para estas mismas. Las demás variables si bien es cierto no obtuvieron calificaciones representativas en la investigación, es importante no descuidarlas y por el contrario hacerles mayor énfasis o en su defecto mantenerlas como una estrategia primordial en la conservación de la fidelidad de sus consumidores.

Tiendas departamentales

Finalmente, según Hernández, Chumaceiro y Atencio (2009) la Calidad de Servicio es una estrategia básica para enmarcar la estructura y funcionalidad organizativa dentro de parámetros que consideren las expectativas y necesidades de los clientes, la importancia del recurso humano para dar respuesta a estas exigencias debe ser determinante para garantizar la calidad de los servicios que ofertan. Por lo tanto, el propósito de la investigación fue revisar resultados de una investigación preliminar que tuvo como objetivo evaluar la calidad de servicio y la importancia del recurso humano específicamente los empleados de atención al cliente en una tienda por departamentos del Estado de Zulia, Venezuela. La investigación fue descriptiva y la muestra fue probabilística-intencional-casual



escogida entre clientes de dos tiendas del grupo ubicadas en la ciudad de Maracaibo, Venezuela, el instrumento aplicado fue un cuestionario de elección múltiple. Se evidencia que la atención al cliente como servicio es percibida por los clientes como regular-mala por lo tanto debe ser mejorada en sus áreas críticas, también se determinaron factores de interés según preferencias de los clientes todos relacionados con el recurso humano, se recomendó diseñar un programa de entrenamiento en Calidad de Servicio para los empleados; del mismo modo, en general, el enfoque de Calidad del Servicio, debe ser asequible, manejable y aceptado por los empleados de cualquier empresa. Por lo tanto, la Calidad debe concentrarse inicialmente en la transformación de la organización como un todo, desde la gerencia, a los accionistas, proveedores y empleados.

CASO DE ESTUDIO

Conociendo la tienda departamental

El origen de Tiendas Coppel se remonta a 1941, cuando Luis Coppel decidió, junto con su hijo Enrique Coppel, trasladarse de Mazatlán a Culiacán, Sinaloa para establecer una tiendita que se llamó “El Regalo”, en donde en sus inicios vendía relojes y radios; posterior a la Segunda Guerra Mundial, los clientes no tenían liquidez para comprar de contado, por lo que nace en ellos el deseo de obtener crédito. Entonces, Don Luis Coppel y su hijo Enrique decidieron invertir todo su capital ahorrado para vender muebles a crédito en cómodos abonos semanales. El Regalo en una tienda de mueblería con sistema de crédito, introduciendo con el paso del tiempo nuevas líneas de productos en 1957, comenzó como una pequeña tienda bienes y servicios, en la ciudad de Nueva York. En la actualidad, hay más de 800 tiendas departamentales en todo el mundo, repartidas en 15 países. Esta empresa tiene más de 125.000 empleados y su misión es ofrecer a los clientes la mejor y más cómoda experiencia de compra en línea posible. Se comprometen a ofrecer productos que se envían en un embalaje sostenible y fácil de abrir y aceptan las principales tarjetas de crédito. Ser la tienda omnicanal y de servicios financieros personales y digitales, favorita del mercado masivo, que ofrece una gran variedad de categorías de productos y servicios útiles, atractivos y accesibles, de marcas líderes, que atienden las necesidades, así como los deseos de sus clientes. Los valores que estas tiendas practican son; la confianza, responsabilidad, atención, servicio, eficiencia, sencillez e innovación.

Actualmente, esta empresa brinda servicios de afore, crédito, entre otros y cuenta con 1,550 sucursales en México y Argentina, 40 sucursales en Argentina, 25 en Buenos Aires, México 1253, Aguascalientes 13, Baja California 48, Baja California Sur 18, Campeche 7, Chiapas 24, Chihuahua 33, Coahuila de Zaragoza 25, Colima 12, Ciudad de México 45, Durango 13, Estado de México 60, Guanajuato 49, Estado de Guerrero 19, Hidalgo 20, Jalisco 67, Michoacán 30, Morelos 14, Nayarit 14, Nuevo León 45, Oaxaca 37, Puebla 8, Querétaro 13, Quintana Roo 12, San Luis Potosí 13, Sinaloa 57, Sonora 20, Tabasco 15, Tamaulipas 25, Tlaxcala 10, Ignacio de la Llave Veracruz 80, Yucatán 17 y Zacatecas 5

Finalmente, el dilema que se va a presentar a continuación tiene su centro de atención en el servicio al cliente que ofrece la tienda departamental, sucursal Madero en Orizaba, Veracruz y la manera en la cual se va a hacer la medición de esto es con la aplicación de un NPS (Net Promoter Score).

Net Promoter Score en Coppel

El Net Promoter Score es más que una sencilla pregunta, es toda una metodología de recolección, análisis e interpretación de información obtenida directamente de los clientes. Su principal función es conocer el nivel de satisfacción que tus clientes encuentran en la marca que les estas presentando. Además, con la aplicación de un NPS obtienes información relevante y confiable para conocer la opinión de tus clientes y diseñar estrategias de mercado que hagan crecer tu negocio. La pertenencia de información, así como su actualización y cambios históricos permiten tomar decisiones acertadas sobre las acciones futuras. Además, se puede conocer en tiempo real si la estrategia actual funciona o se debe corregir de forma inmediata.



Además, el problema en específico que se pretende tratar, como ya se mencionó anteriormente, es el del servicio al cliente que ofrece la tienda departamental Coppel, sucursal Madero, para lo cual, dicha problemática se planea resolver mediante la aplicación de un NPS. Es recomendable usar este método, pues para el problema en el cual se centra la investigación, usar el Net Promoter Score es la manera más idónea de obtener resultados precisos de lo que se busca, que en este caso es saber cuántas personas promueven a la empresa y cuales otras no lo hacen. Para esta estrategia de recolección de datos, el NPS se aplica mediante tres específicas preguntas, las cuales son: ¿En una escala del 0 al 10 qué tanto recomienda usted el servicio a un amigo o conocido?, ¿Cuál fue el motivo de su respuesta? y ¿Cómo podría mejorar su experiencia?

Así pues, entre los diversos impactos que tiene el aplicar el Net Promoter Score en la empresa, se destacan los laborales, los cuales implican la mejor capacitación del personal para ofrecer un mejor servicio a los clientes, los beneficios a los proveedores también serían notorios, pues aumentar el catálogo de productos de la empresa, haría que los clientes se interesen aún más por el consumo en la sucursal, así como el beneficio que esto le trae en el mercado a la empresa, pues lo posicionaría de manera más contundente ante la competencia que ofrece productos en un giro similar, todos estos, llegando al beneficio social, el cual representa la promoción de la marca de parte de los clientes, pues se terminarían por fidelizar de manera absoluta a la empresa.

Análisis Net Promoter Score en Coppel

Con base en lo analizado anteriormente, el enfoque específico que se quiere tratar a continuación, es el de la promoción de la marca por parte de los clientes, tomando como base el servicio al cliente que se les ofrece durante toda su experiencia en la tienda departamental, sucursal Madero, teniendo como impacto negativo que la gente no esté satisfecha con éste, pero como impacto positivo que la organización como estrategia de mejora termine por capacitar mejor a su personal en la búsqueda de la satisfacción total de los clientes.

A continuación, mediante la aplicación del NPS a 100 personas, los resultados obtenidos se encuentran de la siguiente manera: 54% fueron mujeres y 44% hombres, el 46 % de todos estos se encuentra en estado civil soltero, 42% son casados, 9% se encuentran en unión libre y 3% son viudos. Las personas encuestadas se encuentran dentro de los siguientes municipios: El 22% de personas se encuentran dentro de Orizaba, 19% en Nogales, 7% en Mendoza y 7% en Río Blanco, el porcentaje restante es decir un 45% fueron de otros municipios como: Ixtaczoquitlán, Mariano Escobedo, Zongolica, Maltrata, Ixhuatlancillo, entre otros más. Un 59% de nuestros encuestados se encuentra en la posición de promotores, 36% detractores y únicamente el 5% fueron pasivos.

Finalmente, el puntaje que dio como resultado la aplicación del NPS, haciendo uso de su fórmula (promotores - detractores) se encontró una diferencia del 23% entre los mismos, teniendo más promotores, concluyendo con un impacto positivo para la tienda departamental, sucursal Madero. Sin embargo tomando en cuenta algunas de las opiniones de los clientes, se puede decir que entre las diferentes medidas que se pueden considerar para en mayor medida disminuir el número de detractores que aunque cuenta con un porcentaje bajo, es significativo para la organización, se encuentran las siguientes: tener una mejor capacitación para con los colaboradores, del mismo modo,



agilizar y minimizar el tiempo en el que se atienden a los consumidores, contar también con un mayor número de empleados para atender a los clientes que en diferentes momentos del día pueden llegar a acumularse y además, contar con un catálogo de productos más amplio, para así con estas recomendaciones facilitar una atracción más pronta de nuevos consumidores y al final tener más clientes fieles y en su totalidad satisfechos.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

- ¿Por qué considera usted que la empresa obtuvo este puntaje final de NPS?
- Para reforzar la atención del servicio al cliente de la tienda departamental sucursal Madero ¿Qué solución propone usted a este caso? Explique sus razones.
- Desde su perspectiva ¿Qué debería hacer esta empresa para mejorar su servicio al cliente de forma más eficiente?
- ¿Cuáles serían las repercusiones que tendría la empresa en caso de no atender la problemática detectada con base en la aplicación del NPS?

REFERENCIAS

- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L. y Lee, N. (2022). El uso de Net Promoter Score (NPS) para predecir el crecimiento de las ventas: conocimientos de una investigación empírica. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing*, 50 (1), 67-84.
- Daza-Rodríguez, M. E., Daza-Porto, M. I., & Pérez-Orozco, A. B. (2017). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de Valledupar (Colombia). *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 5(1), 20-26.
- Guerrero, G. R. (2014). La calidad del servicio al cliente en los grandes supermercados de Ibagué: un análisis desde la escala multidimensional (SERVQUAL). *Cuadernos de Administración*, 30(52), 54-64.
- Hamilton, DF, Lane, JV, Gaston, P., Patton, JT, Macdonald, DJ, Simpson, AHRW y Howie, CR (2014). Evaluación de los resultados del tratamiento mediante una sola pregunta: la puntuación neta del promotor. *El diario de huesos y articulaciones*, 96 (5), 622-628.
- Hernández de Velazco, J., Chumaceiro, A.C., & Atencio Cárdenas, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de gerencia*, 14(47), 458-472.
- Jiménez Zapata, D. Y., & Llaury Sihuincha, E. K. (2021). El Net Promoter Score (NPS) y su utilidad como medida del comportamiento de los clientes SAC.
- Moreno, E. J. G., & Hernández, J. G. V. (2018). El impacto del servicio al cliente de las empresas mexicanas en función de la atención al cliente. *Economía y Administración (E&A)*, 9(2).
- Pinos Salvador, O. G. (2020). Mejora del customer experience en la empresa ETAFASHION (Master's thesis, Quito).
- Restrepo, P. L. (2018). Entrenamiento en el área del servicio al cliente en los centros de experiencia Movistar Cartagena. *Conocimiento Global*, 3(1), 70-82.
- Soriano, F. J. G., Jara, C. A. C., & Gordillo, L. S. P. (2017). Servicio al cliente en el Ecuador. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 1(5), 559-577.
- Euroinnova Business School. (2022, 19 mayo). que es un organigrama funcional. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://www.euroinnova.mx/blog/que-es-una-tienda-por-departamento#iquestqueacute-es-una-tienda-por-departamento>
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2014). Definición de tienda — Definiciones. Recuperado 3 de junio de 2022, de <https://definicion.de/tienda/>
- Reardon, & Berdegué. (2015). Access Denied. GOB. Recuperado 2021, de <https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-sector-de-tiendas-departamentales-y-de-autoservicio-en-mexico?state=published>

ANEXOS



Figura 1. Fachada de la empresa
Fuente: archivo (2022)

Tabla 1. Análisis Net Promoter Score

Categoría	Resultados	Aplicación de la formula
Promotor	59%	Promotores – Detractores = 59 – 36 = 23
Pasivo	5%	
Detractor	36%	

Fuente: elaboración propia (2022).

CASO PRÁCTICO 2

“Elaboración de un Net Promoter Score, en un Hotel Boutique del municipio de Orizaba en Orizaba, Veracruz, para encontrar oportunidades de mejora continua, a través de la opinión de clientes”

M.C. Juan Carlos Rojas Martínez

Profesor Investigador Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

Se conoce como dirección empresarial al proceso en el cual se gestionan los recursos de una compañía para alcanzar de forma exitosa los objetivos planeados, (Weistreicher, 2020). Ahora bien, el objetivo de este caso de estudio fue elaborar un NPS en un Hotel Boutique, Orizaba, Veracruz, para encontrar oportunidades de mejora en su dirección empresarial. En este sentido, se aplicó una encuesta a 100 personas para lograr identificar la estadística de clientes I) Promotores; II) Pasivos y; III) Detractores y con los resultados obtenidos identificar el índice de NPS. Por tanto, los resultados obtenidos son: 1) Promotores 78%; 2) Pasivos 16% y; 3) Detractores 6%, con un índice del 72%. Asimismo, los resultados anteriores se deben a: a) La buena atención recibida por parte de todo el personal; b) La ubicación céntrica del hotel; b) El diseño del edificio y; d) La comodidad de las habitaciones. Finalmente, para poder mejorar la atención a clientes en Tres79 Hotel Boutique, se deben considerar las siguientes medidas: A) Contar con servicio gratuito de estacionamiento durante toda la estancia; B) Aumentar las porciones del desayuno europeo y; C) Optimizar el servicio de internet.

Palabras Clave: Dirección Empresarial, Puntuación Neta del Promotor, Hotelería.

ABSTRACT

The process in which the resources of a company are managed to successfully achieve the planned objectives is known as business management (Weistreicher, 2020). Now, the objective of this case study was to develop an NPS in a Hotel Boutique, Orizaba, Veracruz, to find opportunities for improvement in its business management. In this sense, a survey was applied to 100 people to identify the statistics of clients I) Promoters; II) Liabilities and; III) Detractors and with the results obtained identify the NPS index. Therefore, the results obtained are: 1) Promoters 78%; 2) Liabilities 16% and; 3) Detractors 6%, with an index of 72%. Likewise, the previous results are due to: a) The good attention received by all the staff; b) The central location of the hotel; b) The design of the building and; d) The comfort of the rooms. Finally, in order to improve customer service at Tres79 Hotel Boutique, the following measures should be considered: A) Have a free parking service during the entire stay; B) Increase the portions of the European breakfast and; C) Optimize internet service.

Key Words: Business Management, Net Promoter Score, Hospitality.

CONCEPTOS CLAVE

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Inicialmente, de acuerdo con Chipoco (2021) un Net Promoter Score, es uno de los instrumentos más utilizados por las empresas para conocer la lealtad de los clientes hacia una organización, esta información, puede ser utilizada de diferentes maneras de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para profundizar en lo anterior Botey (2020) explica que un NPS tiene la finalidad de descubrir que tan posible es que los consumidores recomienden un producto, marca o servicio a otras personas.

Por último, una Puntuación Neta del Promotor es una de las herramientas más usadas en la industria para lograr contar con una estadística sobre los clientes satisfechos que recomiendan la marca contra los clientes insatisfechos, así como los puntos de vista de cada uno (Diaz, 2018).

Hotel Boutique

Inicialmente según Sánchez (2017) un Hotel Boutique, es un concepto de alojamiento, este tipo de hoteles, suelen ser pequeños, se caracterizan por ser construcciones de lujo, las cuales cuentan con un número reducido de habitaciones.

Asimismo, de acuerdo con Sánchez (2014), un Hotel Boutique es un concepto de hospedaje caracterizado por no contar con no más de 30 habitaciones, así como poseer una decoración única en espacios comunes y habitaciones, lo cual los convierte en empresas únicas y con una identidad propia.

Finalmente, con base en Storch (2012) define al Hotel Boutique como una innovación en hotelería, la cual se caracteriza por ser un espacio reducido, pero, con muchos detalles y exclusividad. Los hoteles boutique, suelen contar con espacios de bar o restaurante, que al igual que el resto de la instalación. Cuentan con una arquitectura única con alguna temática específica.

Gestión de la calidad en hotelería

La gestión de la calidad es un concepto que surgió en la industria, sin embargo, se ha ido extendiendo a todo tipo de empresas, las empresas de hospedaje, no son la excepción. La calidad de servicio aplicada de manera correcta, permite a las empresas de hospedaje, encontrar una ventaja competitiva, al hacerse distinguir a través de su servicio con respecto a sus competidores. (IHS, 2019). También podemos entender como gestión de la calidad en hotelería como un conjunto de acciones interrelacionadas con la finalidad de lograr la excelencia y buscar la mejora continua. (CESAE, 2019)

Finalmente, de acuerdo con Monsalve (2015) la gestión de la calidad en hotelería, debe tener un enfoque a la filosofía del marketing, ya que se enfoca en la satisfacción del cliente, y no en el cumplimiento de procesos dentro de un sistema. Canalizar la gestión de calidad de esta manera, permite un incremento y retorno de turistas, debido a que percibirán un entorno agradable atractivo con servicios de excelencia.



Servicio al cliente

Inicialmente de acuerdo con Couso (2005) el servicio al cliente son todas aquellas actividades que relacionan a una empresa con sus clientes.

Complementando lo anterior de acuerdo con García (2016) el servicio al cliente son las experiencias resultado de la interacción de la empresa con sus clientes, por lo cual, se considera que es la mejor oportunidad para generar relaciones sanas de las cuales dependerá el éxito y continuidad de la organización.

Finalmente, con base en Vargas (2006) el servicio al cliente es un elemento intangible conformado por aspectos relacionados con los clientes y su relación con la compañía.

Mejora continua

Inicialmente según Muñoz (2022) la mejora continua son aquellas pequeñas, pero significativas acciones que se hacen periódicamente dentro de las organizaciones para obtener mejores resultados dentro de sus departamentos y procesos.

