



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

**Net Promoter Score:  
Estudio, análisis y aplicación práctica.**

Autor

**Ana Marina Morte Serrano**

Director

**Rafael Bravo**

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza  
2014/2015

# [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

## Resumen

Este trabajo pretende analizar la herramienta Net Promoter Score (NPS) como medida de “boca-a-boca” de la cartera de clientes de las empresas. Es un método práctico y rápido que aporta información valiosa para la empresa simplemente valorando el nivel de recomendación que darían sus clientes a otras personas. Para ello, se han valorado trabajos anteriores de diversos autores que están a favor y que critican este modelo, pudiendo así conocer las ventajas e inconvenientes de su utilización. Así el objetivo principal del trabajo es el de conocer el NPS y demostrar cómo esta herramienta ayuda a alcanzar el objetivo de conocer a los clientes que forman la cartera de tu empresa, focalizar las acciones y estrategias futuras y así crear relaciones estables con ellos. Además se ha puesto en práctica la teoría del NPS, mediante el estudio de una farmacia localizada en la zona centro de Zaragoza. Veremos los resultados del estudio de la farmacia y, en las conclusiones, analizaremos si los objetivos se han visto reflejados en el estudio y unas recomendaciones de cómo actuar en el corto-medio plazo. El trabajo realizado ha servido además para responder a algunas cuestiones de interés demandadas por la propia farmacia, como es el conocimiento de su perfil de cliente y sus opiniones sobre diversos aspectos de la farmacia.

## Abstract

This study analyzes the Net Promoter Score (NPS) as a measure of word of mouth portfolio tool business customers. It is a practical and fast method that provides valuable information for the company by simply assessing the level of recommendation that give its customers to others. To this end, previous studies have been evaluated various authors who are for and who criticize this model, being able to know the advantages and disadvantages of their use. Thus, the main objective of this work is to know the NPS and demonstrate how this tool helps to achieve the goal of know company's customers portfolio, focus actions and future strategies and create stable relationships with them. It has also been implemented NPS theory through the study of a pharmacy located in the city center of Zaragoza. We will see the results of the pharmacy and in the conclusions, analyze whether the objectives have been reflected in the study and its recommendations on how to act in the short-medium term. The work has also served to answer some questions of interest demanded by the pharmacy itself, as is knowledge of your customer profile and their views on various aspects of pharmacy.

# [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	7
2.	MARKETING DE RELACIONES.....	8
2.1.	CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM).....	10
3.	NET PROMOTER SCORE (NPS).....	11
3.1.	FIDELIZACIÓN NPS .....	14
3.2.	SECTORES .....	16
3.2.1.	Sectores e Industrias .....	16
3.2.2.	Empresas por sector que utilizan el NPS.....	18
3.2.3.	Sectores donde NPS no funciona .....	19
3.3.	DEFENSAS Y CRÍTICAS DEL MÉTODO NPS .....	19
3.3.1.	Defensas .....	20
3.3.2.	Críticas.....	21
4.	CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN A UNA FARMACIA.....	22
4.1.	INTRODUCCIÓN .....	22
4.2.	HISTORIA: FARMACIA Y ENTORNO.....	23
4.3.	ENTORNO GENERAL.....	24
4.3.1.	Análisis Pest .....	24
4.4.	ENTORNO ESPECÍFICO .....	26
4.4.1.	Análisis DAFO .....	26
4.4.2.	Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	27
4.5.	PREPARACIÓN DE LAS ENCUESTAS.....	29
4.5.1.	Introducción.....	29
4.5.2.	Objetivos encuesta.....	30
4.5.3.	Primera Fase: Criterios específicos de la muestra.....	30
4.5.4.	Segunda Fase: Criterios Generales de la muestra.....	32
4.6.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	32
4.6.1.	Cálculo Error Muestral .....	33
4.6.2.	Análisis resultados.....	33
4.6.3.	Perfil de la cartera de Clientes de la farmacia .....	39
5.	CONCLUSIONES.....	43
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	47

**[NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN  
PRÁCTICA]**

7.	WEBGRAFÍA .....	48
8.	ANEXOS .....	50
8.1.	ANEXO I: ENCUESTA .....	50
8.2.	ANEXO II: Cálculo Error muestral población aleatoria.....	52
8.3.	ANEXO III: MEDIA NPS POR SECTOR.....	54
8.4.	ANEXO IV: Ampliación resultados Farmacia. ....	56

# [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

## Tablas

<i>Tabla 3-1: Sectores que utilizan NPS [WEB] Net Promoter Network.</i>	17
<i>Tabla 3-2: Ejemplo empresas utilizan NPS [Web] Net Promoter Score.</i>	18
<i>Tabla 4-1: Análisis PEST [Elaboración propia].</i>	25
<i>Tabla 4-2: Distribución tipo de cliente NPS encuestados.</i>	34
<i>Tabla 4-3: Distribución frecuencia de compra por tipo de cliente NPS.</i>	35
<i>Tabla 4-4: Distribución edad por tipo de cliente NPS.</i>	35
<i>Tabla 8-1: Distribución tipo de cliente NPS encuestados.</i>	56
<i>Tabla 8-2: Distribución frecuencia de compra por tipo de cliente NPS.</i>	56
<i>Tabla 8-3: Distribución clientes por Código postal.</i>	57
<i>Tabla 8-4: Distribución clientes de tarjeta por sexo.</i>	58
<i>Tabla 8-5: Distribución frecuencia de compra total y por sexo.</i>	59
<i>Tabla 8-6: Clientes que siguen a la farmacia en redes sociales.</i>	62

## Gráficos

<i>Gráfico 3-1: Pasos NPS (Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la web de NPS).</i>	12
<i>Gráfico 3-2: Efecto Fidelización. [Web] Bain&amp;company, 2015.</i>	14
<i>Gráfico 3-3: Empresas alquiler de coches, representa el aumento de los beneficios de Enterprise de 1999-2002. [Artículo] Satmetrix 2014.</i>	16
<i>Gráfico 3-4: Representa el aumento de los beneficios Compañías aéreas de 1999-2002. [Artículo] Satmetrix 2014.</i>	17
<i>Gráfico 4-1: Factores internos DAFO [Elaboración propia].</i>	26
<i>Gráfico 4-2 Factores externos DAFO [Elaboración propia].</i>	27
<i>Gráfico 4-3: Núcleo competitivo de Porter o modelo de las cinco fuerzas [Elaboración propia].</i>	29
<i>Gráfico 4-4 Distribución puntuaciones recogidas NPS.</i>	34
<i>Gráfico 4-5: Distribución frecuencia de compra por tipo de cliente NPS.</i>	35
<i>Gráfico 4-6: Distribución encuestados por sexo.</i>	35
<i>Gráfico 4-7 Distribución rango de edad por NPS.</i>	36
<i>Gráfico 4-8: Tipo de cliente-Tarjeta saludable.</i>	36
<i>Gráfico 4-9: Compra productos por tipo de cliente.</i>	37
<i>Gráfico 8-1: Distribución tipo cliente NPS encuestados.</i>	56
<i>Gráfico 8-2: Distribución frecuencia de compra por tipo de cliente NPS.</i>	56
<i>Gráfico 8-3: Distribución de encuestados por edad y sexo.</i>	58
<i>Gráfico 8-4: Distribución de hombres encuestados por edad y tarjeta.</i>	59
<i>Gráfico 8-5: Distribución de mujeres encuestadas por edad y tarjeta.</i>	59
<i>Gráfico 8-6: Distribución por tipo de producto.</i>	60
<i>Gráfico 8-7: Distribución tipo producto-sexo.</i>	60
<i>Gráfico 8-8: Distribución puntuación situación geográfica.</i>	61
<i>Gráfico 8-9: Distribución puntuación variedad de productos.</i>	61
<i>Gráfico 8-10: Distribución puntuación atención del personal.</i>	61
<i>Gráfico 8-11: Seguimiento de ofertas de la farmacia.</i>	62

## Ilustraciones

<i>Ilustración 3-1: Distribución tipo de clientes según respuesta numérica NPS [Web] Morgan McKinley, Career Ally.....</i>	12
<i>Ilustración 3-2: Fórmula para calcular el NPS de la empresa.....</i>	14
<i>Ilustración 4-1: Cálculo NPS Farmacia .....</i>	34

## 1. INTRODUCCIÓN

El objeto principal de este trabajo es analizar, conocer y poner en práctica el Net Promoter Score (NPS) como una herramienta que puedan utilizar las empresas en su estrategia de crecimiento. Para ello, he buscado e investigado información relativa a diferentes estudios realizados por economistas y expertos en la materia, donde podremos ver las diferentes opiniones, estudios y análisis que cada uno de ellos ofrece del NPS. Además, para ver los resultados en un caso real, he hecho un análisis y una puesta en práctica de la herramienta NPS en una farmacia de Zaragoza donde veremos cómo está formada la cartera de su empresa, qué es lo que más valoran sus clientes, qué consideran que debería cambiar, qué productos son los más demandados y que valor del NPS tiene en su conjunto. En esta segunda parte aplicada a la farmacia, se partirá de un análisis interno y externo de la empresa que nos permita comprender mejor los resultados obtenidos mediante el net promoter score. Este análisis nos llevará a determinar el tipo de clientes por los que está formada la cartera de clientes de la empresa (dividirlos en detractores, pasivos y promotores). Además, estudiaremos las diferentes variables utilizadas en las encuestas para ver qué productos compran, con qué frecuencia y cuáles son sus motivos de ir a comprar a esta farmacia en relación a estos tres grupos de clientes.