Por otro lado, la mejora continua de acuerdo con Auren (2018) es un enfoque para la mejora de procesos que se basa en la revisión constante de todos los procesos de cada departamento con el fin de tomar decisiones que puedan volverlos más eficientes.

Por último, según Kaizen (1986) es un proceso en el cual se deben involucrar todos los individuos que forman parte de la organización; y sus acciones deben encaminar a la empresa hacia la perfección.

Oportunidad de mejora

Las oportunidades de mejora son un factor constante dentro de las organizaciones, debido a que siempre existirá la posibilidad de obtener mejores resultados, por lo cual, se debe estar atento todo el tiempo para identificar cuáles son esas oportunidades de mejora (NuevaISO, 2020).

Asimismo, con base en Ortega (2022) una oportunidad de mejora es lo equivalente a un problema que se debe solucionar, y para solucionarlo se debe implementar un proyecto adecuado.

Complementando lo anterior, de acuerdo con Gómez (2019), la mejora continua puede tener dos enfoques, el primero enfocado a la empresa, en éste, los directivos analizan diferentes posibilidades con las cuales el negocio puede crecer y expandirse. El segundo, se enfoca al sistema de gestión, en este se identifica de manera interna, cómo se pueden realizar procesos más eficientes que permitan obtener más y mejores resultados.

ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Inicialmente, a través de la Tesis “Propuesta de Estrategias de Customer Relationship Management para fidelizar a los clientes de la Empresa Rocas” en Huancayo, Perú, realizada por Hidalgo y Torre (2020), se aplicó un estudio NPS a 50 personas, al hacer este estudio, se determinó que la gestión de la relación con el cliente, es un factor que al ser aplicado correctamente permitirá ofrecer a los clientes un servicio de calidad en el momento en que lo lleguen a requerir, mediante la mejora significativa de la confianza, satisfacción y compromiso de los clientes, afianzando la relación entre el cliente y la empresa y así conseguir la fidelidad.

Hotel Boutique

Como antecedente de proyecto de un hotel boutique, de acuerdo con la investigación, “Proyecto de Negocio: Paradise Hotel Boutique” realizado en Punta Cana, Republica Dominicana por Lodoño (2021), se concluyó que un Hotel Boutique, es un negocio factible en zonas turísticas, debido a la escasez de establecimientos de hospedaje que cuenten con exclusividad, por lo que el formato de Hotel Boutique, cubre las necesidades de turistas y de personas que necesitan viajar por compromisos de trabajo.

Gestión de la calidad en hotelería

Con base en Monsalve (2015) en su investigación “Gestión de la calidad del servicio en hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles” en Bucaramanga, Colombia, se analizaron diferentes hoteles de la ciudad para estudiar la gestión de la calidad en el servicio brindado, dando como conclusión que la constante gestión de la calidad en hotelería y turismo tiene varios beneficios, entre los cuales destacan la fidelización, promoción, innovación, promesa de venta, equipamiento y formación del talento humano y de los clientes.

Servicio al cliente

Con base en Morán (2017), en su investigación “La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo Santillana” menciona que el servicio al cliente, sirve para poder entender al cliente en sus necesidades y que el buen servicio al cliente, es factor clave para poder atraer la atención de los posibles compradores hacia un producto o servicio. Asimismo, la ausencia de un buen servicio al cliente desencadena diferentes deficiencias en la organización, las cuales repercuten directamente en las ventas.

Mejora continua

Con base en el proyecto “Metodología para la mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la gerencia de proyectos de ETECSA” aplicado en la empresa ETECSA de La Habana, Cuba, su autor Viltres (2008), explica que la mejora continua en dicha organización permite optimizar la efectividad y eficiencia para responder a las contingencias y las demandas de clientes y posibles clientes.



Oportunidad de mejora

Con base en Urgiles (2019), en su investigación “Análisis de la arquitectura empresarial como oportunidad de mejora en las microempresas de la ciudad de Cuenca” se logró concluir que el avance de la tecnología obliga a las empresas de cualquier nivel, a mantenerse en una constante actualización, esto, es una oportunidad de mejora, ya que, se puede entender como una oportunidad de mejora la búsqueda de nuevas tecnologías que complementen el servicio ofrecido.

CASO DE ESTUDIO

Conociendo al primer hotel boutique de Orizaba Veracruz

Inicialmente se presenta al Hotel Boutique Orizaba, el cual, está ubicado en el centro de la ciudad de Orizaba, Veracruz, tiene 6 años operando y en este tiempo se ha consolidado como una de las mejores opciones de hospedaje en la región continuando con lo anterior, la filosofía organizacional de este Hotel Boutique Orizaba, está compuesta por su misión, la cual es: transformar la estancia del huésped en una experiencia incomparable, “somos proveedores de estilo, confort, privacidad, lujo con un servicio inigualable”. Por otro lado, la visión es: ser la mejor opción de descanso en la zona centro del Estado de Veracruz, por brindar calidad, atención personalizada y compromiso de excelencia con los huéspedes; concluyendo con la filosofía, los valores de la empresa son: confianza, honestidad, intimidad, respeto, excelencia, responsabilidad y compromiso.

Ahora bien este bonito hotel, cuenta con una cafetería donde se sirven productos de la más alta calidad de Grupo Cafiver, también, cuenta con un bistró, que cuenta con una amplia gama de alimentos y bebidas para satisfacer a huéspedes y público en general; otro elemento importante del Hotel Boutique Orizaba, es su bello jardín, en el cual los visitantes pueden degustar sus alimentos, disfrutar un momento de lectura, una charla con sus familiares y amigos, o simplemente descansar, por último, pero no menos importante, Hotel Boutique Orizaba, cuenta con 14 habitaciones, las cuales, tienen una temática única, cada habitación, está inspirada en un personaje destacado en el arte mexicano, las habitaciones del Hotel Boutique Orizaba son: Jorge Camarena, Frida Kahlo, Cri – Cri, Juan Rulfo, Rufino Tamayo, David Siqueiros, Agustín Lara, María Félix, Diego Rivera, Cantinflas, Sor Juana Inés de la Cruz, Octavio Paz, Pedro Infante y Chespirito. De las cuales hay diferentes categorías para poder atender al gusto y necesidades de todo tipo de huéspedes.

Finalmente, el Hotel Boutique Orizaba, brinda una estancia placentera que prácticamente en todos los casos, deja una agradable experiencia a sus visitantes, sin embargo, como cualquier organización, debe trabajar en una mejora continua, para erradicar por completo errores en el servicio brindado a huéspedes, y de esta manera alcanzar la excelencia en servicio, lo cual, contribuirá de manera directa en el cumplimiento de la visión planteada. Ahora bien, para lograr trabajar en una mejora continua, es necesario encontrar oportunidades de mejora, en este caso de estudio, las oportunidades de mejora, se encontrarán con la opinión directa, para lograrlo, se aplicará la metodología de Puntuación Neta del Promotor, la cual permitirá conocer que tan satisfecho se encuentra el usuario con el servicio o en caso contrario, el nivel de inconformidad con el servicio recibido, asimismo, la metodología NPS, brindará la oportunidad de conocer con exactitud la razón por la cual los clientes tienen esa percepción, además, se podrá conocer las sugerencias que el huésped tiene para poder mejorar. Concluyendo lo anterior, al reunir toda la información obtenida con el estudio NPS, Hotel Boutique Orizaba, conocerá con exactitud el nivel de fidelización de sus clientes, así como sus fortalezas, y, por otro lado, conocerá los elementos que debe corregir o mejorar para poder crecer como empresa.

Ejecución de la metodología NPS en Hotel Boutique Orizaba

Inicialmente, la aplicación de un estudio NPS en Hotel Boutique Orizaba, ayudará a encontrar errores en servicio que reciben los huéspedes durante su estancia, los huéspedes, tendrán la oportunidad de exponer su percepción real sobre la atención recibida en el hotel, con las respuestas obtenidas, se podrá encontrar áreas en las cuales



es necesario mejorar, y la gerencia podrá tomar decisiones al respecto para mejorar, ahora bien, las diferentes problemáticas que se pueden detectar, son, mala atención por parte del personal, deficiencias en la organización interna al momento de atender dudas de huéspedes, errores en servicios de habitación, descuidos en limpieza, costos, entre otros que los huéspedes pudieran considerar necesarios.

Ahora bien, la metodología NPS ayudará a encontrar oportunidades de mejora que probablemente no habían sido detectadas por el personal, y que, sin embargo, son detalles en los que se debe trabajar, para que, de esta forma, alcance la excelencia en todos y cada uno de sus procesos, y esto se vea reflejado en la satisfacción de sus clientes.

Continuando con el tema, aplicar un estudio NPS dentro de Hotel Boutique Orizaba, es de suma importancia, ya que es una herramienta que, de forma breve, permitirá a los huéspedes proporcionar la información necesaria que servirá para trabajar en una mejora continua, además, permitirá centrarse sólo en huéspedes satisfechos e inconformes, dejando de lado a clientes que no tienen interés por el servicio recibido. La aplicación de la metodología NPS constará de un breve cuestionario aplicado a los huéspedes, en el primer inciso se preguntará “¿Qué tan probable es que recomiende Hotel Boutique Orizaba a un familiar o amigo?” En esta pregunta el huésped seleccionará un número del 0 al 10 donde 0 es nada probable y 10 es muy probable, esta pregunta ayudará a conocer el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes con la empresa en valores numéricos” La siguiente pregunta será “¿Cuál fue el motivo de su puntuación?” En esta pregunta el huésped podrá expresar lo que le agrado de su estancia, o en caso contrario, las inconformidades, y así, poder justificar la respuesta de la primera pregunta. La última pregunta será ¿Cómo podemos mejorar? Las respuestas de esta pregunta son sumamente importantes, ya que muy probablemente se podrán encontrar opciones para poder mejorar. Complementando lo anterior, un cliente que elija un valor numérico entre 0 y 6 será denominado como detractor; entre 7 y 8 pasivo y entre 9 y 10 promotor

Finalmente, la aplicación del NPS en el Hotel Boutique Orizaba, tendrá un impacto positivo, debido a que saldrán a relucir defectos que posiblemente no habían sido considerados, o que no se les había dado la suficiente importancia, pero, que a los usuarios si les afecta y para ellos es importante atender, de esta forma, se podrá corregir a la brevedad cualquier error, lo que tendrá por consecuencia, el retorno satisfactorio de huéspedes.

El Hotel Boutique y sus oportunidades de mejora

Se comienza presentando que el contexto del Hotel Boutique Orizaba es de entorno urbano al estar ubicado en la zona céntrica de una ciudad (Orizaba) asimismo, es una empresa que se dedica al hospedaje, exactamente, de la categoría hotel boutique, el cual va dirigido a un nicho de personas dispuestas a pagar por la exclusividad y lujo del lugar.

Ahora bien, se aplicó el estudio a un total de 100 clientes, de los cuales el 64% son hombres, mientras que el 36% son damas, los anteriores de diversas edades, la media de edades de los participantes es de 33 años, Hotel Boutique Orizaba, recibe viajeros de todo el país, las ciudades, de las cuales se recibe más visitantes son, Ciudad de México, Puebla y Veracruz. Continuando con lo anterior, los indicadores obtenidos de esa muestra fueron: Detractores 6%; pasivos 16% y promotores 78%.



Finalmente, la fórmula para saber el nivel de NPS es “Promotores – Detractores = NPS” al aplicar esta fórmula en el Hotel Boutique Orizaba, encontramos lo siguiente ($78 - 6 = 72$) esta estadística es considerada buena, ya que se obtuvo un porcentaje alto, sin embargo, al analizar las respuestas obtenidas, los huéspedes restaron puntos principalmente por 3 razones, las cuales son; servicio de internet lento; pocas porciones de desayuno y, por último, problemas sobre el costo de estacionamiento. Los usuarios, tienen una buena imagen del hotel, así como de su personal y mobiliario, sin embargo, atender a las sugerencias propuestas por los huéspedes y corregir errores, hará que el Hotel Boutique Orizaba, alcance la excelencia en el servicio que brinda a sus clientes.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

- ¿Considera que fue justo el puntaje obtenido en la aplicación del NPS?
- ¿Cuáles son las acciones inmediatas a realizar para cumplir con las sugerencias de los huéspedes?
- ¿Cómo pueden contribuir los colaboradores al desarrollo de una mejora continua?
- ¿Considera que no solucionar los problemas detectados con el NPS puede desencadenar problemas más graves?

REFERENCIAS

- Alava Cervantes, W. S. (2021). Net Promoter Score como herramienta de medición de la satisfacción de cliente para la asociación de producción textil Jelmake (Bachelor's Thesis, Jijpajapa. Unesum).
- Couso, R. P. (2005). Servicio al cliente. Ideas propias Editorial SL.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 18(3), 381-398.
- Guillermo Westreicher, 07 de junio, 2020
Dirección empresarial. Economipedia.com
- Hidalgo Ignacio, J. J., & Torre Roca, Y. L. (2021). Propuesta de estrategias de customer relationship management para fidelizar a los clientes de la Empresa Rocas Huancayo-2020.
- Llaury Sihuincha, E. K., & Jimenez Zapata, D. Y. El Net Promoter Score (NPS) y su utilidad como medida del comportamiento de los clientes.
- Lodoño Beltrán, E. L., Briceño Contreras, M. J., Jerez Javier, N., & Zaitouni Ruiz, S. (2021). Proyecto de negocio: Paradise Hotel Boutique.
- Macías, M. E. U. (2013). Modelo de gestión de la calidad en el servicio al cliente: propuesta para las grandes superficies. Lebret, (5), 333-354.
- Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. Revista EAN, (78), 160-173.
- Monsalve Castro, C., & Hernández Rueda, S. I. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. Revista EAN, (78), 160-173.
- Pablo Orellana Nirian, 11 de abril, 2020
Proceso de mejora continua. Economipedia.com
- Sánchez Aguirre, D. P., Maldonado Alcudia, M. C., Martínez Vázquez, L. D., & Lara, G. (2017). Rentabilidad de hoteles boutique explicada desde la experiencia memorable. El periplo sustentable, (33), 81-104.
- Sánchez Aguirre, D. P., Maldonado Alcudia, M. C., Martínez Vázquez, L. D. M., & Salinas
- Storch, G. M. (2012). Hotelería boutique: nuevas tendencias en alojamiento (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata).
- Urgilés, F. G. P., & Molina, M. A. C. (2019). Análisis de la arquitectura empresarial como oportunidad de mejora en las microempresas de la ciudad de Cuenca. Dominio de las Ciencias, 5(3), 487-512.
- Vargas, G. V. (2006). El Servicio al cliente: ¡Más que un querer, un deber!. Tec Empresarial, 1(1), ág-17.
- Villareal, V. (2017). Boutique Hotels Users Experience (Experiencia De Usuarios En Hoteles Boutique). Revista Global de Negocios, 5(1), 79-90.
- Viltres, M. M. C., & Godínez, C. L. I. (2008). Meteorología para la mejora de los procesos del sistema de gestión de la calidad de la gerencia de proyectos de etecsa. Ingeniería Industrial, 29(3), 1-7.
- Auren España. (2018, 24 mayo). La importancia de la mejora continua dentro del Sector Turístico. <https://auren.com/es/blog/la-importancia-de-la-mejora-continua-dentro-del-sector-turistico/>
- CESAE. (2019, 24 mayo). Gestión de calidad en el hotel. <https://www.cesae.es/blog/gestion-de-calidad-en-el-hotel>.

- 
- Gomez, A., & Villoldo, A. G. (s. f.). ¿Cómo documentar las Oportunidades de mejora? Manual de gestión de calidad paso a paso. <https://asesordecualidad.blogspot.com/2019/05/como-documentar-las-oportunidades-de.html>
- I.M. (2019, 3 septiembre). Sistemas de gestión de calidad hotelera continua. IHCS. <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/sistemas-de-gestion-de-calidad-hotelera-continua/>
- Muñoz, F. (2022, 10 mayo). ¿Cómo es el proceso de mejora continua en una empresa? Webdox. <https://www.webdoxclm.com/blog/como-es-el-proceso-de-mejora-continua-en-una-empresa#:~:text=El%20concepto%20de%20mejora%20continua,forma%20ininterrumpida%2C%20tendr%C3%A1%20resultados%20transformadores.>
- Ortega, C. (2022, 5 marzo). Cómo implementar un Plan de Mejora Empresarial. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/plan-de-mejora-empresarial/>
- Toro, R. (2020, 15 junio). ¿Qué son las iniciativas de mejora y como se gestionan? ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/06/que-son-las-iniciativas-de-mejora-y-como-se-gestionan/#:~:text=Las%20oportunidades%20de%20mejora%20son,mayor%C3%ADa%20de%20las%20veces%20son>

ANEXOS



Figura 1. Fachada del Hotel Boutique Orizaba en Colón Pte. No. 379
Fuente: Archivo (2022)

Tabla 1. Resultados del NPS para la mejora del servicio al cliente.

Categoría	Resultados	Aplicación de la fórmula
Promotor	78	$P - D = I NPC$
Detractor	6	$78 - 6 = 72$
Pasivo	16	

Fuente: Elaboración propia (2022)

CASO PRÁCTICO 3

“Aplicación de un NPS en un hospital público del municipio de Orizaba, Veracruz, México, para identificar sus áreas de oportunidad”

M.A.F.O. Claudia Velásquez Cortés

Profesora Investigadora Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

Estudiar la dirección empresarial, implica obtener el éxito de sus objetivos organizacionales mediante una buena supervisión y motivación (Buchele, 2022). En ese sentido, el objetivo del presente trabajo fue aplicar la metodología NPS (Puntuación Neta del Promotor) en un hospital público, Orizaba, Veracruz, para mejorar su dirección empresarial. Ahora bien, se aplicó una encuesta a 100 personas identificar quienes son: 1) Promotores; 2) Pasivos y; 3) Detractores y en este determinar el índice NPS (Puntuación Neta del Promotor). Por tanto, los resultados fueron los siguientes: A) Promotor 50%; B) Pasivos 20% y; C) Detractores 30%, con un NPS (Puntuación Neta del Promotor) del 20%. Asimismo, los motivos de los resultados anteriores se deben a: I) Mala atención médica; II) Falta de medicamentos y III) Falta de personal. Finalmente, para mejorar la experiencia en esta institución mexicana de salud se deben realizar las siguientes acciones: a) Mejorar la atención y la actitud; b) Dar más fluidez a las consultas y; c) Llevar un buen control de medicamentos.

Palabras Clave: Dirección Empresarial, Puntuación Neta del Promotor e Institución de Salud

ABSTRACT

Studying business management implies obtaining the success of its organizational objectives through good supervision and motivation (Buchele, 2022). In this sense, the objective of the present work was to apply an NPS (Net Promoter Score) in the Public Mexican Institute of Health, Orizaba, Veracruz, to improve its business management. Now, a survey was applied to 100 people to identify who they are: 1) Promoters; 2) Liabilities and; 3) Detractors and in this determine the NPS index (Net Promoter Score). Therefore, the results are as follows: A) Promoter 50%; B) Liabilities 20% and; C) Detractors 30%, with an NPS (Net Promoter Score) of 20%. Also, the reasons for the above results are due to: I) Poor medical care; II) Lack of medicines and III) Lack of personnel. Finally, to improve the experience in this Mexican Institution of Health, the following actions must be carried out: a) Improve attention and attitude; b) Giving more fluidity to consultations and; c) Keep a good control of medications.

Key Words: Business Management, Promoter Net Score and Health Institution



CONCEPTOS CLAVE

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score. Puntuación neta del promotor

De acuerdo con Reichheld (2017) un NPS es una medición del grado de satisfacción y fidelidad de los consumidores de cualquier tipo de empresa. Sin embargo, de acuerdo con Bain y Company (2018) un NPS es una forma de medir la satisfacción de clientes. Finalmente, de acuerdo con Satmetrix (2017) un NPS es una métrica alternativa a la de la satisfacción de cliente que en los últimos años se ha convertido en una de las más relevantes para medir la fidelidad de los clientes.

Dirección Empresarial

Con base en Kazmie (2020) una dirección empresarial es un proceso que se debe seguir para gestionar los recursos de una compañía para alcanzar las metas y objetivos. Ahora bien, de acuerdo con Fayol (2020) una dirección empresarial es el proceso por el cual se gestionan los recursos de una compañía para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia. Finalmente, de acuerdo con Buchele (2022) una dirección empresarial es un cargo de la empresa en el cual la persona que sea elegida para ocuparlo debe guiar y orientar el camino que se ha de seguir para conseguir el objetivo de la empresa.

Mejora Continua

Inicialmente, de acuerdo con Deming (1996) se refiere a que la administración de calidad total requiere de un proceso constante. Sin embargo, para Harrington (1993) se trata de mejorar un proceso, cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del tipo de asignación que le otorgue el empresario y del proceso. Finalmente, con base en Kabboul (1994), es una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo, cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Oportunidad de Mejora

De acuerdo a la norma ISO 9001 (2015), incluir alguna corrección, actividades de mejora continua, un cambio abrupto, una innovación o una reorganización. Ahora bien, Ortega (2017), se centra en el análisis de los procesos “Tal como está” y la identificación de temas problemáticos y mejoras potenciales. Finalmente, Ronald (2020), está descompuesto, cada cuando se descompone y cuál es el impacto al cliente o a la empresa.



ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio.

Net Promoter Score. Puntuación neta del promotor

Inicialmente, Reichheld (2003), los clientes detractores, son aquellos clientes que no están satisfechos con el producto o servicio de la empresa, son muy vulnerables con el precio entre empresas competidoras, es decir, no son fieles y además no son recomendables a otros consumidores que en ocasiones pueden hablar mal de una empresa. Sin embargo, los clientes pasivos son aquellos clientes que utilizan servicios o compran productos a diferentes empresas y que además son satisfechos por el momento con el servicio que la empresa ofrece, porque no dudan en cambiar si encuentra oferta mejor.

Dirección Empresarial

De acuerdo con Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, en la disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En ese sentido, todo era muy formal, se debía seguir al pie de la letra para, alcanzar la máxima productividad de la empresa, haciendo menos gastos posibles. Finalmente, para tener una buena administración es necesario mantener una combinación entre el talento humano, con los materiales y tecnología con que cuente la empresa para alcanzar dichos objetivos y metas.

Instituto Mexicano del Seguro Social

De acuerdo con Fajardo (2020), en 1947, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) seleccionó a Orizaba por su importancia política, económica y obrera, para iniciar sus servicios médicos en el estado de Veracruz. Al principio, para otorgar la atención médica se subrogó parte del Hospital Civil “Ignacio de la Llave”. En 1959 el IMSS dispuso de su propio hospital, el cual tenía 280 camas y dejó de prestar servicios en 1973, cuando la estructura del edificio fue afectada por un sismo; posteriormente ha permanecido en funcionamiento a partir de su reconstrucción en 1975. Se le dio el nombre de “Ignacio García Téllez”, en honor a un fundador del IMSS.

CASO DE ESTUDIO

Analizando el Instituto Mexicano del Seguro Social

Inicialmente, en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), era la institución con mayor presencia en la atención a la salud y en la protección social de los mexicanos desde su fundación en 1943, para ello, combina la investigación y la práctica médica, con la administración de los recursos para el retiro de sus asegurados, para brindar tranquilidad y estabilidad los trabajadores y a sus familias, ante cualquiera de los riesgos especificados en la ley del seguro social. En ese sentido, su misión, es “ser el instrumento básico de la seguridad social establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y trabajadoras y sus familias”. Además, su visión es “por un México con más y mejor seguridad social” y sus valores son: responsabilidad, solidaridad y ética.

Ahora bien, el Instituto Mexicano del Seguro Social, cuenta con servicios en cuatro diferentes lugares en la región de Orizaba, Veracruz. Las cuales son tres unidades médicas familiares: 1, 6, 7 y el hospital general regional de Orizaba. Sin embargo, cuenta con las áreas necesarias para la atención al derecho habiente, dentro de las cuales se encuentra en el área de enfermería, urgencias, consultas médicas, entre otras.

Finalmente, en el Instituto Mexicano del Seguro Social, se mejorará la administración de medicamentos, que se le brinda a los pacientes para llevar un mejor control en el manejo de ello. En ese sentido, el NPS, Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor) será un gran apoyo para poder evaluar la administración de los medicamentos en el momento en que se le surtan al derecho habiente.

Apoyo en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Inicialmente, un NPS, Net Promoter Score (Puntuación neta del promotor) es un indicador cuyo objetivo es medir la lealtad de los clientes de una empresa, sin embargo, suelen tener errores como, hacer mal la encuesta o incluso no entenderla como un flujo constante de trabajo. Por lo que es importante poder profundizar en lo que está impulsando esas puntuaciones.

Ahora bien, un NPS sirve para identificar la percepción que el cliente tiene del lugar, cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia y cuánto afecta esto a la mención de la empresa a otras personas. Por tanto, este indicador de desempeño también puede verse como una forma de mejorar los servicios ofrecidos. Sin embargo, es recomendable que por ser un buen indicador de crecimiento, es muy fácil de configurar y tiene una gran simplicidad de una única fuente de datos. Mientras que sus pasos para aplicar un NPS son los siguientes:

- Gestionar tu empresa junto con tu NPS
- Identificar, segmentar y crear promotores
- Mejorar las operaciones mediante medidas transaccionales
- Evaluar todos los segmentos empresariales
- Priorizar las inversiones utilizando el análisis de factores claves del NPS

Aplicación de un NPS en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Inicialmente, en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), se implementó un NPS (Puntuación neta del promotor), para saber la experiencia que tiene el derecho habiente y para poder evaluar las áreas que integran el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Ahora bien, el número total de derecho habientes fue de 100 pacientes; el número total de hombres fueron 45 y el número total de mujeres 55, la edad abarca desde los 14 años hasta los 50. De acuerdo con su ocupación variada, los estudiantes fueron un total de 71 personas, los que trabajan fueron 20 personas e incluso 9 personas entre las mencionadas anteriormente, estudian y trabajan. Sin embargo, en su estado civil que es solteros(as) fueron un total de 80 personas, casados(as) fueron un total de 11 personas, mientras que el resto escribió en su respuesta: comprometida(o), que fueron un total de 9 personas. A su vez, en el municipio o localidad, un total de 60 personas son del municipio de Orizaba mientras que el resto de los encuestados son de diferentes municipios o localidades tales como: Nogales, Ixtaczoquitlan, Acultzingo, Puebla, Rafael Delgado, Yanga, Querétaro, Córdoba, entre otras. Por lo que su NPS (Puntuación neta del promotor), nos indica que de las 100 personas encuestadas.

- 50% de las personas son promotores
- 20% de las personas son pasivos.
- 30% de las personas son detractores.

Finalmente, la fórmula que se utilizó fue la siguiente:

Promotores – Detractores = Puntaje Final NPS

$50 - 30 = 20$ por lo que equivale al 20% del puntaje final NPS. De acuerdo con el resultado obtenido se identificó un índice positivo. En términos del servicio al cliente sus impactos fueron lo económico y lo laboral. Sin embargo, se identificaron áreas para mejorar y las acciones propuestas para ello fueron: implementar personal más capacitado, agilizar los tiempos en las consultas y atender cordialmente a los pacientes. Se pueden tener muchas mejoras si como primer punto, se maneja el trato hacia los pacientes y se mejoran los servicios día con día. Para finalizar, una de las ventajas que se observó al emplear un NPS, es saber la opinión de los pacientes, es decir, como se sintieron con el servicio que se les brinda y si lo recomendarían con sus familiares o amigos.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

- ¿Por qué considera usted que el Instituto Mexicano del Seguro Social obtuvo este puntaje final de NPS?
- Para mejorar el servicio de esta institución, ¿Qué solución daría a esta situación?
- ¿Qué podría mejorar del servicio en la atención a los pacientes en esta Institución?
- ¿Qué podrá suceder si no se llegaron a atender las causas por las que es afectada esta institución?

REFERENCIAS

- Aguilar J (2006). La seguridad social y las reformas a los sistemas de pensiones en México. Estudio. Polít/México. 2006.
- De la Fuente CG, González R (2018). El Instituto Mexicano del Seguro Social: fundación y reformas al Contrato Colectivo del Trabajo. Dikê. 2018.
- Gil M (2011). El cuestionamiento del Estado del Bienestar en el sistema sanitario. En: Gil M. El laberinto de la salud pública. 2011.
- Iamamoto, M. (2003). El Servicio Social en La contemporaneidad, Trabajo y formación profesional. Río de Janeiro: Cortez Editora.
- Rivera-Tapia JA (2003). La situación de salud pública en México. Rev Hosp Gral Dr. M Gea González. 2003.
- Uribe M, Abrantes R (2015). Las reformas a la protección social en salud en México: ¿rupturas o continuidades? Perf. Latinoam. 2015.
- Vasconcelos, E. (2000). Estado y políticas sociales en el capitalismo: un abordaje marxista. La Política Social Hoy. Río de Janeiro: Cortez Editora.

ANEXOS



Imagen 1. Fachada de la Institución de Salud Pública
Fuente: Archivo (2022).

Tabla 1. NPS del Instituto Mexicano del Seguro Social, Orizaba, Veracruz, México

Categoría	Resultados	Fórmula
Promotores	50	$P - D = I \text{ NPS}$ $50 - 30 = 20 \text{ I NPS}$
Pasivos	20	
Detractores	30	

Fuente: Elaboración propia (2022).



CASO PRÁCTICO 4

“Aplicación de un NPS en una vulcanizadora de Ciudad Mendoza, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial”

Dr. Francisco Javier Mejía Ochoa

Profesor Investigador Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

La dirección empresarial es el proceso por el cual se gestionan los recursos de una compañía para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia (Westreicher, 2020). En este orden de ideas, el objetivo del presente trabajo fue aplicar un NPS en una empresa vulcanizadora de Ciudad Mendoza, Veracruz. Para lo cual, se aplicaron 100 encuestas a los clientes de manera virtual. Ahora bien, los resultados fueron: A) Promotores; 90%, B) Detractores; 0% y C) pasivos 10%. Por lo tanto, el índice NPS fue de 90%. Finalmente, se identificaron las siguientes opiniones de mejora: I) Implementar un espacio de espera, II) Aplicar promociones y III) Contar con garantía en los productos.

Palabras Clave: Vulcanizadora, Net Promoter Score y Dirección Empresarial

ABSTRACT

Business management is the process by which the resources of a company are managed to achieve the objectives set by management (Westreicher, 2020). In this order of ideas, the objective of the present work was to apply an NPS in a vulcanizer of Ciudad Mendoza, Veracruz. For which, 100 surveys were applied to customers virtually. Now, the results were: A) Promoters; 90%, B) Detractors; 0% and C) passive 10%. Therefore, the NPS index was 90%. Finally, the following opinions for improvement were identified: I) Implement a waiting space, II) Apply promotions and III) Have a guarantee on the products.

Key Words: Vulcanizer, Net Promoter Score and Business Management



CONCEPTOS CLAVES

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Inicialmente, de acuerdo con Molina (2013), el índice neto de recomendación, Net Promoter Score es una de las métricas más de moda en relación con la experiencia del cliente. Es una forma sencilla de obtener cierta información mediante una simple pregunta: ¿Recomendaría ésta compañía a un amigo o familiar? De igual forma, con base en Rowe (2014), menciona que el NPS es un indicador que se diseñó para medir la lealtad general de los clientes (índice de recomendación) y se distingue de otras métricas porque no mide la satisfacción de un cliente con respecto a un evento específico o una sola interacción. Finalmente, de acuerdo con Fisher y Kordupleski (2019) el Net Promoter Score es el método más práctico de aplicar en el sector empresarial, de ahí que sea importante investigar y analizar perspectivas sobre éste y su utilidad como medida del comportamiento de los clientes.

Vulcanizadora

Inicialmente, una vulcanizadora es un establecimiento donde se reciben llantas, de tal manera que se realiza con un proceso para rencaucharlas, Real Academia Española (2022). Por lo tanto, se puede decir que una vulcanizadora es el taller donde se reparan neumáticos y donde se lleva a cabo un procedimiento conocido como vulcanización, Auto México (2022). Como resultado, una vulcanizadora es un lugar donde se logra reparar llantas mediante un procedimiento que combina tanto baja presión como alta temperatura a fin de lograr fundir el caucho, de tal manera que sea posible colocar un parche la llanta de acuerdo con el tamaño que tenga un agujero o cortada, RSF equipment (2022).

Dirección empresarial

Inicialmente, dirección empresarial es un proceso en el que la finalidad es dirigir, controlar y supervisar que la empresa cumpla sus objetivos, Economipedia (2022). Cabe decir que dirección empresarial ayuda a que los diferentes agentes de la organización cumplan los objetivos de interés común con el máximo grado posible de eficiencia, trata de conseguir el rendimiento máximo de los recursos tangibles e intangibles de la empresa, IFP Blog (2022). Para concluir, la dirección empresarial debe establecer los objetivos en las organizaciones, coordinar y organizar los diferentes elementos para el logro de la misión y objetivos, ya que su finalidad es tener y transmitir los objetivos propuestos, StuDocu (2022).



ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Inicialmente, Cervantes (2021), basó su problemática en el limitado conocimiento que tiene la empresa sobre las quejas y reclamos que tienen los clientes por el producto y servicio brindado, el objetivo principal era descubrir el grado de satisfacción al cliente que genera la empresa, denotado en promotores, detractores, y pasivos sobre el servicio brindado. Los métodos que utilizó, fueron el descriptivo, el deductivo-inductivo y el bibliográfico, permitiendo fortalecer científicamente el trabajo y los procesos a seguir, de igual forma, también utilizó técnicas de investigación tales como la entrevista, la observación y la encuesta, para obtener la información referente a la situación de la “Asociación Jelmake”, y asimismo, observar procesos y conocer el grado de fidelización de sus clientes.

Los resultados que tuvo fueron que existe un marcado inconformismo por parte de los clientes, principalmente como el precio, el atraso en la entrega de los pedidos y la atención al cliente, evidenciado en las calificaciones negativas obtenidas. Finalmente, con base en dicha retroalimentación elaboró una propuesta como plan de acción que permitió la implementación de estrategias para la mejora del producto para la satisfacción y fidelización de clientes de la organización.

Dirección empresarial

Finalmente, de acuerdo con Ospina (2013), menciona que el principal problema en el desarrollo de la Dirección empresarial hoy en día lo constituye su flexibilidad o facilidad para adaptarse al cambio que se vive vertiginosamente en todos los ámbitos del mundo. Además, refiriéndose a que una buena disciplina de liderazgo es un ejercicio de apoyo y entrega hacia los demás de tal forma que mediante su apropiada aplicación, permite filtrar un comportamiento hacia todos e influir positivamente o negativamente en un grupo específico con la finalidad de alcanzar en conjunto los objetivos propuestos a través de las metas previamente establecidas que fueron de carácter beneficioso y útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo. Decidió realizar una encuesta en varias empresas tanto del sector de servicio como de industria, acerca de los elementos más importantes relacionados con esta situación. Como resultado propone que se incluya al individuo en toda gestión de mejoramiento empresarial y que el proceso personal sea revisado, aplicado y comprometido con un proceso de permanente mejoramiento para poder ofrecer un mayor aporte de liderazgo.

CASO DE ESTUDIO

Asegurando tu viaje

El 9 de mayo de 2011 se inauguró la empresa vulcanizadora en el centro de Ciudad Mendoza, Veracruz, México, su fundador fue Luis Ángel Silva, quién tiene como misión proporcionar el mejor servicio en reparación de neumáticos, brindando calidad, seguridad y responsabilidad a sus clientes, su visión se enfoca en ser una de las vulcanizadoras con un mayor número de clientes en el municipio, sus objetivos son incrementar el servicio a domicilio en la zona durante los próximos 2 años y adquirir contratos con diferentes compañías, entre sus valores se destacan la honestidad, respeto, responsabilidad y actitud del servicio.