La motivación que me ha llevado a realizar el Trabajo Final de Grado sobre el Net Promoter Score (NPS) se deriva de la utilización de una metodología similar en las prácticas que realicé en el verano del 2014, a partir de ahí decidí indagar más en esta herramienta de medición de lealtad de los clientes de una empresa. Por otro lado, este interés se ha derivado de todo aquello que he estudiado durante mis años de estudiante, en primer lugar durante la diplomatura de Ciencias Empresariales, donde cursé la asignatura de Dirección Comercial y aprendí los principales conceptos de Marketing, entre ellos algunos utilizados en el trabajo como el concepto de Marketing de Relaciones y el Customer Relationship Management (CRM), y otras como el estudio y creación de planes de Marketing, segmentación, modelos de encuesta, análisis de datos y resultados. En segundo lugar, considero que la satisfacción de los clientes de una empresa es uno de los pilares más importantes para el éxito de la misma, esto se debe a que al final esa interacción empresa-cliente hace que llegue a existir una relación de

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

fidelidad y a largo plazo pueda contar con una cartera fiel a tu empresa.

Por ello, la estructura que el trabajo va a seguir es, en primer lugar, describir brevemente puntos clave del Marketing de Relaciones y CRM, como marco contextual en el que se puede enmarcar el NPS. Así, su propósito clave es crear y mantener relaciones estables a largo plazo con sus clientes. El trabajo continúa con una introducción al sistema Net Promoter Score (NPS), donde analizaremos sus características, sus beneficios y las críticas que ha recibido. Por último, el trabajo se centrará en la puesta en práctica del NPS mediante la realización de un caso práctico en una farmacia de Zaragoza y el análisis de los resultados obtenidos.

### 2. MARKETING DE RELACIONES

Se denomina al Marketing de relaciones (Santesmases, 2012) como todas aquellas actividades de la empresa destinadas a establecer relaciones duraderas y estables con sus clientes o colaboradores (proveedores, distribuidores y otros colaboradores de marketing). Se entiende como un cambio en la manera de entender las relaciones empresa-cliente, queriendo llegar a conseguir una relación fiel a largo plazo donde tanto la empresa como el cliente salgan beneficiados, es decir, el objetivo principal es el beneficio de las dos partes integrantes en la transacción: la rentabilidad para la empresa y que el cliente este satisfecho en la forma que la empresa cubre sus necesidades.

Este cambio se debe a que, anteriormente, en las empresas se llevaba a cabo un marketing transaccional, es decir, que las acciones comerciales entre empresa-cliente sólo buscaban las relaciones de intercambio de bienes y servicios, adquirir la remuneración inmediata. Sin embargo, las empresas al utilizar este tipo de marketing estaban perdiendo el establecer relaciones con sus clientes y que de algún modo pudieran llegar a ser fieles a su empresa en el largo plazo. Por lo tanto, debemos tener en cuenta que para desarrollar un Marketing exitoso requeriremos las siguientes capacidades: entender, generar, entregar, captar y mantener el valor del cliente (Kotler & Keller, 2012).

Al marketing relacional también se le denomina con el término “Marketing interactivo” (Blattberg & Deighton, 1991) debido al uso de las tecnologías de

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

información y bases de datos derivadas del uso de las nuevas tecnologías, nos permiten obtener información de un gran número de consumidores. Al tener acceso a la información de nuestros consumidores podemos conocer personalmente e individualmente el gusto de cada uno de ellos. Este tipo de relación suele recordar a la relación cliente-vendedor que se daba antiguamente o en la que se puede seguir encontrando en los pequeños negocios locales. Por otro lado, el marketing interactivo hace que la relación y reacción del cliente sea inmediata. Santesmases (2012) entendía que este tipo de marketing no podría concebirse sin la utilización de las nuevas tecnologías CRM. Esto engloba diferentes herramientas como un conjunto de métodos, softwares e internet que permiten a la empresa crear su base de datos con la información de cada cliente.

El Marketing de relaciones es posible gracias a dos factores/razones:

Por un lado, gracias a los factores técnicos disponibles en el mercado actual, ya que debido al desarrollo tecnológico se pueden manejar grandes cantidades de datos (bases de datos interactivas) tanto de los clientes actuales como de posibles clientes potenciales. Y por otro lado, debido a la liberalización de los mercados y el aumento de la competencia se han incrementado las exigencias de los clientes que buscan un mejor servicio, más adaptado a sus necesidades y más personalizado. Esto hace que conseguir la lealtad de un consumidor sea muy complicado para la empresa en este mercado tan amplio y competitivo.

También aparece el concepto de cliente/socio, es decir, buscar como objetivo que el cliente se involucre en las decisiones de producto o de empresa. *“El elemento clave de una estrategia de marketing de relaciones orientada a la creación de clientes satisfechos radica en que mientras es fácil perder clientes, es muy difícil lograr que regresen después de tener una experiencia desagradable con la empresa o sus productos.”* (Vazquez & Trespalacios, 2002). Además de la mala promoción que pueden hacer a otros posibles clientes potenciales, es muy importante para las empresas el *“boca-a-boca”* (Rahman, 2013), de hecho, en el artículo *“The Microeconomics of Customer Relationships”* (Reichheld F. , 2006) se plantea la siguiente afirmación: *“Cuando un cliente está satisfecho se lo cuenta a un amigo, pero cuando está insatisfecho se lo dice a 10 amigos”*. Esto puede mermar mucho la imagen de una

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

empresa y a día de hoy si ese cliente insatisfecho publica en internet su mala experiencia, los daños para la empresa pueden ser incluso mayores. Precisamente, el objetivo en el marketing de relaciones es conseguir involucrar al cliente en las decisiones para tratar de satisfacer su necesidad de la mejor manera posible y así conseguir tener y retener una cartera de clientes satisfechos.

Si tenemos un cliente contento con el producto o servicio que le ofrecemos podremos considerarlo un cliente satisfecho, y si el cliente no está contento, con el método net promoter score que explicaremos en el punto tres, veremos las características de los clientes que no están satisfechos y como pueden influenciar sobre otros clientes potenciales.

Por lo tanto, el marketing de relaciones busca en el fondo retener a los clientes que tiene actualmente en vez de intentar captar a otros nuevos. Esto se debe a que el coste de buscar y retener a nuevos clientes es mucho más elevado que mantener a los que ya se tienen. Todo esto se puede llevar a cabo gracias al uso de las nuevas tecnologías y las bases de datos, donde se puede almacenar la información individualizada de cada cliente, para ello se utiliza el Customer Relationship Management (CRM) que se va a explicar a continuación.

### 2.1. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)

El Customer Relationship Management (CRM) o en español, Gestión de las Relaciones con el Cliente es utilizado para conseguir crear o establecer relaciones a largo plazo entre la empresa y sus clientes más rentables.

Según la Asociación Española de Marketing Relacional (AeMR) el término CRM es *“el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades”*.

Esta forma de relacionarse con los clientes es una forma de estrategia más realista dentro de los mercados altamente competitivos donde captar un nuevo cliente puede resultar mucho más costoso que retener a los actuales.

Todo esto se lleva a cabo mediante el uso de herramientas tecnológicas tales como el teléfono, internet (redes sociales y página web) o el correo electrónico, que permiten

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

una gestión detallada y constante de la información con los clientes. Recogiendo la información con las herramientas anteriores se puede crear una base de datos con la información de los clientes. Para la empresa, este sistema le va a permitir ver y consultar, por ejemplo, el historial de compras de los clientes. Además, con esa información puede llegar a segmentar a los clientes y seleccionar aquellos que considera mejores para una determinada oferta o promoción, esto lo puede hacer identificando los productos y servicios que se adaptan mejor a sus necesidades.

Por lo tanto, gracias a las tecnologías CRM, el marketing de relaciones puede llevar a cabo relaciones personalizadas o individualizadas con un gran número de clientes. A esto se le considera “*marketing one to one*” (Peppers & Rogers, 2000): hay que tratar de un modo diferente a cada uno de los clientes de una empresa. En esencia, el marketing one to one busca una mayor cuota de cliente, esto quiere decir, quiere conseguir vender más productos a los clientes actuales para obtener una mayor rentabilidad.

Como conclusión el CRM es una herramienta que permite recopilar y gestionar una gran información sobre los clientes de una empresa y de esta manera poder llevar a cabo un marketing individualizado “*one to one*” sobre los diferentes gustos o necesidades de los clientes que forman la cartera. De esta manera, se intenta conseguir una mayor cuota de venta y una mayor satisfacción y, por otro lado, una mejor promoción a posibles clientes potenciales.

### 3. NET PROMOTER SCORE (NPS)

Net Promoter Score o NPS es un nuevo método que introdujo Frederik F. Reichheld con su trabajo “*The One number you need to grow*” (Reichheld, 2003). Promoter® Net es una marca registrada de Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company y Reichheld. Este método es una nueva manera de afrontar y recoger información de lo que tus clientes opinan de tu empresa y, por otro lado, saber si te recomendarían a otras personas. Además de utilizarse con los clientes, también se puede utilizar con los trabajadores y/o colaboradores (proveedores, distribuidores y otros colaboradores de marketing) para poder mantener o mejorar las relaciones.

Este método consiste en unos sencillos pasos. En primer lugar se realizan las encuestas

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

a los clientes, se escucha y recopila la información que nos faciliten. Después se intenta responder a sus peticiones o disculparse si ha existido algún problema o error. Con la información recibida y posibles fallos que hayan surgido se procede a mejorar y solucionar todo aquello que hayan destacado los clientes en las encuestas. Pasado un periodo de tiempo y después de haber tomado medidas se observa si existen resultados positivos en ese cambio. Hasta aquí estaría todo el proceso completado, pero habría que volverlo a repetir pasado un periodo de tiempo (Corto-Medio plazo), de esta forma podremos observar cómo van variando los resultados y tomar medidas cuando los resultados empeoren, o continuar como se ha ido haciendo si los resultados son positivos.



Gráfico 3-1: Pasos NPS (Elaboración propia a partir de los datos recogidos en la web de NPS)

El método NPS consiste en una simple pregunta con una respuesta numérica, con ella, se pretende analizar y dividir la cartera de clientes de una empresa en tres categorías, y de esta manera saber qué porcentaje de clientes es fiel. La pregunta que los clientes han de responder sería:

En una escala del 0 al 10: “¿Recomendaría [Empresa x] a un amigo o compañero?”

Según la respuesta numérica recibida, vamos a clasificar a los clientes en:

- Clientes Detractores: Si responden entre 0 al 6.
- Clientes Pasivos: si dan una respuesta de 7 u 8.
- Clientes Promotores: cuando dan una puntuación de 9 o 10.

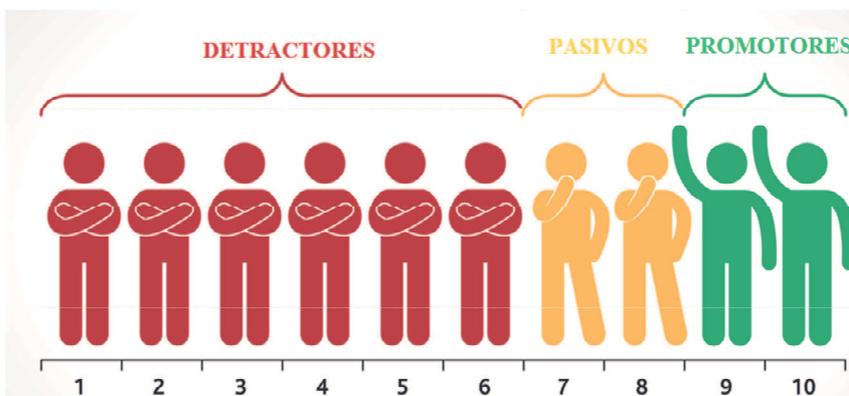


Ilustración 3-1: Distribución tipo de clientes según respuesta numérica NPS [Web] Morgan McKinley, Career Ally.

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

A continuación la ficha técnica con las características de estos clientes:

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 nos recomendarían a otros consumidores e incluso pueden hablar mal de la empresa. Estos son los responsables de más del 80% del boca-a-boca negativo, además tienen altas tasas de rotación y abandono. Algunos podrían parecer rentables desde un punto de vista contable, pero sus críticas y malas actitudes disminuyen la reputación de cualquier empresa, ya que disuaden a los nuevos compradores y desmotivan a los trabajadores.

Las características de los **clientes pasivos** o grupo de clientes pasivamente satisfechos, serían aquellos clientes que utilizan servicios o compran productos a diferentes empresas y que además están satisfechos por el momento con los servicios que la empresa les ofrece, pero que no dudan en cambiar si encuentra una oferta mejor. La repetición de sus compras y sus tasas de recomendación son el 50% menores que la de los clientes promotores. Su nivel de recomendación es medio-bajo, pero no hablarán mal de la empresa. Por otro lado, si un competidor lanza un anuncio u oferta y les llama la atención probablemente los perdamos como clientes. La estrategia para ese grupo sería realizar alguna acción para retenerlos y poder convertirlos en promotores para asegurarnos su lealtad.

**Cientes promotores:** son clientes fieles, que hablan bien de la empresa, no van a cambiar simplemente por tema de precios debido a que se consideran “socios” dentro de la empresa. Existe una confianza entre empresa-cliente.

Los clientes promotores son fieles y fans fanáticos de la empresa. Ellos dan buenas referencias de la empresa a sus amigos y compañeros. Son muy propensos a permanecer como clientes y aumentar sus compras a lo largo del tiempo. Es más, representan más del 80% de las referencias en la mayoría de las empresas y los empleados están encantados de tratar con ellos. La empresa en este caso debe llevar acciones para seguir reteniendo a estos clientes, ya que en el largo plazo, aparte de hacer una buena promoción a su círculo de conocidos y ayudar a promocionar e incrementar la cartera de clientes, aportan unos mayores beneficios a la empresa.

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

Volviendo al análisis de este sistema, la métrica del NPS se resume en restar al número total de clientes promotores el total de los clientes detractores que se han contabilizado en las encuestas, tras esto el resultado lo dividiremos entre el total de la muestra y lo multiplicaremos por cien. El resultado que obtengamos será el porcentaje total de clientes promotores dentro de la empresa.

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes promotores} - \text{N}^\circ \text{ Clientes detractores}}{\text{Total encuestados}} \times 100$$

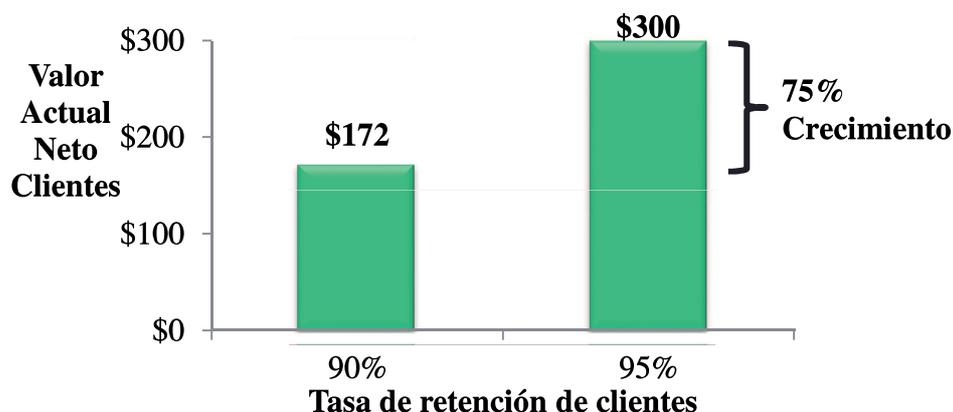
*Ilustración 3-2: Fórmula para calcular el NPS de la empresa*

Una vez obtenidos los resultados podremos ver qué medidas se pueden tomar respecto al porcentaje de clientes pasivos y detractores, generalmente se suele invertir en los clientes pasivos para intentar cambiar su categoría a promotores.