Ahora bien, entre sus principales productos que ofrece son llantas, rines, válvulas, cámaras y también cuenta con servicio en la reparación de neumáticos en parche frío o vulcanizado, además tiene servicio a domicilio y cuentan con facturación.

En este orden de ideas, el presente caso de estudio se enfocará en aplicar un NPS, el cual ayudará a determinar la lealtad de los clientes de la vulcanizadora San Miguel, pues un Net Promoter Score es un indicador que se utiliza en programas de experiencia con los clientes, como resultado se logrará tener un mejor enfoque de la dirección empresarial.

Enfoque de una vulcanizadora

Se puede señalar que un NPS es una herramienta donde se puede medir la lealtad, detectar oportunidades de crecimiento, aumentar la retención y evitar el abandono de los clientes, así mismo se logra un análisis sobre índice de promotores, pasivos y detractores.

Ahora bien, es importante decir que este método le permitirá cuantificar exactamente qué tan satisfechos/insatisfechos se encuentran los clientes. Un NPS le brindará las medidas necesarias para solucionar cualquier situación que pueda estar afectando a la organización. Mediante una serie de pasos, se logra la aplicación de una encuesta, enfocada a los clientes de la empresa, la cual consiste en calcular el porcentaje de lo detractores, pasivos y promotores. Los detractores se identificarán como los clientes insatisfechos con una puntuación de 0 a 6. Los pasivos se identificarán como los clientes satisfechos con una puntuación de 7 a 8 y los promotores serán los clientes entusiastas y leales con una puntuación entre 9 y 10. Asimismo, tomando en cuenta una escala del cero al 10 donde: 0 es nada probable y 10 es sumamente probable, dicha encuesta consiste en las siguientes tres preguntas. ¿Qué tan probable es que recomiende la vulcanizadora San Miguel a un amigo o compañero de trabajo?, ¿Cuál fue el motivo de su puntuación?, ¿Cómo podemos mejorar su experiencia?, con base en los resultados que se obtendrán se puede determinar el tipo de cliente con los que cuenta la vulcanizadora. Dicho de otra manera, un NPS ayudará a la empresa a conocer sus limitaciones que no percibe a simple vista, lo que logra tener un impacto en su rentabilidad ya que los clientes hoy en día buscan no solo un precio accesible sino también un servicio que cumpla con ciertos aspectos donde logren tener la máxima comodidad posible. Ahora bien, se puede decir que mediante la aplicación de un NPS se logrará obtener los distintos tipos de clientes con los que cuenta la vulcanizadora, lo que ayudará analizar las perspectivas para medir la fidelidad de los usuarios, cómo evaluar la probabilidad de retención y la pérdida de los mismos, además se implementarán nuevas estrategias y por ende, lo anterior contribuirá a la rentabilidad de la empresa.

Mantenimiento de neumáticos

Hay que destacar, que la problemática nace cuando no se identifican las limitaciones de la vulcanizadora, por lo tanto, se generan ciertas amenazas y debilidades.

Ahora bien, es importante decir que se tomó una muestra de 100 clientes para la aplicación de una encuesta para determinar los tipos de clientes, por lo cual se logró determinar que el 62% representan los hombres y el 38% son mujeres, en lo que se destaca que un 34% de sus clientes se encuentran en un rango de edad de entre 15 y 25 años, mientras que el 31% de los hombres se encuentran en una edad entre 26 y 35 años, además, el 16% de los encuestados tienen una edad entre 36 y 45 años, otra pequeña parte equivale a 12% que tienen una edad de entre 46 a 55 años y finalmente, un 7% tiene una edad de entre 56 y 65 años. Teniendo como resultado el estado civil lo representan el 52% los solteros, mientras que el 41% son casados, un 6% divorciados y 1% unión libre.

También, se detectó que un 75% de los clientes son trabajadores, mientras que el 23% son estudiantes y entre otros usuarios son amas de casa con un 2%. Por otra parte, tenemos el grado de estudios que se divide en un 41% con nivel medio superior, el 29% son nivel superior, un 25% son de secundaria, el 3% maestría y el 2% cuentan con doctorado. Entre otro dato importante se encuentra el municipio en el que residen, el 55% pertenecen al municipio de Ciudad Mendoza, el 19% son de Nogales, el 12% de Río Blanco, un 7% pertenecen a Acultzingo, Orizaba lo representa un 5%, el 1% pertenecen a Ixtaczoquitlán y otro 1% son de Ixhuatlancillo.

Asimismo, tomando en cuenta la escala del 0 al 10, los resultados arrojaron que 90% de los clientes son promotores ya que indicaron que tiene un nivel sumamente probable donde recomendarían la vulcanizadora San Miguel y un 10% lo representan los clientes pasivos donde el cliente está satisfecho con el servicio, pero no lo suficiente para recomendarlo, por lo tanto, se puede identificar que no tienen clientes detractores que puedan afectar a la empresa.

Además, se logra determinar mediante la fórmula de NPS que para este caso los promotores son 90 personas de las cuales se restan 0 personas que representa los detractores, dando como resultado un 90%, lo cual quiere decir que los clientes son leales hacia la vulcanizadora. Otro dato importante fue que el 10% lo representan los clientes pasivos.

Por otra parte, tomando los resultados de la encuesta se determina que su nivel de puntuación fue por la satisfacción del servicio que les brinda la vulcanizadora, como una buena ubicación, responsabilidad, precios justos y razonables, servicio confiable, servicio de calidad, capacidad para atender, rapidez, variedad de productos, servicio a domicilio, buen trato y la empatía de los trabajadores. Se puede resumir que algunos de sus impactos son económicos ya que sus precios que ofrecen son accesibles para los clientes.

Finalmente, algunas áreas de oportunidad que se detectaron fue el ofrecer promociones, disminución del tiempo de espera, incrementación en el número de colaboradores, el crear una oficina de citas, ofrecer el servicio las 24 horas, aplicar descuentos en la compra de los productos, complementación de un espacio para la espera de los clientes, contar con garantía en las llantas y crear nuevas sucursales. La importancia radica en



la implementación de éstas, ya que se puede aumentar el índice clientes y se podrán cubrir nuevas áreas de oportunidad. Se lograron detectar los tipos de clientes, los puntos fuertes de la vulcanizadora, sus limitaciones, al mismo tiempo estas se convierten en áreas de oportunidad y si no se implementan estrategias estas pueden perjudicar a la empresa.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

- ¿Qué ventajas y desventajas tendría la aplicación de un NPS en la vulcanizadora?
- Identifique las estrategias de mejora para la organización.
- ¿Cuáles oportunidades cree que se deberían implementar para aumentar la rentabilidad de la empresa?
- ¿Cree que las limitaciones de la vulcanizadora son realmente importantes para desempeñar el servicio?
- De acuerdo con la implementación del NPS ¿cómo se puede modificar la dirección empresarial?

REFERENCIAS

- Alava Cervantes, w. S. (2021). Net Promoter Score como herramienta de medición de la satisfacción de cliente para la asociación de producción textil Jelmake (bachelor's thesis, Jijpajapa. Unesum).
- García Pulido, Y. A., Frías Jiménez, R. A., & Medina León, A. A. (2021). Validación de procedimientos para la gestión empresarial. *Retos de la Dirección*, 15(2), 152-178.
- Jimenez Zapata, D. Y., & Llaury Sihuincha, E. K. (2021). El Net Promoter Score (NPS) y su utilidad como medida del comportamiento de los clientes.
- Melo Laguna, A. (2017). Valoración de la Experiencia del Consumo Turístico en la Ciudad de Villavicencio para el Encuentro Mundial de Coleo Huéspedes Hotel del Llano.
- Ospina, r. P. (2013). La adaptación al cambio y el servicio: claves del liderazgo en el mejoramiento de la productividad en las organizaciones. *Revista de estudios avanzados de liderazgo (real)*, 1(2), 45.
- <https://automexico.com/mantenimiento/vulcanizacion-de-llantas-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios-aid6072>
- <https://dle.rae.es/vulcanizadora>
- <https://economipedia.com/definiciones/direccion-empresarial.html>
- <https://www.rsf-maquinaria.com/es/otros-productos/vulcanizadoras>
- <https://www.studocu.com/co/document/universidad-del-tolima/administracion-financiera/cuales-son-las-caracteristicas-mas-relevantes-de-los-elementos-de-la-direccion/9762995>
- <https://www.unniun.com/la-direccion-empresarial-por-objetivos-como-nuevo-enfoque-cualitativo-francisco-candela-pina/>

ANEXOS



Figura 1. Vulcanizadora San Miguel
Fuente: Archivo (2022).

Tabla 1. Vulcanizadora San Miguel

Tipos de clientes	Fórmula	Resultados
Promotores	$\text{NPS} = \text{Promotores} - \text{detractores} = 90$	De acuerdo con la aplicación del NPS se obtuvo un 90% de clientes promotores.
Pasivos		Se determinó que solo un 10% son pasivos.
Detractores		Finalmente, no se detectaron clientes detractores, lo que significa que cuenta con un índice de aprobación elevado.

Fuente: Elaboración propia (2022).



CASO PRÁCTICO 5

“Aplicación de un NPS en el centro de seguridad social en el área de natación para la mejora del servicio al cliente en Orizaba, Veracruz”

M.C. Juan Carlos Rojas Martínez

Profesor Investigador Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

En el presente caso, el servicio al cliente se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta (Douglas, 2020). Por lo consiguiente, el objetivo del presente caso fue la aplicación de un NPS en el centro de seguridad social en el área de natación de la ciudad de Orizaba, Veracruz para mejorar el servicio al cliente del mismo. Para realizar un análisis del servicio al cliente, se realizaron 100 encuestas, 50 de manera virtual y 50 de manera presencial. Los resultados fueron los siguientes: a) Promotores: 60%, b) Pasivos: 33%, c) Detractores: 7%, que dio como resultado un índice de NPS de 53%. De esta manera se pueden identificar los siguientes motivos: I) Falta de comunicación, II) Maestros mejor capacitados, III) Falta de responsabilidad. En conclusión, para la mejora de la experiencia se debe cumplir con los siguientes aspectos: I) Mejorar la comunicación, II) Capacitación de los maestros, III) Manejar correctamente la responsabilidad.

Palabras Clave: Net Promoter Score, Servicio al cliente, Natación, Centro de Seguridad Social.

ABSTRACT

According to Humberto Serna (2006) “customer service is the set of strategies that a company designs to satisfy, better than its competitors, the needs and expectations of its external customers”. In this sense, the main objective of this work was to apply an NPS “Net Promoter Score” in the company Marketer Groceries, to improve its customer service. Thus, a form was applied to 100 people, virtually. The foregoing, to identify the following aspects: A) Promoters 55%, B) Passive 30% and C) Detractor 15%. Obtaining an NPS index of 40. In this order, the results are due to: I) Bad service, II) No variety of payment methods, III) Lack of branches, IV) No home delivery. Finally, the following service improvement proposals were identified: I) Employee training, II) Implement a terminal for card payments, III) More branches, and III) Provide home delivery service.

Key Words: Net Promoter Score, Customer Service, Swimming, Social Security Center.



CONCEPTOS CLAVE

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score

Inicialmente, de acuerdo con Mamani (2018):

“El Índice Neto de Promotores (Net Promoter Score), es un sistema que permite medir la lealtad que tiene un cliente hacia una determinada marca, basándose en la predisposición del usuario en recomendar el servicio que realizó o el producto que consumió de una marca “x” a otras personas”. (p. 112)

Ahora bien, con base en Durman (2020), el NPS (Net Promoter Score) es un índice creado por Frederick F. Reichhold, Bain & Company y Satmetrix para medir la lealtad del cliente a una marca o empresa, por la probabilidad de sus referencias. Todo esto con respecto a las preguntas que hacen los clientes sobre la probabilidad de que recomienden una marca o empresa en particular, se clasifican como promotores, pasivos o detractores.

Finalmente, de acuerdo con Pinos (2020) el NPS es considerado por muchos la herramienta más conocida de fidelización de clientes y se basa en que mientras más clientes promotores (personas que en las encuestas recomendarían la marca a un amigo) tenga la empresa, existe una mayor probabilidad de crecimiento y superación respecto a la competencia.

Centro de Seguridad Social

Inicialmente con base en Hernández (2021) los Centros de Seguridad Social realizan acciones que promueven una cultura integral de vida saludable y activa para mejorar y mantener la salud de la población elegible y de la población en general, así como fortalecer y promover sus culturas, valores y tradiciones nacionales que mejoren su participación en el trabajo, creando así su bienestar general (Hernández, 2021).

Ahora bien, de acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social (2014) en el marco de la seguridad social, el IMSS no solo brinda servicios médicos, sino también protege a los trabajadores y a sus familias de eventos que pongan en riesgo sus ingresos, así como brindar apoyo para el cuidado de los hijos cuando los padres están en su jornada laboral. Por otra parte, el Instituto también pone a disposición de sus beneficiarios una amplia oferta de actividades culturales, deportivas, de promoción de la salud, formación y capacitación técnica, así como una red de comercios, centros turísticos y de atracciones.

Finalmente, con base con la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2018):

“La Seguridad Social es un término que se refiere al bienestar de las y los ciudadanos, integrantes de una comunidad. La Organización Internacional de Trabajo la define como la protección que la sociedad



proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales que, de no ser así, ocasionarían la desaparición o una fuerte reducción de los ingresos por causa de enfermedad, maternidad, accidente de trabajo o enfermedad laboral, desempleo, invalidez, vejez y muerte; y también la protección en forma de asistencia médica y de ayuda a las familias con hijos e hijas” (p. 1).

Natación

Inicialmente, de acuerdo con Geamonond (2020), la natación es uno de los deportes individuales más practicados en el mundo, tanto por sus verdaderos beneficios para la salud de todo el cuerpo como porque permite poner a prueba las habilidades en un entorno competitivo, un entorno muy diferente al que vivimos. Cuando busque programas de educación en natación, encontrará programas para todas las edades, desde niños hasta ancianos.

Ahora bien, con base en Menéndez & Mendoza (2005)

“La natación, es una especialidad deportiva que integra multitud de objetivos en función de los planteamientos realizados, englobando desde una perspectiva competitiva hasta una tan opuesta como la recreativa. Es, además, una de las modalidades deportivas con mayor tradición del campo de las personas con discapacidad.”. (p. 14)

Finalmente, de acuerdo con Universitat D'Alacant la natación es la habilidad que permite a las personas moverse en el agua, gracias al movimiento de empuje del ritmo, la repetición y coordinación de las extremidades superiores e inferiores y del cuerpo, esto permitirá se mantiene en la superficie y vence la resistencia proporcionada por el agua.



ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del promotor)

Inicialmente, de acuerdo con Botey (2022), el NPS es un sistema e indicador para medir la preferencia del cliente, pero, también para medir la lealtad. El NPS tiene como propósito el conocer la probabilidad de que una persona recomiende una marca, empresa, producto o servicio a otra persona. Además, realizó una investigación centrada en desarrollar métodos innovadores para medir completamente la lealtad del cliente a partir del cálculo del índice de promotores netos. En el cual se explica a detalle el diseño del estudio NPS, así como el proceso de elaboración de la encuesta, el proceso de selección de los encuestados, la selección de la empresa encuestadora y la capacitación de los encuestadores.

Servicio al cliente.

Además, según Cervantes (2008), la distribución es el diseño del mecanismo por el cual la propiedad de los productos puede ser transferida desde su lugar de producción a su lugar de consumo final. Su finalidad es poner en contacto a los productores con los consumidores. Por otra parte, realizó una investigación en la cual se utilizaron técnicas como la observación, la entrevista y la encuesta para recopilar información y conocimiento sobre lo que se investigaba. También utilizó una muestra para obtener resultados válidos para todo el universo estudiado. En particular la muestra se toma de los clientes existentes de la asociación como empresas, organismos públicos y privados.

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

El IMSS fue creado el 19 de enero de 1943 por el presidente Manuel Ávila Camacho para garantizar el acceso integral de los trabajadores al desarrollo. Desde su creación, el IMSS ha mejorado gradualmente los beneficios que brinda a sus beneficiarios. Desde 1956, el IMSS está facultado para brindar servicios sociales como cultura, deportes, educación para la salud y otros servicios, y para promover una mayor participación social en la atención de la salud. Para cumplir con estos beneficios se han construido desde principios de la década de 1960 viviendas, clínicas, centros de convalecencia, guarderías, polideportivos, teatros y centros de seguridad social.

CASO DE ESTUDIO

Historia de la implementación de actividades físicas, cursos y talleres

Inicialmente, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) seleccionó a Orizaba en el año de 1947 por su importancia política, económica y obrera para iniciar sus servicios médicos en el estado de Veracruz. En 1959 el IMSS dispuso de su propio hospital, el cual tenía 280 camas y dejó de prestar servicios en 1973, cuando la estructura del edificio fue afectada por un sismo; ha permanecido en funcionamiento a partir de su reconstrucción en 1975. Se le dio el nombre de “Ignacio García Téllez”, en honor a un fundador del IMSS. En un principio, las principales causas de atención eran problemas infectocontagiosos y ginecoobstétricos; en la actualidad son las enfermedades crónico-degenerativas y los accidentes.

Por otra parte, el IMSS a través de sus Centros de Seguridad Social (CSS) y Unidades Deportivas ubicados en todo el país, ofrece diversas actividades físicas, cursos y talleres para derechohabientes y público en general. Durante todo el año, los espacios recreativos y de esparcimiento del Seguro Social imparten disciplinas en deportes, aprendizaje de habilidades, conocimientos dirigidos a niñas, niños, adolescentes, adultos, adultos mayores, así como personas con discapacidad. Algunas de las actividades que brindan son: talleres de artes plásticas, orientación alimentaria, primeros auxilios, tanatología. Las disciplinas que se pueden aprender en las unidades deportivas son: voleibol, beisbol, natación, taekwondo, entre otras. Además, los CSS tienen como misión: ser el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional, para todos los trabajadores y sus familias. De esta forma, logra un México con más y mejor seguridad social, así como también lograr cumplir con su visión.

Así pues, para nadie es un secreto que el realizar actividad física diaria tiene grandes beneficios. Favorece la relajación y disminuye la ansiedad; mejora la respiración, la digestión y el metabolismo; estimula la concentración, la memoria y el aprendizaje; así como también fortalece los huesos, los músculos, el sistema inmunológico, la motricidad, el equilibrio y el tono muscular. Asimismo, ayuda a desarrollar disciplina, perseverancia y constancia. Por esto, es imprescindible, aplicar un Net Promoter Score (NPS) para medir la satisfacción de los derechohabientes y así saber en qué pueden mejorar sus servicios y ellos como empresa.

Aplicación de un NPS

Con base en al párrafo anterior, el NPS nos puede ayudar a medir el nivel de satisfacción de los consumidores y a tomar las medidas necesarias para solucionar cualquier situación que pueda estar afectando a la organización. Además, el NPS que se pretende aplicar servirá para la resolver la problemática del servicio al cliente y así identificar la percepción que tiene el cliente de los servicios que se le están brindando, cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia y cuanto afecta esto a la mención de la empresa a otras personas. Además de que este indicador de desempeño también puede verse como una forma de mejorar el servicio ofrecido.

Por otra parte, la aplicación de un NPS es de mucha importancia dado a que nos permite cuantificar exactamente qué tan satisfechos/insatisfechos están los clientes, aparte de que proporciona una manera confiable de comparar y estandarizar la satisfacción del cliente. Así también ayuda a establecer las metas de satisfacción del cliente y nos ayuda a tomar decisiones basadas en la retroalimentación certera de los clientes. Es por ello que al conocer qué es el NPS podemos medir de manera precisa y confiable los niveles de satisfacción del cliente y darle seguimiento a su retroalimentación.



Por medio de la aplicación del NPS se implementó una encuesta sencilla que consta de preguntas clave que se le hacen al cliente en un momento dado, es importante mencionar que el indicador NPS se obtiene a partir de un cálculo de porcentajes. El indicador es fundamental para desarrollar una estrategia para resolver problemas o mejorar algunos aspectos.

En general y de manera característica se pueden establecer los impactos establecidos del NPS en el Centro de Seguridad Social de la siguiente manera; ya que se puede analizar que una porción de los derechohabientes cree que se ofrece un buen servicio con respecto a la actitud de los prestadores del servicio (en este caso los profesores de natación), pero se encuentran varios puntos que se deben tener en cuenta con suma importancia, entre los principales puntos de recomendación fue el cambio de horarios, ya que muchas veces las personas tiene otras actividades que hacer y sienten que los horarios no son lo suficientemente accesibles, además, consideran que muchas veces no existe una comunicación eficiente lo cual hace que existan mal entendidos.

Resultados de aplicación del NPS.

Con base en el párrafo anterior, la realización del NPS después de un análisis, se concluyó que es necesario mejorar la comunicación, ya que en varias ocasiones por la falta de comunicación asertiva han existido malos entendidos, además de que, con el cuestionario aplicado se logró detectar que es necesario el mejorar los horarios de las instalaciones, pero principalmente el de las clases de natación y por último, reforzar la parte de la limpieza en el área de los vestidores y regaderas. Aunque con base en las preguntas aplicadas se puede observar que no existe problema alguno con respecto al trato entre el profesor y sus alumnos.

Por otra parte, se puede mencionar que fueron 100 clientes encuestados de los cuales 42 son mujeres y 58 son hombres en un rango de edad de entre 18 y 50 años. Con una cantidad de 5 clientes casados y 48 clientes solteros. Además de acuerdo con el NPS aplicado se puede mostrar que 7% son detractores, 33% son pasivos y el 60% son promotores.

Finalmente analizando la aplicación de la encuesta se puede representar la siguiente fórmula: “Promotores (60%) – Detractores (7%) = Puntaje Final NPS (53%). Por último, se puede concluir que el puntaje final muestra un alto índice de fidelidad del cliente. Aunque se pueden detectar varios puntos de mejora, entre los cuales se encuentra la mejora de comunicación, mejores maestros, la responsabilidad, al atender éstas áreas se puede generar mayor fidelidad de los clientes y que se vaya generando mayor recomendación de los clientes con otras personas de su entorno, además de generar una imagen de formalidad y compromiso más amplio para el Centro de Seguridad Social.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

- ¿Cómo deberá atender el Centro de Seguridad Social las oportunidades detectadas?
- ¿Por cuál oportunidad debería iniciar?
- ¿Qué debería hacer el Centro de Seguridad Social, para mejorar el puntaje obtenido?

REFERENCIAS

- Aguilar, G. O. (2019, 22 marzo). Índice de Satisfacción de los Servicios Educativos Net Promoter Score de los Programas de Pregrado de la Universidad Privada de Arequipa. Arequipa – 2017. [Http://Tesis.Ucsm.Edu.Pe/](http://Tesis.Ucsm.Edu.Pe/). Recuperado 21 de junio de 2022, de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/8744>
- Doulga, S. (2018, 10 enero). Historia del servicio al cliente: Hábitos y tecnologías. [zendesk.com.mx](https://www.zendesk.com.mx/blog/historia-servicio-al-cliente/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20el%20origen%20del,medida%20que%20aumentaba%20su%20fortuna). Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/historia-servicio-al-cliente/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20el%20origen%20del,medida%20que%20aumentaba%20su%20fortuna>
- Martín, P. A. (2018, 5 junio). Análisis de la enseñanza en natación: evaluación y contraste de los métodos sistemático y lúdico | accedaCRIS. [accedacris.ulpgc.es](https://www.accedacris.ulpgc.es/handle/10553/1927). Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://www.accedacris.ulpgc.es/handle/10553/1927>
- Menéndez, C. (2005). CONSIDERACIONES METODOLOGÍCAS. EN UNA NATACIÓN PARA TODOS RETOS. [redalyc.org](https://www.redalyc.org/pdf/3457/345732272002.pdf). Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/3457/345732272002.pdf>
- Muñoz, P. C. A. (2019, 20 junio). Entrenamiento de natación para adolescentes. Repositorio.Une.Edu.Pe. Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3004>
- Nunes, L. G. (2020). NATACIÓN DEPORTIVA Y SALUD MENTAL: ¿HAY UNA RELACIÓN? 1. [redalyc.org](https://www.redalyc.org/journal/4420/442063685008/html/). Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/4420/442063685008/html/>
- Ortiz, F. (2008). Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social. [medigraphic.com](https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDREVISTA=46&IDARTICULO=32793&IDPUBLICACION=3546). Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDREVISTA=46&IDARTICULO=32793&IDPUBLICACION=3546>
- Pérez, C. (2014). La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa Restaurante Campestre SAC, Chiclayo periodo enero a setiembre 2011 y 2012. [tesis.usat.edu.pe](https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/203). Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/203>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (2018, 13 junio). La seguridad social y sus beneficios. [gob.mx](https://www.gob.mx/profedet/articulos/seguridad-social). Recuperado 21 de junio de 2022, de <https://www.gob.mx/profedet/articulos/seguridad-social>
- Sánchez, G. (1962). Orígenes y evolución de la seguridad social en México. [ru.iis.sociales.unam.mx](https://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/5967). Recuperado 21 de junio de 2022, de [http://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/5967](https://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/5967)
- Zurita, C. (2019, 22 marzo). Índice de Satisfacción de los Servicios Educativos Net Promoter Score de los Programas de Pregrado de la Universidad Privada de Arequipa. [edu.pe](http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/8744). Recuperado 21 de junio de 2022, de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/8744>

ANEXOS



Figura 1. Centro de Seguridad Social, Orizaba, Veracruz
Fuente: Archivo (2022)

Tabla 1. Resultados del NPS para la mejora del servicio al cliente.

Categorías	Resultados	Aplicación de la fórmula.
Promotores	60%	Promotores – Detractores = Puntaje final NPS Puntaje Final NPS = 60 – 7 = 53
Pasivos	33%	
Detractores	7%	

Fuente: Elaboración propia (2022).

CASO PRÁCTICO 6

“Aplicación de un NPS en la tienda DICONSA No.12 de Acultzingo, Veracruz, México, para solucionar el problema de desabasto”

M.A.F.O. Claudia Velásquez Cortés

Profesora Investigadora Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

Toda empresa requiere de un trabajo arduo, con buena organización dentro del ámbito empresarial, por esta razón, la dirección y gestión empresarial suma un trabajo importante dentro de un área organizacional, ya que el personal, que se encargue de direccionar la planeación organización de una empresa, deberá estar muy bien preparado con conocimientos empresariales para desarrollar los objetivos, metas, control, estados financieros en toda su definición como empresa, (EUROINNOVA, 2022). Conociendo lo anterior, el objetivo del trabajo desarrollado fue aplicar un NPS en la tienda DICONSA No. 12 de Acultzingo Veracruz, para resolver el problema de desabasto de productos básicos. Para esto se aplicó una encuesta a 100 personas que frecuentan la tienda para identificar quienes son A) Promotores B) Pasivos y C) Detractores, y con base en lo anterior determinar el índice NPS. Por lo tanto, se obtuvieron los siguientes resultados: I) 48% detractores; II) 21% pasivos III) 31% promotores, con un índice NPS del -17%. Así pues, se observa que los principales motivos para los resultados son, 1) Falta de productos y 2) Precios inestables. Finalmente para mejorar la experiencia se deberá: a) Abastecer las bodegas b) Establecer precios fijos y c) Aumentar la cantidad de productos.

Palabras Clave: Dirección Empresarial, Puntuación Neta del Promotor, Tienda Social.

ABSTRACT

Every company requires hard work, with good organization within the business environment, for this reason, business direction and management add important work within an organizational area, since the staff, who is in charge of directing the planning organization of a company, you must be very well prepared with business knowledge to develop the objectives, goals, control, financial statements in all its definition as a company, (EUROINNOVA, 2022). Knowing the above, the objective of the developed work was to apply an NPS in the DICONSA store No. 12 of Acultzingo Veracruz, to solve the problem of shortage of basic products. For this, a survey was applied to 100 people who frequent the store to identify who are A) Promoters B) Passive C) Detractors, and with this determine the NPS index. Therefore, the following results were obtained: I) 48% detractors; II) 21% passive III) 31% promoters, with an NPS index of -17%. Thus, it is observed that the main reasons for the results are, 1) Lack of products and 2) Unstable prices. Finally, to improve the experience, it is necessary to: a) Supply the warehouses b) Establish fixed prices and c) Increase the quantity of products.

Key words: Business Management, Net Promoter Score, Social Store.



CONCEPTOS CLAVE

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score

El Net Promoter Score (NPS) es uno de los indicadores más conocidos y utilizados para la medición de lealtad de los clientes en las organizaciones, y existen diferentes perspectivas en torno a su utilidad como una medida de la conducta de compra de los clientes. Por otra parte, Reichheld (2012) plantea que, con base en el NPS se pueden clasificar a los clientes en: detractores, neutros y promotores. En la metodología corresponde a un enfoque cuantitativo, entre sus características están: no experimental y de corte transversal.

Desabasto

Situación de escasez de alimentos a causa de una falta de abastecimiento. Basándonos en la definición de la Academia Mexicana de la Lengua, la palabra desabasto se deriva del sustantivo abasto y el prefijo des-. En este contexto, abasto se refiere a la ‘provisión de abastecimiento para sustento de una ciudad’ y el prefijo des- indica ‘privación’. Según el Diccionario del Español Mexicano, el concepto de desabasto es “la falta de abastecimiento de algún producto o servicio, como alimentos o electricidad, en un lugar, establecimiento o población”.

DICONSA

DICONSA, según la cuenta oficial del gobierno de México, es una empresa de participación estatal mayoritaria que pertenece al sector de desarrollo social. Tiene el propósito de contribuir a la superación de la pobreza alimentaria mediante el abasto de productos básicos y complementarios a localidades rurales de alta y muy alta marginación, con base en la organización y la participación comunitaria. Diconsa, según su página oficial, nos dice que opera el Programa de Abasto Rural con 24 mil 511 tiendas fijas y 400 móviles en todo el país, para cumplir con su objetivo cuenta con 30 almacenes centrales, 272 almacenes rurales, 4 almacenes graneleros y 4 mil 218 vehículos que cada día recorren miles de kilómetros de carreteras y terracerías, teniendo como misión, el contribuir a generar la seguridad alimentaria de México, garantizando el abasto social de productos para que el Gobierno de México cumpla con el derecho constitucional a la alimentación de sus habitantes. Hacienda nos dice que DICONSA, S.A. de C.V. fue construida como sociedad anónima de capital variable de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles mediante escritura del 28 de abril de 1986 bajo la denominación de Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S.A. de C.V. con una duración de 50 años.

ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio. En una reunión, en el año 2020, la Coordinadora Nacional de los Consejos Comunitarios de Abasto dijo que trabajarían para que en las tiendas DICONSA no faltara ningún producto de la canasta básica, en especial el frijol, maíz y arroz. “Alertan consejos Comunitarios sobre desabasto del 70 % de la canasta básica en tiendas DICONSA” (Carina García, 2022). Desgraciadamente la “CONSUPO de la 4T SEGALMEX” no puede satisfacer todas las necesidades, porque en las comunidades existe el desabasto de maíz y de productos de la canasta básica, esto porque el pasado 20 de noviembre DICONSA cumplió 41 años de operar el programa de abasto rural. (Izahel V. Galicia, 2022).



CASO DE ESTUDIO

Resolviendo los problemas de desabasto en la tienda DICONSA

DICONSA, S. A. de C. V., fue constituida como sociedad anónima de capital variable de acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles mediante escritura del 28 de abril de 1986 bajo la denominación de “Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S. A. de C. V.”, es una empresa de participación estatal mayoritaria constituida por el Gobierno Federal y LICONSA S.A. de C.V., sectorizada actualmente a la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER). La misión de DICONSA es contribuir a generar la seguridad alimentaria de México, garantizando el abasto social de productos para que el Gobierno de la República cumpla con el derecho constitucional a la alimentación de sus habitantes, su visión es ser la red de abasto social más grande del país, para garantizar la distribución de alimentos con alto contenido nutricional y económicamente accesibles, para la población en condiciones de marginación; y su objetivo específico es facilitar el acceso a productos básicos económicos y de calidad, en forma eficaz y oportuna en localidades de alta o muy alta marginación con cobertura de tiendas DICONSA. Ahora bien, DICONSA atiende a cerca de 26 mil tiendas en todo el país y para cumplir con su objetivo cuenta con más de 300 almacenes rurales y centrales asignadas a sucursales que cada día recorren miles de kilómetros de carreteras y terracerías, una de sus principales funciones es hacer negociaciones para la adquisición de los principales productos básicos que los mexicanos consumen en zonas rurales tales como maíz, frijol, arroz, azúcar, leche, café, harina de maíz, harina de trigo, sal de mesa, aceite, chocolate, chile, atún, sardina, galletas, pasta para sopa, abarrotes y mercancías en general. Finalmente, es importante aplicar una Net Promoter Score (puntuación neta del promotor) ya que con este método se demuestra la satisfacción y la opinión del cliente sobre, la empresa, la atención al cliente y los productos, y sirve para hacer notar que detrás de esta empresa, hay un equipo humano dispuesto a asumir sus errores y mejorar para dar el mejor servicio al usuario, ya que, una institución como lo es DICONSA, necesita tener abastecidas completamente sus tiendas, pues mucha gente de escasos recursos dependen de sus productos a precios bajos para el consumo diario de su familia.