### 3.1. FIDELIZACIÓN NPS

La fidelidad de una empresa solo puede ganarse imponiendo el bienestar de sus clientes y socios al de los intereses de la propia empresa. Es poner las relaciones y los principios por delante de las ganancias inmediatas, lo que es importante a la hora de sostener un negocio, y llevar a cabo una orientación al cliente.

La empresa Bain ha podido comprobar como un aumento del 5% en la retención o fidelización de clientes podía hacer aumentar en hasta un 75% el valor actual neto de los clientes.



*Gráfico 3-2: Efecto Fidelización. [Web] Bain&company, 2015.*

Tal y como señala Reichheld (1996) “La adquisición de nuevos clientes cuesta cinco veces más que conservar los ya existentes. Si tenemos en cuenta que la tasa de beneficio

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

*por cliente tiende a incrementarse a lo largo de la vida del cliente retenido, una reducción del 5% en la tasa de pérdida de clientes puede incrementar los beneficios en un 25-85%”.*

Para poder calcular el nivel de fidelidad dentro de una organización se necesita tener en cuenta diferentes beneficios de los clientes promotores:

En primer lugar, los detractores generalmente desertan en mayor proporción que los promotores, lo que significa que tienen relaciones más cortas y menos rentables con una empresa. Sin embargo, los clientes promotores tienen unas **altas tasas de retención y ofrecen mayores beneficios a la empresa.**

En segundo lugar, los promotores suelen ser **menos sensibles al precio** que otros clientes, ya que fueron atraídos por el valor que vieron en los productos y servicios de la empresa. No necesitan mucha promoción para seguir comprando. Ocurre lo contrario con los clientes detractores, ellos son mucho más sensibles a los precios y necesitan de mucha publicidad y promociones para llegar a comprar.

En tercer lugar, los clientes promotores **aumentan su gasto más rápido** que los detractores. Su cuota en esta categoría aumenta a medida que prefieren elegir tus productos frente a los de la competencia e ir aumentando la compra de productos o servicios más caros.

En cuarto lugar, Los clientes promotores son **menos costosos, se quejan con menor frecuencia** y dan buena fama y reputación a la empresa. Además, traen más clientes nuevos, lo que reduce los gastos de marketing, publicidad y otros gastos de atracción de clientes. Debido a que el ciclo de vida de los clientes promotores son más largos, sus costos de atracción, adquisición y puesta en marcha pueden ser repartidos a lo largo de todos los años que mantengan relaciones retributivas y, por lo tanto, sea menos costoso.

Finalmente, y en quinto lugar, sería el “*word-of-mouth*” Reichheld (2003): **El impacto financiero de un boca a boca positivo o negativo suele ser mucho más importante de lo que las empresas suelen creer.** Aunque no es fácil, se puede estimar el impacto de un comentario positivo o negativo. Según Bain el 80% de los comentarios positivos son generados por clientes promotores y el 80% de los negativos por detractores, esto

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

genera un obstáculo para el crecimiento de la empresa.

### 3.2. SECTORES

#### 3.2.1. Sectores e Industrias

Tras el análisis de diferentes estudios realizados del NPS, se han observado diferentes sectores de mercado en el que se ha utilizado:

- Reichheld (2003) en su trabajo “The one number you need to grow” pone en práctica el método en una empresa de alquiler de coches “Enterprise Rent-a-car”, el director general de la empresa estaba cansado de utilizar métodos complejos que luego no sabía poner en práctica, el NPS le pareció un método sencillo y útil que, además, le ofrecía información sobre la lealtad de sus clientes y el crecimiento.

En el gráfico puede observarse que existe una relación positiva entre el NPS y el crecimiento de las empresas.

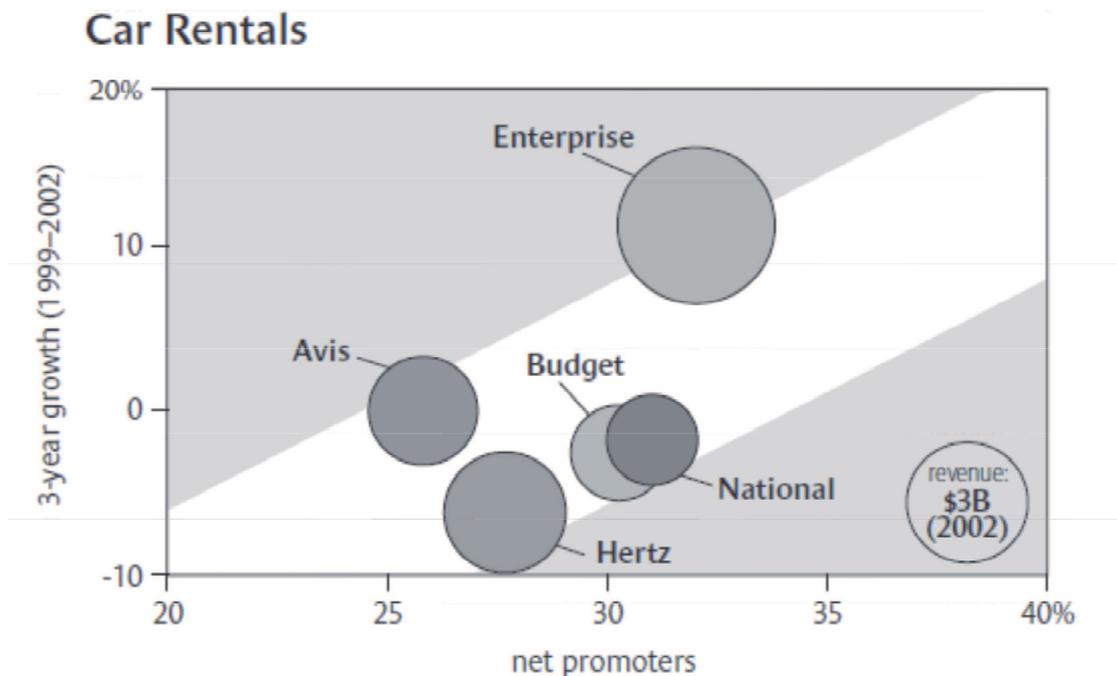


Gráfico 3-3: Empresas alquiler de coches, representa el aumento de los beneficios de Enterprise de 1999-2002. [Artículo] Satmetrix 2014

También utilizaron el NPS para analizar empresas de líneas aéreas y observaron una

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

fuerte correlación entre las cifras obtenidas con el NPS y la tasa de crecimiento de la empresa durante un periodo de tres años.

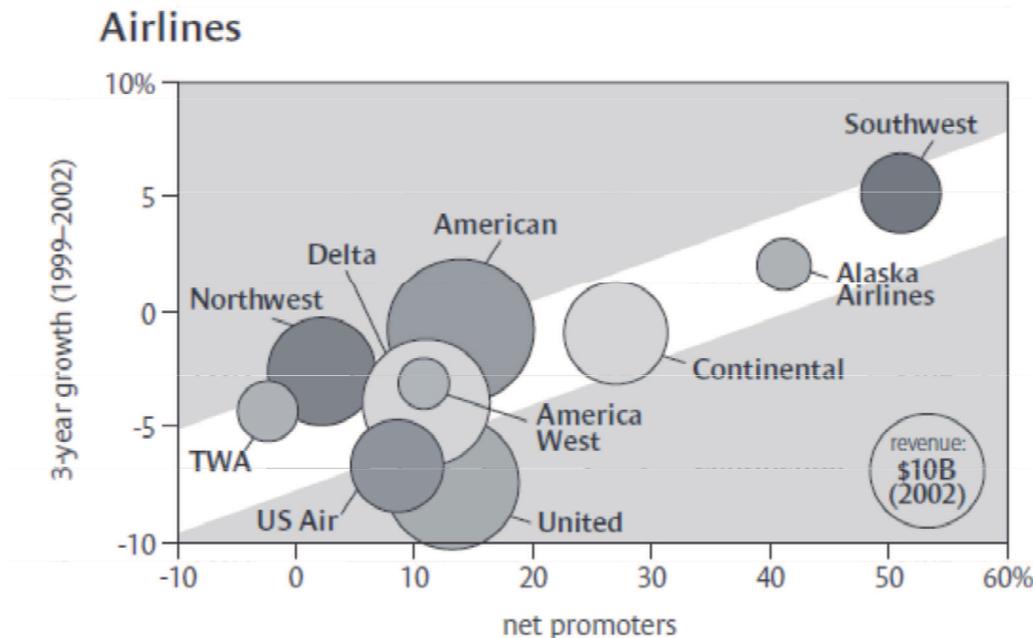


Gráfico 3-4: Representa el aumento de los beneficios Compañías aéreas de 1999-2002. [Artículo] Satmetrix 2014

Otro ejemplo sería General Electrics, utilizando el NPS y pudo observar un aumento del 5% al 8% de crecimiento que aumentó en un 60% el valor actual neto de los clientes.