NPS, es bueno o malo aplicarlo

Inicialmente, debemos saber que un NPS (puntuación neta del promotor), tiene por objetivo descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona, se basa en preguntas estratégicas a las que los clientes deben asignar una puntuación de 0 a 10; el aplicar un NPS a la tienda DICONSA No 12, nos servirá para identificar la percepción que el cliente tiene acerca de este establecimiento, cuál es su nivel de satisfacción con base en su experiencia y cuánto afecta esto a la mención de las tiendas a otras personas, ya que, este es un aspecto importante si consideramos que las recomendaciones de personas cercanas son el mensaje “publicitario” que más confianza genera, en este caso, en el 83% de los clientes, también, las recomendaciones generales influyen directamente en las decisiones de compra del 30% de los consumidores. Ahora bien, podemos notar que en la actualidad cada vez más empresas entienden lo importante que es revisar y observar las problemáticas que la afectan, por ello, se preocupan con frecuencia por la satisfacción de los clientes, y de esta manera podemos confiar que aplicando un NPS en las tiendas DICONSA nos podría ayudar a mejorar la experiencia del cliente, permitir medir los programas de lealtad y promover el crecimiento comercial; es importante



aplicarlo para saber cuántas personas están dispuestas a recomendar este negocio a sus amigos, ver qué tan eficaces son sus estrategias de marketing e identificar formas de mejora, y para eso se comienza enviando una encuesta a los clientes y preguntándoles si te recomendarían a un amigo, posteriormente se segmenta a los clientes según puntuaciones, cualquier persona con una puntuación de 0 a 6 es un “detractor”, las puntuaciones de 7 a 8 son “pasivos” y las puntuaciones de 9 a 10 son “promotores”, en este caso se ignora a los pasivos en la base de consumidores. Finalmente podemos observar que la aplicación de un NPS, puede generar aspectos positivos a la hora de ser aplicados en la tienda DICONSA No.12, pues de esta manera, nos podemos dar cuenta de que es lo que piensan los clientes del servicio, como la calificarían y que tan factible es que la recomienden a sus amigos y/o familiares, y teniendo los resultados, podemos saber qué aspectos se deben mejorar, ya que, si no se llevara a cabo un NPS en dicha tienda no se sabría con seguridad la satisfacción o insatisfacción de los clientes con base en su experiencia

La raíz del problema

La tienda DICONSA No. 12, está ubicada en la colonia Emiliano zapata en el municipio de Acultzingo, Veracruz, la cual es una población semiurbana, dicha tienda fue abierta en este municipio hace aproximadamente hace 29 años, formando parte de las sientas sucursales que se encuentran a nivel nacional. Dicha tienda no ha realizado jamás un NPS (puntuación neta del promotor), por lo tanto, nunca se ha dado a la tarea de medir la satisfacción de los clientes; en una plática con la encargada de esta tienda, comentó que jamás se ha realizado un NPS porque nunca le han dado instrucción de hacerlo, ya que, según ella, eso le corresponde a los supervisores de área que se encuentran en el almacén central en la ciudad de Nogales, Veracruz, pues, ella solo es empleada del establecimiento y no tiene los conocimientos necesarios para saber de este tipo de recursos. Ahora bien, ya que conocemos la problemática el siguiente paso a realizar fue una encuesta de satisfacción a los clientes que visitan esta tienda para hacer sus compras diarias. Esta encuesta se le realizó a 100 personas de las cuales el 73% fueron Mujeres y el 23% Hombres de diversas edades, teniendo como media una edad de 45 años, la tienda DICONSA No 12 recibe personas de la cabecera municipal de Acultzingo, pero también de diferentes localidades del mismo municipio como lo son Potrero, Linda vista, Ojo de agua, Coatepec, Pinotla, entre otras; al realizar la encuesta muchas personas coincidieron con que el desabasto ha afectado mucho y se obtuvieron unos resultados de 48% detractores 21% pasivos y 31% promotores. Para finalizar las observaciones se aplicará una formula la cual consta de restar el porcentaje de los clientes detractores al porcentaje de los clientes promotores y el puntaje obtenido es el NPS de la tienda DICONSA No. 12, aplicando esta fórmula nos quedaría de la siguiente manera: $31\% - 48\% = -17$, con esto se obtiene un porcentaje negativo que nos alerta de el desagrado de los clientes ante esta sucursal. La encargada de la tienda, ante estos resultados, comentó que está consciente de que la gente está molesta por el desabasto y de que no encuentren los productos que van buscando, pero, según sus palabras, el desabasto está en los almacenes, y son los encargados los que distribuyen pocos productos de la canasta básica porque simplemente no están surtiendo los almacenes, y este problema en cadena perjudica a mucha gente que necesita de estos productos a bajos precios.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

- ¿Por qué considera que la empresa obtuvo ese puntaje en su NPS?
- ¿Qué solución podría ayudar a mejorar el NPS en la tienda?
- ¿Qué sucedería si no se atienden los problemas del establecimiento?
- Según su criterio, ¿De quién depende la responsabilidad de solucionar este problema?

REFERENCIAS

- https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.gob.mx/diconsa/articulos/abasto-de-maiz-y-frijol-no-faltara-en-las-tiendas-comunitarias-diconsa-leonel-cota%3Fidiom%3Des&ved=2ahUKEwi826_R3K_4AhWmDEQIHRxKASQQFnoECAUQAQ&usg=AOvVaw02kCDQhpZKasVIJgWOTwDI
- https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.primeralinea.mx/2022/05/25/alertan-consejos-comunitarios-sobre-desabasto-del-70-de-la-canasta-basica-en-tiendas-diconsa/&ved=2ahUKEwi826_R3K_4AhWmDEQIHRxKASQQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw3j7IYanI2_SvccKvfJTbew
- https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://oaxacaesnoticia.com.mx/advierten-bloqueos-y-protestas-por-desabasto-de-diconsa-en-comunidades-de-oaxaca/&ved=2ahUKEwi826_R3K_4AhWmDEQIHRxKASQQFnoECAYQAQ&usg=AOvVaw3UVypqCpS8JUaKCf65IGBk
- https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.diariozm.com/amp/primera/hay-desabasto-en-tiendas-diconsa/17249&ved=2ahUKEwi826_R3K_4AhWmDEQIHRxKASQQFnoECAMQAQ&usg=AOvVaw03xZpnYIJ5_OgXWdj7VX9s
- https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://diariovialibre.com.mx/denuncian-desabasto-de-maiz-en-tiendas-diconsa/&ved=2ahUKEwi826_R3K_4AhWmDEQIHRxKASQQFnoECAQQAQ&usg=AOvVaw2IV2dtFZbEZOe28ofmEyXT

ANEXOS



Figura 1. Tienda DICONSA No 12
Fuente: Archivo (2022).

Tabla 1. Resultados de la entrevista

categoria	resultados	formula
Promotor	48%	Detractor - promotor
Detractor	31%	$31 - 48 = -17$
Pasivo	21%	

Fuente: Elaboración propia (2022).



CASO PRÁCTICO 7

“Aplicación de un NPS en una tienda de cosméticos de Acultzingo, Veracruz, para mejorar su dirección empresarial”

Dr. Francisco Javier Mejía Ochoa

Profesor Investigador Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

La dirección empresarial, es lograr llevar a cabo las estrategias que provoquen un desarrollo eficaz en la organización, con el fin de incrementar de manera significativa y duradera la rentabilidad de la empresa (Pümpin & Echeverria, 1993). Siendo esta la idea, el objetivo es la aplicación de un NPS en un empresa de cosméticos, en Acultzingo, Veracruz. Para lo cual, se aplicaron 100 encuestas a los clientes de la misma, de tal manera que se obtuvieron los siguientes resultados: A) Promotor 94%, B) Pasivo 6% y C) Detractor 0% y con esto un índice del NPS de 94. En conclusión, también se logró identificar posibles puntos de mejora y opiniones de los mismos clientes; entre las más importantes: 1. Potencializar el impacto en redes sociales, 2. Ofrecer pruebas de los productos, 3. Implementar diferentes formas de pago y 4. Ofertas atractivas.

Palabras Clave: Net Promoter Score, Dirección empresarial, Tienda de cosméticos

ABSTRACT

Business management is to carry out the strategies that cause an effective in the organization, in order to significantly and lastingly increase the profitability of the company, Pümpin & Echeverria (1993). This being the idea, the objective of the work presented is the application of an NPS in the cosmetics company, in Acultzingo, Veracruz. For which, 100 surveys were applied to its clients, in such a way that the following results were obtained: A) Promoter 94%, B) Passive 6% and C) Detractor 0% and with this an NPS index of 94. In conclusion, it was also possible to identify possible points of improvement and opinions of the same clients among the most important; 1.- Potentialize the impact on social networks, 2.- Offer product trials, 3.- Implement different forms of payment, 4.- Attractive offers.

Key words: Net Promoter Score, Business Management, Cosmetics Store



CONCEPTOS CLAVE

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Para empezar, Durman (2020), dice que el NPS (Net Promoter Score) “es un indicador creado por Frederick F. Reichheld, Bain y Company y Satmetrix para medir el nivel de lealtad de los clientes de una marca o compañía, mediante su probabilidad de recomendación. A partir de la pregunta a los clientes sobre qué tan probable es que recomendarían cierta marca o compañía, estos son categorizados entre promotores, pasivos o detractores”. Para continuar, de acuerdo con Cardoni (2014), el Net Promoter Score captura el valor intangible de los clientes y su lealtad a través de preguntas dirigidas en una escala de cero a diez, con la finalidad de clasificar a los clientes en promotores aquellos que son fieles al producto o servicio, pasivos aquellos que no tienen una opinión aún sobre el producto o servicio y detractores aquellos que no son fieles al producto o servicio. Finalmente, para Cervantes (2021), el Net Promoter Score, es un cuadro utilizado en la actualidad por las empresas, que permite medir la experiencia del cliente al consumir un producto o servicio, de esta forma es posible conocer cómo se siente con él o en caso contrario, qué lo hace sentir insatisfecho, obteniendo como resultado que tan fieles son los clientes.

Esta metodología es utilizada de forma asidua por la sencillez, flexibilidad y fiabilidad.

Dirección empresarial

Para empezar, de acuerdo con Pümpin y Echevarría (1993) la dirección empresarial es lograr a cabo las estrategias que provoquen un desarrollo eficaz, con el fin de incrementar de manera importante y duradera la rentabilidad de la empresa, a su vez, aumentando así también su valor, logrando las metas y objetivos establecidos. Por otra parte, Iborra, Dasí, Dolz y Ferrer (2014), mencionan que la dirección empresarial no solo consiste en diseñar el futuro de la empresa a sus distintos niveles, sino que también procura integrar entre sí las distintas partes de la empresa para que funcionen en armonía las unas con las otras, aunando esfuerzos y maximizando sinergias, en aras para lograr objetivos de la empresa fijados con la estrategia. Para concluir, Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) mencionan que la dirección empresarial es el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito por parte los directivos que gestionan día a día los recursos bajo su control y ejecutando correctamente el mismo, su planificación se concentra en alcanzar metas de la organización.

Tienda de cosméticos

Inicialmente Soler, Llobel, Frías y Rosel (2006), establecen la definición de formato de tienda desde el punto de vista del consumidor, puntualizando que éste corresponde con una percepción global que parte de la experiencia de compra del consumidor, compuesta por tres grandes dimensiones: precio, producto y servicio e imagen. Estas dimensiones son las que constituyen el



concepto de formato partiendo de la visión del consumidor. De igual importancia, Capó (2013) la define como un espacio para la venta de productos de cosmética, destinada tanto a hombres como a mujeres, ya que, aunque es más común que las mujeres se maquillen, a los hombres también se le pueden presentar algunos productos, ofreciendo el personal, una gran atención personalizada, ya que los clientes valoran positivamente en este tipo de negocio. Finalmente, con base en Lesmes (2020), señala que es un lugar donde se comercializan productos cosmetológicos como lo son: sombras, bases, delineadores, labiales, iluminadores, rubores, polvos, entre otros, creando un espacio para todas aquellas bellas mujeres que deseen dedicarse un tiempo agradable para resaltar su belleza.



ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Inicialmente, de acuerdo con Bargalló (2011), se centró en el desarrollo de un método innovador que permitiera medir adecuadamente la fidelización de clientes a partir del cálculo del Índice Net Promoter Score. Para ello, en primer lugar, se elaboró una especificación minuciosa del Net Promoter Score, comentando sus beneficios, su metodología de cálculo y haciendo contraste con otros estudios de fidelidad. En segundo lugar, se definió el diseño del estudio, explicando el curso de confección de la encuesta, empezando con la selección del canal, continuando con los asuntos a cubrir y finalizando con la exposición de la encuesta final. En tercer lugar, se justificó la elección de la empresa encuestadora y la capacitación dada a los encargados de aplicar las encuestas. Por último, se presentaron los resultados obtenidos del estudio. Se identificaron como puntos importantes, la existencia de diferentes niveles de fidelidad entre los segmentos del área de cosméticos y el hallazgo de los motivos de esta disimilitud.

Dirección empresarial

De igual importancia, según Burbano (2017), la dirección empresarial es una de las actividades más importantes, de quienes guían una compañía. Mediante ella, se decreta el rumbo de la empresa, las pautas para definir objetivos y la estructura de las operaciones. Esto es muy complejo, ya que intenta que la empresa se adapte a su contexto, mismo que siempre está en constante cambio. El autor ya mencionado, indicó en su artículo que él mismo, tuvo como finalidad estudiar las características de la dirección empresarial y su trascendencia en el crecimiento de las empresas.

CASO DE ESTUDIO

Una necesidad de belleza

Esta empresa surge a partir de la idea de vender cosméticos con mejor calidad a través de las redes sociales, debido a que en ese momento los pocos competidores existentes no ofrecían este tipo de productos. Inició la venta en Facebook e Instagram, al percibir la aceptación de las personas después de algunos meses se plasmó la idea de abrir una tienda física en el municipio de Acultzingo, Veracruz, la ubicación con más beneficios se identificó en el centro del municipio en la que ya se encuentra establecido desde febrero de 2022. Su misión es poner al alcance de las mujeres cosméticos de gama media a precios accesibles, brindando un servicio personalizado, implementando asesoría del uso de cosméticos, colaborando en el bienestar, belleza e higiene de los clientes, resaltar la belleza de cada mujer, mediante la implementación de innovación, eficacia, diseño, presentación, imagen, calidad y siendo altamente rentable y confiable para sus consumidores. Por otra parte, su visión es ser líder en el mercado orientado a la mujer, ofreciéndole productos de calidad, siendo reconocidos por la capacidad profesional y humana, garantizando así la fidelidad de cada cliente, además de crecer en otros mercados e implementar nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades de cada mujer. Algunos de sus valores son: equidad, responsabilidad, respeto, colaboración, felicidad, lealtad, convicción, confianza, optimismo y esfuerzo. La empresa cuenta con una sucursal ubicada en el centro del municipio de Acultzingo, Veracruz, tiene disponible alrededor de 6 marcas de cosméticos de gama media, las cuales son: Beauty Creations, Bissu, Saniye, Pink Up, Bebella y Prosa, además una variedad de productos y accesorios para resaltar la belleza de la mujer como accesorios para el cabello, de cuidado personal, productos para uñas y productos de moda, asimismo desde hace un mes tienen disponible joyería de plata, oro laminado y acero inoxidable. Después de cinco meses de la apertura de la tienda física se desea conocer la aceptación del público debido a que, en los primeros dos meses las ventas fueron altas a comparación de los últimos dos meses abril – mayo, en los que las ventas disminuyeron.

Satisfacer para embellecer

Para empezar, con la aplicación de un NPS (Puntuación Neta del Promotor por sus siglas en inglés), en la empresa se pueden llegar a identificar distintas cuestiones, entre las más importantes se encuentran claramente, saber si el público en general está satisfecho con el servicio y atención que se les ofrece, si está complacido con los productos que brinda la tienda, y determinar si la empresa va por buen rumbo conforme a su misión, visión y objetivos, de lo contrario se tendrán que encontrar las causas de los inconvenientes que intervienen en lo anterior así como las posibles oportunidades de mejora. Con la ayuda del NPS además de lo ya mencionado, también se puede determinar si las estrategias que se están aplicando en la empresa son las adecuadas para alcanzar el éxito esperado. Siguiendo la misma lógica, se espera que con los resultados de NPS se pueda determinar si el nivel de satisfacción actual del público está relacionado con la disminución de las ventas en los últimos dos meses. Para llevar a cabo este proceso es necesario realizar una serie de pasos en un orden específico, los cuales son los siguientes: Redactar las preguntas del instrumento, seleccionar los canales por los cuales se aplicará; en este caso de manera presencial, abordando al cliente después de su compra y utilizando formularios de Google para la captura de las respuestas, aplicar la encuesta, obtener los resultados e identificar el número de detractores y de promotores, realizar la fórmula promotores-detractores y determinar el puntaje final, analizar los resultados y las causas de los mismos. Para finalizar, tras



haber analizado los resultados del NPS y haber llegado a deducciones respecto a la relación de la satisfacción de los clientes y la dirección empresarial con respecto al nivel de ventas, se deberán tomar decisiones con el fin de corregir posibles problemas y/o de aplicar tácticas de mejora en la atención de las necesidades de los clientes y de que esto repercuta en el aumento de las ventas de la empresa. La empresa no es la única beneficiada con la aplicación del NPS, ya que uno de los principales objetivos es que los clientes tengan una buena experiencia de compra y por consiguiente encuentren la satisfacción sin necesidad de buscarla en otras tiendas, se considera este punto muy importante, ya que algo que ha buscado Skin Beauty desde su creación es ofrecer más que solo cosméticos sino también un servicio de alta calidad.

Belleza sin límites

Inicialmente, se detectó un declive en ventas en un periodo comprendido entre los meses de abril y mayo, lo cual abrió el cuestionamiento sobre el porqué de la situación, a raíz de esto, se logró percibir no como una amenaza sino como una oportunidad de mejora, ya que de no resolverlo y siendo este establecimiento no muy lejano a su inauguración, podría generar menores ingresos, lo cual no es conveniente en ninguna circunstancia, además de lo anterior, no se trabajaría sobre la fidelización de los clientes y eso significaría no tener al consumidor satisfecho y podrían ser potenciales detractores. Entre los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó a una muestra de 100 personas, se puede deducir que el 90.9% son mujeres, y el 9.1% hombres que respondieron la encuesta de igual manera, en su mayoría residentes del municipio donde se ubica la sucursal con un 79.6%, teniendo un rango de edad mayoritario entre los 15 y 25 años de edad, con un total de 69.4%, siendo los encuestados en su mayoría estudiantes con un 46.3%, trabajadores 36.8% y no menos importante, las mujeres amas de casa con un 10.5%, más de la mitad, alcanzando así un 55.1% de solteros y un 36.7% de casados, entre otros datos. Con los resultados obtenidos, se agrega que el 94% son clientes promotores, es decir, clientes satisfechos que muy probablemente seguirán comprando y ayudando al crecimiento de Skin Beauty y un 6% son considerados clientes pasivos, los cuales, sí están satisfechos, pero considerarán cambiar de preferencia si la competencia les ofrece mejores ofertas. Para concluir, sustituyendo la fórmula del NPS, la cual es: $\text{Promotores} - \text{Detractores} = \text{Puntaje Final NPS}$, se obtiene lo siguiente: $94 - 0 = 94$. Con el puntaje obtenido se interpretan resultados positivos, ya que gracias a las respuestas se corrobora el excelente servicio al cliente, la satisfacción de los clientes por la variedad de productos, la asesoría adicional que ofrece Skin Beauty, la ubicación del lugar, el diseño del mismo, entre otras, lo que ayudará a fidelizar a los clientes. Gracias a este estudio se pudieron detectar áreas de oportunidad para mejorar entre ellas, se establece un potencial de mejora en cuanto a la publicidad, no restarle importancia a las redes sociales aunque se cuente con el establecimiento físico, ofrecer pruebas de los productos, adecuar ofertas lo suficientemente atractivas, entregar pequeñas pruebas de productos, implementar otros tipos de pago, esto por mencionar alguna de las principales, en las cuales se podrán trabajar, ya que si se atienden estas peticiones, es muy probable que los clientes estén más satisfechos y en el caso de aquellos que resultaron pasivos, podrán convertirse en promotores, esto beneficiando por supuesto a la imagen de Skin Beauty y elevando las ventas nuevamente. Se concluye en que la aplicación del NPS resulto muy benéfico, ya que detectó varias áreas de mejora y ayudó a identificar qué es lo que los clientes quieren específicamente.

PREGUNTAS DEL CASO

- ¿Por qué considera usted que la empresa obtuvo este puntaje final de NPS?
- ¿Qué acciones propone usted para mantener o aumentar el puntaje obtenido para la empresa?
- ¿Qué factores, que estén fuera del control de la empresa, pueden llegar a afectar el puntaje obtenido?
- ¿Qué otras posibles causas podrían estudiarse respecto a la disminución de las ventas de la empresa?

REFERENCIAS

- Alava Cervantes, W. S. (2021). Net Promoter Score Como Herramienta De Medición De La Satisfacción De Cliente Para La Asociación De Producción Textil Jelmake (Bachelor's Thesis, Jijpajapa. Unesum).
- Albach, H. (1968). Dirección Empresarial Y Planificación. Boletín De Estudios Económicos, 23, 23.
- Bargalló, M. (2011). 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.
- Capó Campos, M. D. C. (2013). Plan De Comercialización De Una Empresa: Comercialización De Ropa, Complementos Y Productos De Cosmética, Servicio Ofrecido A Través De Los Probadores Virtuales.
- Cardoni, V. (2014). La Regla De Oro: Trata A Los Demás Como Querías Que Te Traten A Ti: Acercamiento Al Nps Y Perspectivas Para Su Implementación Exitosa.
- Dasi Coscollar, Angels, Dolz Dolz, Consuelo, Ferrer Ortega, Carmen., y Iborra Juan, María (2014). Fundamentos De Dirección De Empresas. Conceptos Y Habilidades Directivas. Ediciones Paraninfo, Sa.
- Durman, F. (2020). Comprobación De La Relación Entre La Performance Del Servicio De Datos De Una Red De Cable (Hybrid Fiber Coaxil) Con El Net Promoter Score.
- Pérez, Á. B. B. (2017). Importancia De La Dirección Estratégica Para El Desarrollo Empresarial. Dominio De Las Ciencias, 3(3), 19-28.
- Pümpin, C., y Echevarría, S. G. (1993). Estrategia Empresarial: Cómo Implementar La Estrategia En La Empresa. Ediciones Díaz De Santos.
- Soler, M. P., Llobel, J. P., Navarro, M. D. F., y Remírez, J. R. (2006). Calidad De Servicio En Supermercados: Una Propuesta De Medición. Psicothema, 661-667.
- Villavicencio, M. Tienda Móvil Store Natalia Lesmes. (2020)

ANEXOS



Figura 1. Fachada de la microempresa
Fuente: Archivo (2022)

Tabla 1. Aplicación de un NPS en la empresa

Categoría	Resultados	Aplicación de la fórmula
Pasivo	6%	94-0= 94
Promotor	94%	
Detractor	0%	

Fuente: Elaboración Propia (2022)



CASO PRÁCTICO 8

“Aplicación de un NPS en el taller mecánico de bicicletas, Orizaba, Veracruz, para mejorar su dirección empresarial”

M.C. Juan Carlos Rojas Martínez

Profesor Investigador Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

El Net Promoter Score (NPS), es una herramienta que mide la fidelidad de un cliente respecto a una empresa de acuerdo con Reichheld (2003). En este orden de ideas, el objetivo del trabajo fue aplicar un NPS en el taller mecánico de bicicletas en Orizaba, Veracruz. Para el cual se aplicaron 51 encuestas a los clientes, de manera digital. Ahora bien, los resultados fueron: A) Promotores 96%, B) Pasivos 2%, C) Detractores 2% por tanto el índice NPS fue de 94. Finalmente, se identificó que se tienen que mejorar las instalaciones actuales, incrementar la rapidez de entrega y realizar promociones.

Palabras Clave: Taller de bicicletas, Net Promoter Score (NPS), Dirección empresarial

ABSTRACT

The Net Promoter Score (NPS), is a tool that measures the loyalty of a customer with respect to an agreement company (Reichheld, 2003). In this order of ideas, the objective of the work was to apply an NPS in the bicycle mechanic workshop in Orizaba, Veracruz. For which 51 customer surveys were applied digitally. However, the results were: A) Promoters 96%, B) Liabilities 2%, C) Detractors 2% therefore the NPS index was 90%. Finally, the following options were identified to improve the current facilities, increase the speed of delivery, carry out promotions.

Keywords: Bicycle Workshop, Net Promoter Score, Business Management



CONCEPTOS CLAVE

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Inicialmente, con base en Reichheld (2011), define el NPS como un “modo de medir lo bien que tratan las organizaciones a aquellas personas con cuyas vidas entran en contacto y cómo son capaces de generar relaciones a las que merezca la pena ser fiel”. Por otra parte, de acuerdo con Larripa (2018), indica que el NPS es una fórmula utilizada en marketing, la cual evalúa el índice de lealtad de los consumidores o clientes usando una pregunta y respondiendo en una escala del 0 al 10, donde la puntuación más baja corresponde a que jamás la recomendaría y la más alta, corresponde a que la recomendaría de forma entusiasta. Por tanto, el NPS es la regla de oro de las métricas de experiencia del cliente es decir, que este indicador es vital para determinar la lealtad de los clientes para la empresa. “El Net Promoter Score es un indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente. Sirve para determinar la lealtad de los clientes a una empresa. Se mide a través de una encuesta que tiene una única pregunta y se informa con un número que va de -100 a +100” (QualtricsXM, 2022).

Dirección empresarial

Inicialmente, de acuerdo con Economipedia (2020), señala que “La dirección empresarial es el proceso por el cual se gestionan los recursos de una compañía para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia”. Por otra parte, Koontz y O’Donell (2022), definen ésta como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Hicieron hincapié en que las funciones administrativas no se deben practicar necesariamente en un orden particular, listaron a la planeación, organización, grupo de asesoramientos, dirección y control como funciones administrativas. La Innovación en Formación Personal (2022), señala que, la Dirección Empresarial es un cargo de la empresa en el cual la persona que sea elegida para ocuparlo debe guiar y orientar el camino que se ha de seguir para conseguir el objetivo de la empresa

Taller mecánico de bicicletas

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2022), señala que taller es un lugar en el que se trabaja una obra de manos. También indica que mecánico puede ser una persona dedicada al manejo y arreglo de las máquinas. Por otro lado, la misma RAE señala que, una bicicleta es un vehículo de dos ruedas, normalmente de igual tamaño, cuyos pedales transmiten el movimiento a la rueda trasera por medio de un plato, un piñón y una cadena. Por otro lado, un taller es un establecimiento en el que se realizan trabajos manuales o artesanales, complementando, tenemos que un mecánico es una persona que tiene por oficio reparar y montar máquinas o motores y cuidar de su mantenimiento, en especial vehículos.



ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación neta del promotor)

Inicialmente Reichheld (2003), introdujo Net Promoter Score (NPS), aparentemente las empresas solo necesitan realizar un seguimiento de su NPS personal, un número que determinará la tasa de crecimiento y lealtad de los clientes de la empresa. El análisis NPS se puede realizar desde una perspectiva tanto empírica como conceptual.

Dirección empresarial

En la revista científica dominio de las ciencias, indican que la dirección estratégica es el conjunto de decisiones y acciones utilizadas para formular e implementar una estrategia específica, que asegurará que la organización se adapte a su entorno en cierta medida. Obteniendo una ventaja competitiva para lograr objetivos organizacionales (Draft, 2006). En este sentido, la dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el crecimiento de una organización, buscando una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rentabilidades superiores a la media. Es una de las principales actividades que lleva a cabo la alta dirección de una organización. Su importancia radica en que, a través de ella, define el proceso que seguirá la empresa y establece criterios generales para la definición de objetivos y el desarrollo del trabajo de la organización.

Taller mecánico de bicicletas

En la región de las altas montañas se ve un alto afluente de personas que usan la bicicleta ya sea como medio de transporte o como medio recreativo, este tipo de actividad permite que se creen cada vez más talleres que se encarguen de dar mantenimiento a estos medios de transporte, las personas acuden a los centros de servicios de diferentes para niveles económicos, cercanía, atención al cliente, especialización de piezas, entre otros factores. El servicio de un buen mecánico de bicicletas hoy en día se ha convertido en una necesidad para la mayoría de los usuarios pues buscan calidad, rapidez, honestidad y especialización, incluso que en el mismo taller se realicen otro tipo de actividades que tengan que ver con la bicicleta, como por ejemplo, el repintado de cuadros, personalización de bicicletas o partes, llegando a darse el caso de la elaboración y armado de bicimotos.

CASO DE ESTUDIO

Bici Mike Mecánico y Taller de Bicicletas

Inicialmente, esta empresa fue creada por Miguel Lara el 5 de Noviembre del año 2020 en la ciudad de Orizaba, Veracruz, con la misión de apoyar al bienestar de la comunidad ciclista, brindando servicios de ensamblado, mantenimiento, reparación y personalización de bicicletas, manteniendo en óptimo estado sus vehículos, aplicando los conocimientos técnicos de vanguardia y materiales de la más alta calidad, logrando que deportistas y ciclistas en general desempeñen sus actividades con total seguridad y confianza. Teniendo la visión de ser la empresa reconocida como líder en mantenimiento, reparación, personalización y creación de bicicletas a nivel regional por parte de sus clientes y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía. Practicando los valores de la honestidad, puntualidad, certeza, garantía, seguridad, confianza, comunicación, cercanía y empatía. Actualmente, existe una única sucursal, donde se brindan servicios de mantenimiento como enrayado de rin, nivelación de rin, corte de manguera de hidráulico con oliva, ajuste de frenos mecánicos, hidráulicos v-brake, ajuste de cambios, parchado de cámaras, relleno de líquido tubles, lavado, servicio completo; que consiste en desarmar por completo cada una de las piezas que conforman la bicicleta, limpiarlas, engrasarlas o lubricarlas, ajustarlas, abrillantando llantas y cuadro, cambiando chicotes de cambios o frenos, servicio de suspensiones, sangrado y purgado de frenos hidráulicos, restauración completa dando una apariencia como si fuera nueva la bicicleta, personalización por medio de vinilos y stickers, servicio de pintura para cuadro con tijera, así como la venta de algunas refacciones como cámaras de refacción, porta ánfora, llantas, rines, pedales, lubricante para cadena, asientos, potencias, cambio trasero. Realmente, el cliente más feliz ¿Es el más rentable? esta pregunta ocupa la mente de muchos empresarios, con ayuda del Net Promoter Score (NPS) se podrá saber como los clientes del taller de bicicletas lo perciben, para medir esta percepción de los clientes basta con preguntarles ¿qué tan probable es que recomiendes el producto / servicio de la empresa?, ellos deberán dar una puntuación limitada en una escala de 0 al 10, donde 0 es nada probable y 10 es muy probable. Existen tres posibles resultados; son promotores las personas que respondieron 9 o 10, pasivos son los que puntuaron de 7 a 8 y detractores los que dieron una puntuación menor a 7. Dependiendo del resultado será la estrategia que se desarrollará para mejorar la empresa.

El valor del Net Promoter Score en la empresa

Las problemáticas a las que se puede enfrentar en la aplicación de un NPS, es la poca participación de los clientes, siendo ellos parte vital, su participación respondiendo cada encuesta es esencial, también se puede dar el caso, de que la participación sea poco seria, escribiendo comentarios o sugerencias que carezcan de valor, otro posible caso es que no se cumpla con el tamaño de muestra calculado. El Net Promoter Score mide el grado de satisfacción y fidelidad de los consumidores de cualquier producto o servicio, sin importar el tipo de empresa, dentro de los beneficios que tiene el aplicar el NPS, está la facilidad de realizarlo, además, puedes implementarlo de manera general o en un área determinada. Su simplicidad ayuda a que todos estén integrados en el proceso, desde el cliente que evalúa, hasta el encargado de analizar cada una de las respuestas. Se vive un proceso de realimentación. Para aplicar un NPS, puedes utilizar herramientas como e-mail, SMS, encuestas en sitios web, aplicaciones, forma física con encuestas. Se debe realizar una encuesta con la pregunta ¿Qué tan probable es



que recomiendes a un familiar o amigo el producto o servicio? La respuesta será dada mediante la puntuación en una escala del 0 al 10, donde, 0 es nada probable y 10 es muy probable, en seguida se realiza la pregunta abierta, ¿cuál fue el motivo de su puntuación?, al finalizar se analiza cada uno de los datos obtenidos. El impacto causado por la aplicación de un NPS en la empresa se considera positivo, debido a que es un negocio emergente, es fundamental identificar las áreas de mejora, se puede saber la opinión de cada uno de los clientes, hacer nuevas relaciones con otros proveedores brindando servicios de calidad que beneficien a la comunidad ciclista en general, así como identificar mediante los datos demográficos el tipo de clientes que predominan en la empresa.

El NPS como área de oportunidad para la empresa

Por lo consiguiente, los resultados obtenidos de la aplicación del NPS en la empresa, son los siguientes: Actualmente en Bici Mike Mecánico y Taller de Bicicletas cuenta con un aproximado de 100 clientes. Para determinar el tamaño de la muestra con un nivel del 95% con un margen de error del 10%, para una población de 100, el tamaño de muestra a encuestar es de 50 personas. Por consiguiente, tenemos que el número total de clientes encuestados fue de 51, siendo de ellos el 78.4% hombres y el 21.6% mujeres, los rangos de edades se vieron impactados de la siguiente manera, con un 29.4% para personas entre 15 y 23 años, 25.5% personas entre los 24 y 30 años, con el 13.7% personas que comprenden las edades entre 31 y 40 años, el 21.6% es de las personas que se encuentran entre 41 y 50 años, finalmente, con el 9.8% se encuentran las personas con edades entre 51 y 60 años. Continuando con el estado civil de los encuestados tenemos que, el 52.9% son personas solteras, 29.4% corresponde a las personas casadas, con un 11.8% personas en unión libre y finalmente tenemos con un 5.9% las personas que están divorciadas o en concubinato. Por otro lado, tenemos dos categorías ocupacionales; los estudiantes de diferentes niveles, que ocupan el 36.17% y los profesionales, empleados o empresarios que representan el 63.82%. Aunado a eso, se sabe que el 5.9% estudian una maestría, con un 62.8% que estudian o egresaron de una ingeniería o licenciatura, el 21.6 % tienen la escolaridad máxima de bachillerato o preparatoria y con un 11.8% la escolaridad alcanzada de secundaria, ahora bien, el 60% viven en Orizaba, Veracruz y el 40% son foráneos. Consecuentemente, el 86.3% de personas indicaron que recomendarían a la empresa puntuándola con 10, enseguida el 9.8% de personas señalaron que sí lo recomendarían calificándolo con 9, mientras que el 2% de personas concedió la calificación de 8, por último, el 2% de personas calificó con 6. Lo que se traduce que el 96% de los encuestados son promotores de la empresa, el 2% son pasivos y el 2% son detractores. Finalmente, tomando en cuenta los datos anteriores se tiene que $96\% \text{ promotores} - 2\% \text{ detractores} = 94$ es el puntaje final del NPS, esto indica que la empresa cuenta con clientes entusiastas y leales que seguirán acudiendo al servicio de Bici Mike ayudando al crecimiento de la misma y recomendando sus servicios. Consecuentemente, dentro de las áreas de oportunidad que los clientes retroalimentaron se encontraron sugerencias como: la mejora de instalaciones, evitar o controlar el nivel de trabajo, la realización de promociones, incrementar la rapidez e inmediatez con la que ya cuenta, actualizaciones de mecánica aún más especializada, orden de su taller, publicidad en redes sociales. En principio, el beneficio de atender estas áreas de oportunidad es que el cliente se sienta atraído por ver un taller bonito, con más herramientas especializadas, a su vez incrementa su comodidad dentro de las instalaciones, la inmediatez puede traer consigo un número



mayor de clientes, la actualización es una actividad constante en la que el cliente sin darse cuenta, poco a poco aprende nuevas técnicas y las va implementando. La publicidad en redes sociales traería consigo una ola de clientes nuevos, lo que en estos momentos podría resultar contraproducente, pues la capacidad para atender a muchos clientes a la vez se está viendo afectada. Las ventajas de haber implementado el NPS dentro de la empresa es que el cliente tiene la sensación de ser escuchado y que se le toma en cuenta, a su vez, otorga una realimentación, permitiendo ver todas las áreas de oportunidad, así como saber que tan bien o mal se está realizando el trabajo.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

- ¿Qué estará haciendo de diferente la empresa para obtener un puntaje de 90 en el NPS?
- ¿Deberá atender esta empresa las oportunidades detectadas?
- ¿Por cuál oportunidad debería iniciar?
- ¿Qué debería hacer la empresa para mantener ese puntaje por más tiempo?