Estos ejemplos y otros de diferentes sectores, demuestran como utilizando el NPS las empresas logran aumentar sus beneficios mediante este sistema fácil, rápido y sencillo. Esto permite que se pueda realizar varias veces al año y poder llevar un seguimiento más continuo que permite seguir adaptándose a todo aquello que los clientes necesitan.

Transporte Aéreo	Productos y servicios industriales
Productos de Consumo	Medios de Comunicación
Proveedores de servicios/ B2B/ Sector Público	Sanidad
Venta al por menor	Telecomunicaciones
Tecnología	Servicios financieros

Tabla 3-1: Sectores que utilizan NPS [WEB] Net Promoter Network.

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

### 3.2.2. Empresas por sector que utilizan el NPS

Actualmente muchas grandes empresas conocidas y con altas tasas de rentabilidad, usan este sistema NPS, es un mecanismo que utilizan para concentrar la fuerza de ventas en sus clientes más fieles y así, poder lograr un correcto crecimiento y beneficios para la empresa. A continuación se encuentran algunos ejemplos de diferentes empresas muy conocidas que utilizan este sistema.

<p><b><u>Transporte Aéreo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delta Air Lines</li> <li>• Southwest Airlines</li> <li>• Volaris</li> </ul> <p><b><u>Productos de Consumo:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lego</li> <li>• Procter &amp; Gamble</li> </ul> <p><b><u>Proveedores de servicios/ B2B/ Sector Público:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KPMG</li> <li>• University of Phoenix</li> </ul> <p><b><u>Minoristas / Al por menor:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apple</li> <li>• eBay</li> <li>• Hertz</li> <li>• Porsche</li> </ul> <p><b><u>Tecnología:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canon</li> <li>• Facebook</li> <li>• Microsoft</li> <li>• Siemens</li> </ul>	<p><b><u>Productos y servicios industriales:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ABB Ltd.</li> <li>• General Motors</li> <li>• Schindler</li> </ul> <p><b><u>Medios de comunicación:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BBC</li> <li>• Thomson Reuters</li> </ul> <p><b><u>Salud:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Johnson &amp; Johnson</li> <li>• National Health Service (NHS)</li> <li>• Novartis</li> </ul> <p><b><u>Telecomunicaciones:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Virgin Media</li> <li>• Telefónica</li> <li>• T- Mobile</li> </ul> <p><b><u>Servicios financieros:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allianz</li> <li>• American express</li> <li>• Banco Galicia</li> <li>• HSBC</li> <li>• PayPal</li> </ul>
--	---

*Tabla 3-2: Ejemplo empresas utilizan NPS [Web] Net Promoter Score.*

Vamos a ver en el caso LEGO qué sucedió para decidirse a utilizar esta herramienta. LEGO es una empresa que a pesar de su renombre estuvo a punto de quebrar hace una década. Según el artículo de Rob Markey [Bain & Company] (2015) explica como la utilización del NPS fue verdaderamente útil para volver a ser rentable. Explica como la empresa había estado invirtiendo en nuevos proyectos (Parques de atracciones, ropa, programas de televisión, etc.) que se alejaban de la esencia principal de LEGO e intrínsecamente de sus principales fans y clientes: Los niños. Antes de utilizar el NPS, se preguntaron lo que buscaban ahora los niños para poder centrarse en su nuevo objetivo: reorientarse de nuevo en sus consumidores y conocer lo que ellos esperaban de LEGO. Con la utilización del NPS pudieron recoger los comentarios de sus

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

consumidores clave “*Wow Young consumer*” (Rahman, 2013) y poner en marcha un plan de acción en el menor tiempo posible. Además de conocer el nivel de recomendación que los clientes daban a sus compañeros o amigos, pudieron conocer aquellos comentarios positivos y negativos que generaban estos y diferenciarlos de los del resto de grupos de clientes (detractores y pasivos). Los comentarios positivos les sirvieron para saber que era aquello que más valoraban sus clientes y debían mantener y, por el contrario, los negativos les ayudaron a encontrar qué era lo que realmente estaba fallando y debían cambiar. Según Conny Kalcher, la vicepresidenta de marketing de LEGO Group, su intención era conocer su NPS, pero sobre todo saber que opinaban sus clientes para reorientarse en satisfacer sus necesidades. Por otro lado, considera que habían probado otras herramientas para conocer en qué situación se encontraba la relación con sus clientes, pero que en definitiva la que más útil les ha resultado es el NPS.

### 3.2.3. Sectores donde NPS no funciona

Reichheld asegura que el NPS no es el mejor predictor de crecimiento en todos los casos, en algunas situaciones, es simplemente irrelevante. Entre los sectores donde no aporta información relevante podríamos destacar las compañías eléctricas, puede que no sea posible cambiar de compañía por lo tanto, el nivel de recomendación positiva o negativa que pueden dar a otros clientes no sirva de mucho si no se va a poder cambiar de suministrador. Lo mismo ocurre con sectores como la telefonía de un área local, televisión por cable o el sistema informático de los ordenadores.

Según Grisaffe (2007), tampoco sería correcto para empresas que tengan el monopolio del mercado, ya que realizarles esta encuesta sería una pérdida de tiempo debido a que, aunque no estén satisfechos con el producto o servicio que la empresa ofrece no tienen la opción de cambiar a otra empresa. Por lo tanto el nivel de recomendación en sectores monopolísticos o cercanos al monopolio no tendría sentido ya que los usuarios no tendrían otras opciones.

### 3.3. DEFENSAS Y CRÍTICAS DEL MÉTODO NPS

Como todos los nuevos métodos y herramientas que aparecen, el NPS tiene opiniones a favor y otros que ponen en duda ese nuevo modelo. A continuación vamos a analizar los

diferentes puntos de vista de autores que han opinado sobre el NPS.

### 3.3.1. Defensas

Desde que surgió esta nueva herramienta en 2003 han sido muchos los expertos que han valorado, analizado y estudiado el NPS en profundidad, pudiendo aportar nuevas ideas y conceptos clave a la herramienta. Entre muchas opiniones, he querido resumir en los siguientes puntos algunas de las más importantes de autores que se consideran a favor del NPS.

- **Indicador Fiable:** Según Keiningham (2007), el NPS es mejor predictor de crecimiento en comparación con otro índice de satisfacción ACSI (American Customer Satisfaction Index).
- **Tasas de respuesta alta:** al ser un sistema de encuesta rápido y con pocas preguntas más personas están dispuestas a responder las preguntas.
- **Método rápido y sencillo:** consta de pocas preguntas y se realiza en 2 o 3 minutos, por lo tanto el encuestado estará más dispuesto a responder, la pregunta NPS es sencilla y su respuesta es numérica (1 al 10) dependiendo de su nivel de recomendación. No existen índices complejos o coeficientes de correlación a la hora de analizar los resultados. Debido a esto se puede controlar y repetir en corto-medio plazo.
- **Fácil de usar:** Una empresa puede realizar sus encuestas NPS directas con el cliente, por teléfono, correo electrónico o Web lo que genera altas tasas de respuesta y datos muy útiles. Puede recopilar datos y publicar resultados muy rápidamente, por lo tanto, pueden ver los resultados en el momento que quieran. También se puede hacer un seguimiento de los comentarios que los clientes van haciendo con los empleados y gerentes y así tener una idea de donde se encuentra el negocio.
- **Rápido seguimiento:** los comentarios de los detractores van a indicar aquello en lo que se debe mejorar, esa información la deberemos usar para identificar qué es lo que más preocupa o desagrada a este tipo de clientes y así poder solucionar el problema.
- Según Morgan & Rego (2008) A pesar de las diferencias existentes de operativa y de análisis de datos entre WOM (“word-of-mouth) y NPS, tienen una **alta**

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

**correlación con la satisfacción de los clientes.**

- **Experiencia probada en muchos sectores:** Miles de empresas en diferentes industrias estos últimos años han comenzado a medir sus resultados con el NPS. Pero además, muchos han adoptado el completo sistema NPS® system entre ellos: Apple, Enterprise Rent-A-Car y Philips.