REFERENCIAS

- Mandal, PC (2014). Puntuación neta del promotor: un análisis conceptual. *Revista internacional de conceptos y filosofía de gestión*, 8 (4), 209-219.
- Pérez, Á. B. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.
- Definición de bicicleta — Definicion.de. (s. f.). Definición.de. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://definicion.de/bicicleta/>
- Kenneth Kaushansky; Marshall A. Lichtman; Josef Prchal; Marcel M. Levi; Oliver W Press; Linda J Burns; Michael Caligiuri. (s. f.). 25 Conceptos DE Direccion - 25 CONCEPTOS DE DIRECCION PETER DRUKER: Asegura que para lograr que las. StuDocu. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.studocu.com/co/document/universidad-autonoma-del-caribe/administracion/25-conceptos-de-direccion/5741745>
- LA. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.qualtrics.com/es-la/gestion-de-la-experiencia/cliente/net-promoter-score/#:%7E:text=Definici%C3%B3n%20de%20Net%20Promoter%20Score,de%20%E2%80%93100%20a%20%2B100.>
- Larripa, S. (2018, 21 agosto). Net Promoter Score: todo lo que necesitas saber para medir la fidelidad de tus clientes. *Cuaderno de Marketing*. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://cuadernodemarketing.com/net-promoter-score/>
- Mendieta giron, C. R. I. S. T. H. I. A. N. F. E. R. N. A. N. D. O. (s. F.). Ventajas del net promoter score para la atención al cliente en las empresas de telecomunicaciones. Repository.Unimilitar.edu.co. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16876/MENDIETAGIRONCRISTHIANFERNANDO2017.pdf;sequence=1#:~:text=Net%20Promoter%20score%20es%20una,un%20cliente%20hacia%20una%20organizaci%C3%B3n.>
- Oxford Languages and Google - Spanish | Oxford Languages. (2022, 15 febrero). Oxford languages. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://languages.oup.com/google-dictionary-es/>
- Paris, D. A. I. M. (s. f.). Elementos psicológicos que se deben tomar en cuenta en una negociación internacional. Unidad de apoyo para el aprendizaje. Recuperado 10 de marzo de 2022, de <https://uapa.cuaieed.unam.mx/sites/default/files/minisite/static/a9eac56a-4fed-4afe-8cc6-e84db960bd9b/ElementosPsicologicosNegociaciones/index.html>
- Q.X.M. (2022b, mayo 10). ¿Qué Es Net Promoter Score? (Actualizado En 2020). Qualtrics - ES(2022a, mayo 23). ¿Qué es la Dirección Empresarial? ¿Cómo debe actuar un Directivo? IFP. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.ifp.es/blog/que-es-la-direccion-empresarial-como-debe-actuar-un-directivo.>

ANEXOS



Figura 1. Aplicación de la encuesta NPS en formulario de Google
Fuente: Archivo (2022).

Tabla 1. Aplicación de un NPS en la empresa

Categoría	Resultados	Aplicación de la fórmula $\text{Promotor} - \text{Detractor} = \text{Índice NPS}$
Promotor	96%	96 - 2 = 94
Pasivo	2%	
Detractor	2%	

Fuente: elaboración propia (2022).

CASO PRÁCTICO 9

“Aplicación de un NPS en la tienda de abarrotes del municipio de Nogales, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial”

M.A.F.O. Claudia Velásquez Cortés

Profesora Investigadora Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

Inicialmente, definimos a la dirección empresarial como aquel proceso mediante el cual se administran los recursos de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia (Economipedia, 2022). En este orden de ideas, el objetivo principal de la elaboración de este trabajo fue la aplicación de un NPS en la microempresa de abarrotes del municipio de Nogales, Veracruz. Por lo cual, se aplicó un total de 100 encuestas de manera virtual a clientes de esta microempresa, con el fin de conocer los tipos de clientes con los que cuenta. Ahora bien, en cuanto a los resultados obtenidos fueron: A) Promotores: 47.5%, B) Detractores: 6 % y C) Pasivos: 46.5%. Por tanto, el índice NPS fue de 41.5. Podemos decir que el resultado fue bueno, pero aun así se tienen que tener en cuenta ciertos aspectos que los clientes mencionaron en las encuestas para mejorar y crecer como microempresa. Finalmente, en cuanto a las respuestas de las encuestas se identificaron las siguientes recomendaciones de mejora: 1) La apertura de una nueva sucursal, debido a que algunos clientes les quedan un poco lejos acudir a la microempresa, 2) Método de pago con tarjeta, tomando en cuenta que algunos clientes se les facilita más esa opción de pago, 3) Servicio a Domicilio, algunos clientes recomiendan o buscan recibir sus productos hasta su domicilio. De acuerdo con estas áreas de oportunidad se busca siempre tener en cuenta la satisfacción de los clientes y sus necesidades brindando productos de calidad y atención personalizada.

Palabras Clave: Puntuación Neta del Promotor, Tienda de abarrotes, Dirección Empresarial.

ABSTRACT

Initially, we defined business management as that process through which the resources of a company are managed in order to achieve the objectives established by management. (economipedia, 2022). In this order of ideas, the main objective of the elaboration of this work was the application of an NPS in the microenterprise of Nogales, Veracruz. Therefore, a total of 100 surveys were applied virtually to clients of this microenterprise, in order to know the types of clients it has. However, in terms of the results obtained, they were: A) Promoters; 47.5%, B) Detractors; 6% and C) Liabilities; 46.5%. Therefore, the NPS index was 41.5. We can say that the result was good, but even so, certain aspects that the clients mentioned in the surveys have to be taken into account in order to improve and grow as a micro-enterprise. Finally, regarding the responses to the surveys, the following recommendations for improvement were identified: 1) The opening of a new branch, because some customers are a bit far from going to the microenterprise; 2) Card payment method, taking into account that some customers are more facilitated by this payment option; 3) Home Service, some customers recommend or seek to receive their products to their home. According to these areas of opportunity, we always seek to take into account customer satisfaction and needs by providing quality products and personalized attention.

Key Words: Net Promoter Score, Grocery Store, Business Address.

CONCEPTOS CLAVE

A continuación, se presentan algunos conceptos importantes, para contestar el cuestionario que se encuentra al final de este caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

Inicialmente, de acuerdo con Cardoni (2014), el Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor) es una métrica desarrollada en el 2003 por el consultor Fred Reichheld cuyo fin es capturar el valor intangible de los clientes y su lealtad. Consiste en preguntarle a los clientes en una escala del 0 al 10 ¿cuán probable es que usted les recomiende a sus colegas y/o amigos esta empresa/ producto/ servicio? Luego se clasifican a los clientes a partir de su respuesta entre promotores (10 y 9), pasivos (8 y 7) y detractores (6-0) y para el número final se resta el porcentaje de detractores del porcentaje de los promotores. Posteriormente, de acuerdo con Hamilton, Lane, Gaston, Patton, Macdonald, Simpson y Howie (2014), el Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor) es una métrica única que cuantifica la respuesta a una sola pregunta de encuesta directa: ¿Qué tan probable es que recomiende este servicio? Se identifican y clasifican tres categorías de respondedores como ‘promotores’ (aquellos que definitivamente recomendarían y volverían a usar el servicio), ‘pasivos’ (quienes están generalmente contentos, pero no promoverían activamente el servicio) y ‘detractores’ (quienes desalientan activamente otros a experimentar el servicio). Finalmente, definimos que es una forma de poder obtener una puntuación calculada a partir de una pregunta que se envía a los clientes para conocer si recomendarían a la marca. Esta medición se realiza a partir de la clasificación otorgada por los usuarios, en un rango del 0 al 10. Se considera al NPS (Puntuación Neta del Promotor) muy efectivo para conocer qué tan satisfechos están los clientes y cuál es su fidelidad (QuestionPro, 2022).

Tienda de abarrotes

Inicialmente, de acuerdo con Peniche (2013) y según el servicio de administración tributaria (SAT), las tiendas de abarrotes, misceláneas, y minisúper se ocupan de la compraventa de diversos productos tales como alimentos enlatados o envasados, jugos y néctares, bebidas gaseosas, artículos de limpieza, lácteos, dulces y frituras, carnes frías, vinos y licores. Entre otros la mayoría de los casos al público en general. Posteriormente, podemos decir que, en la actualidad en México, así como en algunos lugares de Latinoamérica y España, las tiendas de abarrotes representan negocios pequeños y medianos que ofrecen productos de uso cotidiano como víveres, alimentos, bebidas, artículos de limpieza, así como bebidas alcohólicas y otra mercancía (abarrotero.com, 2022). Finalmente, podemos decir que las tiendas de abarrotes, son tiendas de minoristas, comercializadas por una sola persona o por varias personas, en dicho lugar se encuentran una gran variedad y cantidad de productos, de diferentes categorías. Por lo regular podemos decir que son enfocadas a clientes de zonas urbanas o donde no hay tanta presencia de tiendas de conveniencia (EQUIPMET21, 2022).

Dirección Empresarial

Inicialmente, de acuerdo con Camacho (2002), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje



en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica vaya más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere. Posteriormente, de acuerdo con Thompson y Strickland (2004), la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia o su ejecución, que parezcan adecuados”. Finalmente, definimos a la dirección empresarial como aquel proceso mediante el cual se administran los recursos de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia (Economipedia, 2022).



ANTECEDENTES DEL CASO

A continuación, se presenta una serie de antecedentes referentes al caso de estudio.

Net Promoter Score (Puntuación neta del promotor)

Inicialmente, podemos mencionar que Reichheld (nacido en 1952, Cleveland) es quién inició esta revolución en 2003. Es el creador del NPS (Puntuación Neta del Promotor), un aspecto importante que podemos mencionar como un antecedente es que en 1999 cuando asistía a una conferencia de Andy Taylor, CEO de Enterprise, Reichheld quedó asombrado por lo que estaba escuchando. Posteriormente se dice que Taylor y su equipo habían diseñado una forma de medir la lealtad sin la complejidad de los sistemas tradicionales. Cada mes, entrevistaba a sus clientes de una manera sencilla, utilizando dos preguntas simples, una sobre la calidad de la experiencia y otra sobre la probabilidad de volver a contratar a la compañía (Radicalcx, 2022).

Dirección Empresarial

Inicialmente, de acuerdo con Draft (2006), la dirección estratégica de la empresa se vuelve un fenómeno altamente complejo, al tener como centro la forma en que la organización busca la adaptación a su entorno en competencia con otras Organizaciones, de manera sistemática y permanente. De esta forma, la estrategia empresarial se enfrenta a la incertidumbre sobre las posibles acciones y reacciones de las restantes empresas con quienes compite, tanto en los mercados como en los productos. La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas, que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior para poder alcanzar las metas de la organización.



CASO DE ESTUDIO

Conociendo la tienda de abarrotes

Esta empresa fue creada en el año 2004 por su fundador y actual propietario el señor Artemio Rosas, quien se percató de la ausencia de una tienda de abarrotes en la localidad del encinar, Nogales, Veracruz. En ese sentido, su filosofía es lograr la máxima eficiencia y crecimiento de la empresa de una forma integral. Además, su misión es “ser una microempresa comercial orientada a la compra y venta de abarrotes y comprometerse con la satisfacción y necesidades de los clientes a través de un trato humano y personalizado”. Asimismo, su visión es “ser una tienda líder y referente en lo que a los hogares necesitan, brindando bajos costos y excelente calidad en sus productos”. Finalmente, sus valores son: confianza, eficiencia y compromiso. La empresa ofrece una variedad de productos tales como alimentos enlatados o envasados, jugos y néctares, bebidas gaseosas, artículos de limpieza, lácteos, dulces y frituras, carnes frías, vinos y licores, entre otros. La mayoría de productos se ofrecen al público en general. Actualmente no cuenta con otras sucursales, las áreas con las que cuenta son: contabilidad, manejo de inventarios y manejo de caja registradora. Ahora bien, se plantea la necesidad de aplicar el método NPS (Puntuación Neta del Promotor) con la finalidad de poder conocer el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes en la microempresa de abarrotes.

Conociendo la fidelidad de los clientes

Con base en la aplicación del NPS (Puntuación Neta del Promotor) se pueden llegar a observar distintas problemáticas como lo puede ser la falta de satisfacción por parte de los clientes. En ese sentido, la problemática a resolver con la aplicación del método antes mencionado, es el tener conocimiento de lo que piensan los clientes de la tienda y si se encuentran satisfechos con los productos y la atención que se brinda. Se considera recomendable la aplicación de este método debido a que ayuda a las empresas a crecer con la toma de decisiones y acciones para mejorar. Se aplica de una manera muy sencilla a través de una encuesta de tres preguntas en la escala del 0 al 10, donde 0 es nada probable y 10: sumamente probable. ¿Qué tan probable es que recomiende la organización/el producto/el servicio a un amigo o compañero de trabajo? ¿Cuál fue el motivo de su puntuación? ¿Cómo podemos mejorar su experiencia?

Por lo tanto, este método beneficia a la microempresa, ya que de esta manera el dueño obtiene el conocimiento del nivel de satisfacción y fidelidad de sus clientes. Con base en lo anterior, se pueden tomar decisiones para corregir y mejorar ciertos aspectos y para tener la satisfacción total de los clientes.

Aplicación e importancia del NPS

Como se mencionó en párrafos anteriores el NPS (Puntuación Neta del Promotor) tiene un gran impacto positivo en ésta micro empresa, debido a que al aplicarlo se conoce la fidelidad y el nivel de satisfacción que tienen los clientes.

En este orden de ideas, se aplicaron un total de 100 encuestas a clientes de la microempresa de abarrotes, de los cuales 56 de los encuestados fueron hombres y 44 fueron mujeres. De acuerdo con su nivel de estudios, se obtuvieron los siguientes porcentajes. El 8.9 % lo ocupa el nivel de educación básica (primaria), el 20.8 % educación media (secundaria), el 21.8% educación media superior (preparatoria) y el 48.5 % educación superior (licenciatura). En cuanto al tipo de clientes, el 6 % de los encuestados fueron detractores, el 46.5% pasivos y el 47.5% promotores.



Finalmente, de acuerdo con los resultados y con base en la fórmula: $NPS = \% \text{ promotores} - \% \text{ detractores}$. $NPS = 47.5 \% - 6 \% = 41.5$, de acuerdo con este porcentaje podemos decir que el resultado fue benéfico, pero aun así, se tiene que tener en cuenta ciertos aspectos que los clientes mencionaron en las encuestas, para mejorar y crecer como microempresa, buscando siempre la satisfacción y la necesidad de los clientes, brindando productos de calidad y atención personalizada. Tomando las respuestas de los clientes se observan áreas de oportunidad, las cuales los mismos clientes nos han hecho notar como por ejemplo, la apertura de una nueva sucursal. Tomando en cuenta esta necesidad se pueden incrementar las ventas. Una ventaja de la aplicación de este método, es poder mejorar de acuerdo con las opiniones de los clientes para así poder conocer su fidelidad y satisfacción.

PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

- ¿Por qué considera usted que en la microempresa hubo menos clientes detractores?
- Para mejorar la dirección de esta microempresa, ¿Qué solución propone usted a este caso? Explique sus razones.
- Desde su perspectiva y experiencia como cliente de una tienda de abarrotes ¿Qué debería hacer el propietario para mejorar su servicio al cliente de forma más eficiente?
- ¿Qué puede suceder si no se atienden en tiempo y forma los resultados obtenidos de la aplicación del NPS?

REFERENCIAS

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, (28), 85-106.
- Cardoni, V. (2014). La regla de oro: trata a los demás como querrías que te traten a ti: acercamiento al NPS y perspectivas para su implementación exitosa.
- Hamilton, DF, Lane, JV, Gaston, P., Patton, JT, Macdonald, DJ, Simpson, AHRW y Howie, CR (2014). Evaluación de los resultados del tratamiento mediante una sola pregunta: la puntuación neta del promotor. *El diario de huesos y articulaciones*, 96 (5), 622-628.
- Peniche Cámara, M. C. (2013). Calidad en el servicio de las tiendas de abarrotes de la zona centro de la ciudad de Mérida, Yucatán.
- Pérez, Á. B. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.
- <https://abarrotero.com/blogabarrotero/se-llaman-tiendas-abarrotes/#:~:text=En%20M%C3%A9xico%20as%C3%AD%20como%20en,bebidas%20alcoh%C3%B3licas%20y%20otra%20mercanc%C3%ADa.>
- <https://equipment21.com/blog/abarrotes-que-son-y-definicion/>
- <https://radicalcustomerexperience.es/el-creador-del-nps/>
- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762010000100005
- <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-nps/>

ANEXOS



Figura 1. Fachada de la microempresa de abarrotes
Fuente: archivo (2022).

Tabla 1. Datos y cálculo del NPS aplicado

Categorías	Resultados	Aplicación de la formula
Promotores	47.5 %	
Pasivos	46.5 %	NPS= % promotores - % detractores.
Detractores	6 %	NPS= 47.5 % - 6 % = 41.5

Fuente: elaboración propia (2022).

EL SERVICIO AL CLIENTE ANALIZADO BAJO LA MÉTRICA “NET PROMOTER SCORE (NPS)”

CASOS PRÁCTICOS II

AUTORES:

FRANCISCO JAVIER MEJÍA OCHOA
JUAN CARLOS ROJAS MARTÍNEZ
CLAUDIA VELÁSQUEZ CORTÉS

El contenido de este libro arbitrado es resultado del trabajo documental y de campo realizado por los integrantes del Cuerpo Académico ITEZSO CA-08 del Tecnológico Nacional de México (TecNM), Instituto Tecnológico Superior de Zongolica (ITSZ), de la Ingeniería en Gestión Empresarial, y principalmente se agradece el apoyo y participación de los clientes de las distintas empresas que aportaron información esencial para el desarrollo de esta investigación.

En los casos 1, 4, 7 el Dr. Francisco Javier Mejía Ochoa aborda la aplicación de un NPS en una tienda departamental, sucursal Madero, Orizaba, Veracruz, México, para mejorar el servicio al cliente; en una vulcanizadora de Ciudad Mendoza, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial y en una tienda de cosméticos del municipio de Acultzingo, Veracruz, México, también para mejorar su dirección empresarial.

Por otra parte, en los casos 2, 5 y 8 el M.C. Juan Carlos Rojas Martínez presenta la aplicación de un NPS en un Hotel Boutique del municipio de Orizaba en Orizaba, Veracruz, para encontrar oportunidades de mejora continua, a través de la opinión de clientes; en un centro de seguridad social en el área de natación para la mejora del servicio al cliente en Orizaba, Veracruz, y en un taller mecánico de bicicletas Bici Mike, Orizaba, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial.

Finalmente, en los casos 3, 6 y 9 la M.A.F.O. Claudia Velásquez Cortés muestra la aplicación de un NPS en un hospital público del municipio de Orizaba, Veracruz, México, para identificar sus áreas de oportunidad; en la tienda DICONSA No.12 de Acultzingo, Veracruz, México, para solucionar el problema de desabasto y en una tienda de abarrotes del municipio de Nogales, Veracruz, México, para mejorar su dirección empresarial.

ISBN: 978-607-59479-6-9



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO

ITSZ
INGENIEROS



Grupo de Ediciones
y Publicaciones
Xalapa S.A. de C.V.