El NPS destaca por ser un método sencillo y fácil de usar, como no se necesita mucho tiempo en contestar a las encuestas da como resultado unas altas tasas de respuesta en comparación a otro tipo de encuestas. En mi opinión, que grandes empresas utilicen esta herramienta es un buen indicador de confianza en el NPS.

### 3.3.2. Críticas

Los siguientes puntos van a resumir dónde el NPS no está considerado como el método definitivo y vamos a observar las principales críticas que diferentes autores han destacado:

- **Método demasiado simple:** Algunos como Grisaffe (2007) consideran que es imposible evaluar los resultados con un solo número, no puedes obtener toda la información necesaria con solo una pregunta.
- **Información menos precisa** que una encuesta con preguntas dirigidas.
- **Fundamentos Teóricos dudosos:** Según Kristensen & Eskildsen (2014) se cuestionan los fundamentos teóricos del NPS. Estos concluyen que es una puesta en marcha de la idea del concepto de lealtad e incluso llegan a describirlo como una falsa ciencia.
- **Sensible a los cambios:** no incluye la opción de “No respuesta” ni tampoco dar una puntuación con decimales.
- **Existe mayor correlación entre crecimiento y satisfacción de los clientes con el índice de satisfacción (ACSI)** que con el NPS según el artículo de Keiningham (2007) donde hacen un comparativo entre ambas herramientas.
- La **respuesta del cliente puede estar condicionada por su estado emocional** y puede resultar incompleta.
- **Mismo NPS para casos extremos totalmente diferentes,** Grisaffe (2007) pone el ejemplo de dos casos diferentes en los cuales dos empresas tienen, por ejemplo, un 0% de NPS. La empresa uno tiene un 5% de detractores, un 5% de

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

promotores y un 90% de clientes pasivos y la empresa dos tiene un 50% de detractores y un 50% de promotores. Por lo tanto, la información que da es la misma que el 0% de su cartera de clientes es fiel. Lo que ocurre es que las acciones a tomar por cada empresa serán totalmente diferentes y lógicamente deberán tomar medidas diferentes. La empresa uno tiene la mayoría de sus clientes pasivos, con lo cual su trabajo con los clientes es muy malo; sin embargo la empresa dos realiza un buen trabajo con la mitad de clientes y con la otra mitad malo. Por lo tanto el NPS por sí solo, **requiere de más información** para interpretar adecuadamente los resultados y, poder así, actuar o tomar unas medidas más acertadas.

- El NPS con su idea de crear crecimiento a través del “*Word-of-mouth*” (Rahman, 2013) **no es ninguna idea nueva o revolucionaria.**

Como podemos observar en las opiniones de estos autores, no creen que el NPS sea una herramienta del todo fiable que pueda aportar información valiosa para la empresa. Consideran que el método tiene algunas deficiencias y eso puede hacer que la información que la empresa reciba sea menos precisa, además, como es el caso de Kristensen y Eskildsen (2014) consideran que los fundamentos teóricos son dudosos. En parte podrían llevar algo de razón, ya que Reichheld (2003) describe en su artículo como “*El único número que necesitas para crecer*” y para poder entender el resultado final necesitas conocer la información recogida en los comentarios de los clientes.

## 4. CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN A UNA FARMACIA.

### 4.1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en la industria de las farmacias en el área de Zaragoza Centro, la farmacia a estudiar lleva más de 30 años realizando su actividad. La rivalidad en este sector es baja en general, pero en esta zona de la ciudad la farmacia coexiste con otras farmacias muy competitivas. Por otro lado esta farmacia, la Farmacia Morte, tiene un alto grado de diferenciación respecto a las demás farmacias ya que ofrece un servicio especializado, una gran variedad de productos y servicios, además de una localización excepcional. El objetivo final del trabajo será identificar mediante el análisis interno,

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

externo de la empresa y el sistema net promoter score (nivel de recomendación) por qué tipo de clientes está formada la cartera de la empresa (dividirlos en detractores, pasivos y promotores). Además, estudiaremos las diferentes variables utilizadas en las encuestas para ver qué productos compran, con qué frecuencia y cuáles son sus motivos de ir a comprar a esta farmacia, entre otros.

### 4.2. HISTORIA: FARMACIA Y ENTORNO

La Farmacia Morte abrió en Paseo Sagasta en 1980, al principio era una farmacia convencional que no contaba con más de 40m<sup>2</sup> de superficie. En el año 2006 se llevó a cabo una reforma integral de las instalaciones. Con esta reforma se realizaron cambios en el local, la zona habilitada para el público se amplió hasta los 200m<sup>2</sup> y se modernizaron las instalaciones, siendo la primera farmacia de Zaragoza en instalar un robot de última generación que suministra los pedidos y de esta manera agilizar el tiempo de servicio a sus clientes. Por otro lado, la idea de esta farmacia es un concepto abierto, se podría asemejar a los locales tipo supermercados donde las paredes cuentan con toda la variedad de productos, ordenados por las diferentes gamas y marcas. La entrada cuenta con un dispensador de números para organizar los turnos de los clientes cuando entran al local y así mientras esperan puedan ir mirando otros productos.

La farmacia Morte es muy conocida por su amplitud de horarios, de hecho, mucha gente va de propio a comprar en fin de semana y en días festivos. Su diferenciación a las demás farmacias también se debe a su localización estratégica en el centro de Zaragoza. Además, ofrece a los compradores la posibilidad de formar parte de su base de datos de clientes haciéndose la “tarjeta saludable” con la cuál tendrán un 5% descuento en todas sus compras, acumularán puntos con los que podrán obtener cupones descuento en determinados productos, alertas de promociones en el correo electrónico, diferentes servicios gratuitos por ser socio (dos análisis al año a elegir, toma de tensión, peso, análisis tipo de piel y revisión ortopédica) y compra online con entrega a domicilio (<http://www.farmacianet.com/>) .

En la zona centro, cerca de la farmacia, es donde se encuentra su principal competidor, FarmaVázquez en C/ Pedro María Ric, tienen un horario de apertura amplio (cierra una hora antes que la farmacia Morte) pero no abren fines de semana ni festivos, cuenta con

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

tienda online (<http://www.farmavazquez.com/tienda/es/>) y envíos a domicilio. En la página web, destaca el orden, pero sobre todo la multitud de ofertas que tienen.

Si comparamos la farmacia Morte con su competidor principal en este área de Zaragoza, podemos concluir existe una ventaja respecto a la amplia apertura horaria, su localización y la tarjeta de cliente (tarjeta saludable). Pero hay que destacar que FarmaVázquez tiene una clara ventaja en la gestión de las redes, tanto en su página web como en Facebook, hay muchas actualizaciones y muestran a sus clientes de forma clara las diferentes ofertas y promociones.

En los siguientes puntos vamos a analizar el entorno general y específico de la empresa, comenzaremos con un análisis PEST del macroentorno, un análisis DAFO y por último, un análisis del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter en la industria de las farmacias.

### 4.3. ENTORNO GENERAL

#### 4.3.1. Análisis Pest

Los factores exógenos que afectan a todas las empresas que se encuentran en esta industria (Farmacias) son: político-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos. En primer lugar vamos a analizar los factores **político-legales**. España es un país donde existe una estabilidad gubernamental, el gobierno formula diferentes leyes que las farmacias deben cumplir. Por un lado, están aquellas leyes que promueve un respeto hacia el medio ambiente como son la recogida de medicamentos caducados y por otro las diferentes regulaciones que deben cumplir para que estén autorizados a vender medicamentos. En las farmacias se venden todo tipo de productos entre ellos tienen medicamentos con receta y genéricos que vienen subvencionados por el Estado y, por tanto, deben seguir los protocolos establecidos. Por último, para que se pueda abrir una farmacia esta debe adquirir una licencia al Estado y para eso debe cumplir unos determinados requisitos que serán revisados antes de la apertura por los servicios técnicos de la consejería competente y los del ayuntamiento donde se encuentre ubicada.

En segundo lugar, están los factores **económicos** que han afectado a todo el sector:

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

durante estos últimos años España se ha visto sumida en una profunda crisis económica que ha afectado a la mayoría de industrias, esto ha producido un aumento del desempleo, a su vez se han reducido los salarios y, por tanto, el poder adquisitivo de la población se ha visto disminuido. El impuesto para los medicamentos es del 4% (IVA reducido), pero los productos farmacéuticos se gravan con un 21%.

En cuanto a los factores **socio-culturales** cabe destacar que la población española está cada vez más envejecida, la media nacional es de 42,4 años y la media de Aragón 44,2 años, esto indica que cada vez nacen menos niños y hay más adultos. Otros factores que afectan a la industria son los cambios a hábitos más naturales y la importancia del cuidado de la salud, debido a esto cada vez más farmacias tienen y ofrecen más variedad y alternativas de medicinas naturales. Aunque también hay consumidores que prefieren pagar más y consumir productos de marca, ya que estos no se van a conformar con un genérico.

Las farmacias han tenido que adaptarse a las nuevas **tecnologías**, creando páginas webs para darse a conocer, debido al uso cada vez más frecuente de las redes sociales, tratando de esta forma darse a conocer de un modo más sencillo, cómodo y fácil de llegar a un mayor público.

Político-Legales	Económicos	Socio-culturales	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudas del estado</li> <li>• Subvención de algunos medicamentos</li> <li>• Recogida de medicamentos caducados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica</li> <li>• Alta tasa de desempleo</li> <li>• Menor poder adquisitivo de los consumidores y salarios más reducidos</li> <li>• Medicamentos IVA reducido 4%, pero productos de farmacia 21%</li> <li>• Invierno y primavera consumo mayor: gripes y alergias</li> <li>• Alto nivel de desarrollo de la sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Población cada vez más envejecida</li> <li>• Sociedad cada vez más preocupada por la salud</li> <li>• Hábitos de consumo más naturales y preocupación por la imagen</li> <li>• Importancia de la marca de determinados productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia en la eficiencia del servicio, cada vez procesos más mecanizados (uso de ordenadores y robot)</li> <li>• Información más exacta mediante gestión online de stock</li> <li>• Mecanismos de compra del consumidor</li> <li>• Aumento inversión en I+D</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> </ul>

Tabla 4-1: Análisis PEST [Elaboración propia].

#### 4.4. ENTORNO ESPECÍFICO

##### 4.4.1. Análisis DAFO

Dentro los factores internos de la empresa vamos a comenzar analizando las **fortalezas** entre las que destacamos el personal cualificado, utilización de nuevas tecnologías (Robot, ordenadores y otros) y su situación geográfica privilegiada en el centro de Zaragoza. Además, ofrece una gran variedad de productos y servicios (dietética, asesoramiento personal y ortopedia) y dispone de un gran stock. Cuenta con una tarjeta de fidelización para sus clientes habituales, con esta tarjeta reciben descuentos, cupones y avisos de ofertas además de tener un descuento del 5% en todas sus compras y un programa de puntos acumulable. Por último, tienes la posibilidad de compra online pudiendo recibir el producto en tu casa.

Entre las **debilidades** debido a la gran variedad de productos y servicios la estrategia de la farmacia no es del todo clara y se encuentra muy diversificada. La idea de fidelizar a los clientes es algo complicado a no ser que sean personas que dependan de una medicación diaria (insulinas o pastillas) o utilicen productos específicos como son plantillas o zapatos ortopédicos. Debido a su situación geográfica se encuentra en una zona donde hay muchas más farmacias y donde los clientes pueden comparar precios, siendo en algunos productos su precio menos competitivo que el de sus competidores.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Situada en un área comercial</li><li>• Gran cartera de productos</li><li>• Personal altamente cualificado</li><li>• Buen servicio post-venta</li><li>• Alta tecnología</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de publicidad</li><li>• Falta de estrategia clara</li><li>• Precios elevados</li><li>• Difícil fidelización de clientes</li></ul>

Gráfico 4-1: Factores internos DAFO [Elaboración propia].

En cuanto a los factores externos que afectan a la empresa nos podemos encontrar con **amenazas** como la crisis económica actual (la recesión afecta en mayor medida a los productos que no son de primera necesidad, pero también se han visto afectados algunos medicamentos) y la creciente rivalidad entre farmacias favorecen la aparición de nuevos entrantes, pero las existentes barreras de entrada, como es la necesidad de una licencia, hacen que no aumenten de número rápidamente. Además, existen otros productos

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de nuevos competidores</li><li>• Cambios en políticas y subvenciones del Estado</li><li>• Cambios demográficos</li><li>• Altos niveles de desempleo</li><li>• Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proveedores con una alta capacidad de innovación</li><li>• Envejecimiento de la población</li><li>• Clientes más preocupados por su salud</li></ul>

Gráfico 4-2 Factores externos DAFO [Elaboración propia].

sustitutivos como son los que ofrecen los herbolarios con medicinas de origen natural, las farmacias podrían verse afectadas si hubiera algún cambio de tendencia de los gustos de los consumidores. Por otro lado, el estado es el responsable de pagar los medicamentos con receta, el pago suele retrasarse y puede afectar al funcionamiento total de la empresa si no se organizan bien los recursos. Al mismo tiempo debido a la crisis muchas familias no pueden permitirse el pagar los medicamentos y el estado subvenciona estas ayudas, si las quitasen afectaría de manera directa al consumo de medicamentos básicos.

Las **oportunidades** latentes de esta empresa es el auge de la población por cuidar la salud y llevar una vida más saludable, uso de cremas y productos farmacéuticos como es el uso generalizado de Ibuprofeno. También el envejecimiento de la población favorece el consumo de productos farmacéuticos ya que a medida que se avanza en edad el consumo de medicamentos es superior. Además existe una alta capacidad de innovación y adaptabilidad por parte de los proveedores a los cambios en los gustos de los consumidores que favorecen la venta de determinados productos (cremas anti-edad, pastillas con sabores para los niños, zapatos ortopédicos más a la moda, etc.).

### 4.4.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Las barreras a la entrada podríamos considerarlas elevadas, en primer lugar porque necesitas ser farmacéutico y en segundo lugar por que necesitas conseguir una licencia para poder abrir una farmacia (actualmente se pueden conseguir por sorteo). Por otro lado, existen restricciones geográficas como que una farmacia no puede situarse a menos de 250m y también, debe cumplir un ratio de una farmacia por cada 2.800

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

habitantes. Además se necesita tener la escritura de compraventa del local o contrato de arrendamiento del local donde se vaya a situar, plano del local sellado por el Colegio de Farmacéuticos indicando su situación geográfica, una declaración de poseer los productos químicos, así como los aparatos y utensilios que ordena la Farmacopea Española IX edición, y los medicamentos de urgencia que exige la Orden de 5 de mayo de 1965, una licencia sanitaria para el comercio de medicamentos, registro de patente de industria y el alta en Hacienda. Como es difícil entrar con facilidad en este mercado, podemos considerar que la **amenaza de nuevos entrantes** es baja.

En cuanto a los **productos sustitutivos** habría que destacar los productos de medicina natural que podrían paliar los problemas o enfermedades de los clientes que busquen una alternativa más natural y sin químicos. En todo caso, sería el producto sustitutivo más directo, por lo que los costes de cambio entre productos y empresas que los ofrecen son bajos.

El **poder de negociación de los proveedores** es bajo ya que este sector cuenta con un gran número de farmacéuticas. El sector está abastecido por grandes farmacéuticas que ofrecen productos similares a precios parecidos, por lo tanto existe la posibilidad de contar con más de un proveedor o de cambiar libremente de unos a otros. Por otro lado, no existe una amenaza real de integración vertical hacia delante, pero puede existir la posibilidad que alguna farmacéutica se plantee el crear farmacias-franquicia con todos los productos de su farmacéutica.

El **poder de negociación de los clientes** no es importante debido a que el producto que se ofrece no incurre en altos costes y no existe una amenaza real de integración hacia atrás de los clientes.

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

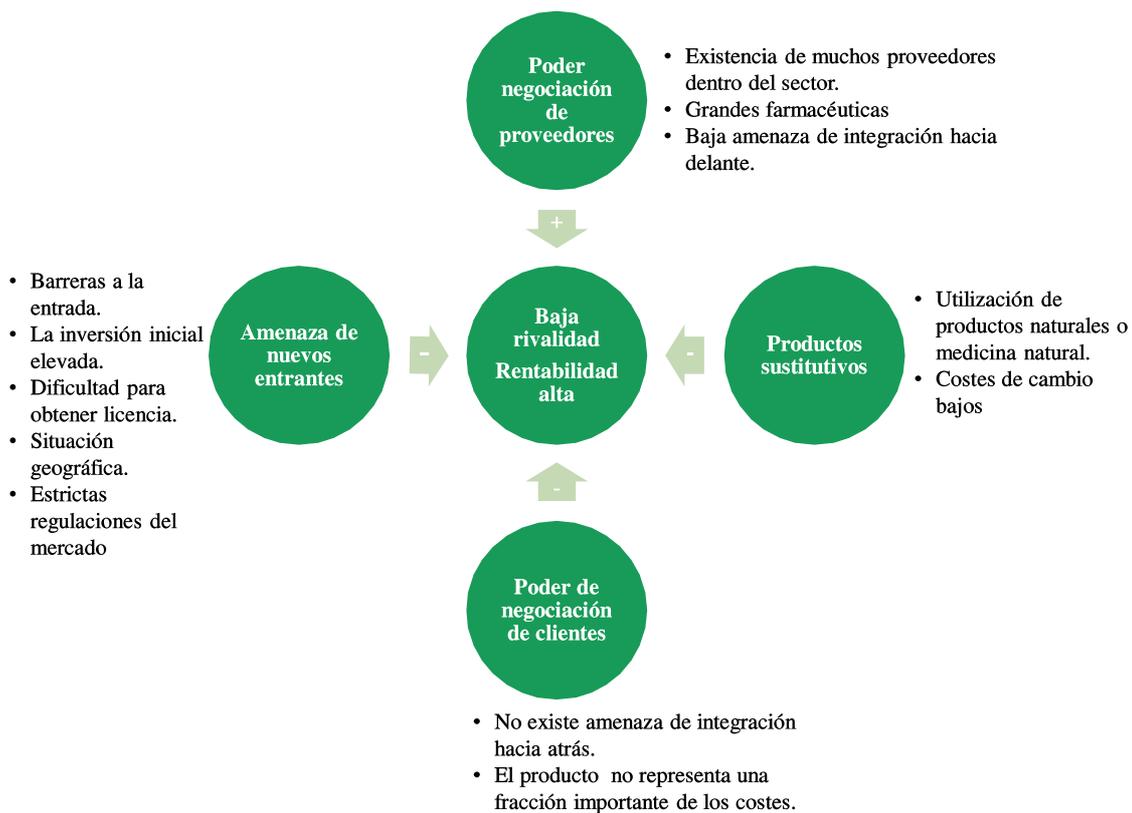


Gráfico 4-3: Núcleo competitivo de Porter o modelo de las cinco fuerzas [Elaboración propia].

Nos encontramos en un sector de rentabilidad alta y de rivalidad baja, el sector farmacéutico está regulado por organismos superiores que incluso fijan unos determinados precios para determinados productos, por lo tanto, la variación de precios entre una farmacia u otra son muy poco diferentes. Lo que puede diferenciar a unas farmacias de otras es la situación geográfica y la calidad del servicio que prestan a sus clientes.

### 4.5. PREPARACIÓN DE LAS ENCUESTAS

#### 4.5.1. Introducción

Para presentarme a los posibles clientes que van a participar en la encuesta voy a empezar con la siguiente introducción:

Buenos días, ¿le importaría si le hago una breve encuesta sobre su satisfacción con la Farmacia? Es para mi trabajo fin de grado, no dura más de 3 minutos y el tratamiento de

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

los datos es anónimo y confidencial.

Ellos decidirán si quieren responder a la encuesta (VER [ANEXO I](#)) o no.

### 4.5.2. Objetivos encuesta

Los objetivos que se muestran a continuación han sido previamente hablados con el dueño de la farmacia, son objetivos que dan información interesante para la empresa y sirven para ver junto con las herramientas NPS en que destacan y en qué aspectos deberían mejorar. Los principales objetivos que se han tenido en cuenta en este trabajo han sido:

1. Conocer el perfil de la clientela de la farmacia segmentando por sexo, edad, clientes con tarjeta o sin, tipo de productos que consumen y otras variables como frecuencia de compra y situación geográfica.
2. Saber si los clientes están al tanto de las diferentes ofertas que ofrece la farmacia o si se mantienen informados a través de la página web o el perfil de Facebook de la farmacia.
3. Ver si las diferentes ofertas y promociones que se ofrecen en la farmacia son conocidas por los clientes con tarjeta y sin ella.
4. Ver que necesidades no están satisfechas y así poder detectar las áreas de mejora o aquellos puntos fuertes de la empresa. (Ejemplos como precio, calidad de servicio, variedad de productos, atención al cliente)
5. De manera más específica saber cuántos utilizan los servicios de ortopedia y dietética.
6. Calcular el porcentaje NPS de la empresa y el perfil de cada segmento de clientes.

Estos objetivos que queremos alcanzar en este trabajo pretenden ser un punto de partida para poder conocer la situación en la que se encuentra la farmacia y ver donde debe centrar los futuros cambios o metas.

### 4.5.3. Primera Fase: Criterios específicos de la muestra

Los criterios específicos son todos aquellos criterios relacionados con el producto o servicio de la empresa a analizar e información sobre el proceso de compra. Estos criterios van a darnos información de la frecuencia de consumo de los productos de la

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

farmacia, que tipos de productos suele consumir para así poder tomar acciones de marketing para incentivar o poder fidelizar la compra de esos productos, y por último, los motivos o razones por los que eligen o deciden realizar la compra en la Farmacia Morte.

Para ello haremos preguntas relacionadas con la frecuencia de compra, si compran una vez a la semana, cada 15 días, una vez al mes o periodos superiores a un mes. Con esta información se pretende dividir los hábitos de consumo de cada cliente para ver de la muestra realizada como se reparte entre los encuestados y poder llegar a conclusiones de los hábitos que predominan.

En segundo lugar, se pregunta qué tipo de productos son los suelen comprar habitualmente y para poder clasificarlos he dividido los productos que existen en diferentes grupos. A continuación voy a explicar que productos se incluyen en cada grupo.

- **Medicinas:** Con receta o sin receta.
- **Ortopedia:** Zapatos ortopédicos, bastones, andadores, prótesis, tobilleras, coderas y rodilleras.
- **Dietética:** productos que ayudan a adelgazar y servicios y asesoramiento de dietista.
- **Cremas y Dermo-Cosmética:** Todo tipo de cremas, faciales, solares, pies, manos
- **Aparatos electrónicos:** medidores de glucosa, tensión, teléfonos, humidificadores y cualquier tipo de aparato.
- **Óptica:** colirios, gafas y limpieza de lentes.
- **Salud sexual:** preservativos, lubricantes, pastillas anticonceptivas, test de embarazo y vibradores.
- **Perfumería**
- **Infantil:** Chupetes, biberones, pañales, leche en polvo, juguetes, complementos infantiles, cuidado del bebé, zumos y todo tipo de productos para bebés.
- **Higiene:** Pastas de dientes, enjuagues bucales, cepillos, champú, etc.
- **Herboristería:** Todos aquellos productos o medicinas de origen natural para

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

todo tipo de tratamiento, regalices y jalea real.

Tras esto les realizaremos una pregunta donde deben puntuar del 0 al 10 (0=“Totalmente en desacuerdo” y 10=“Totalmente de acuerdo”) tres motivos por los que eligen ir a comprar a la farmacia. El primer motivo sería la cercanía o la situación geográfica, el segundo hace referencia a la variedad de productos que ofrecen o se encuentran y el último motivo, sería el servicio o la atención del personal.

Por otro lado, se realizan otras dos preguntas para conocer qué es lo que mejor y lo que peor valoran los clientes de la empresa, al ser una respuesta abierta podemos obtener una respuesta directa de lo que realmente valoran o critican.

¿Cree que existe algún área de mejora? / ¿Qué es lo que más valora de la Farmacia?

Además, con el fin de conocer si son clientes informados les preguntaremos si siguen a la farmacia por alguna red social, si están atentos de las diferentes ofertas y promociones que se llevan a cabo en la empresa y si tienen la “tarjeta saludable” que es la tarjeta de clientes de la farmacia.

Y por último, la pregunta del NPS: Del 0 al 10, ¿Recomendaría "Farmacia Morte" a un amigo o compañero? (0 = “no la recomendaría en absoluto”; 10 = “La recomendaría con total seguridad”) para conocer el porcentaje de clientes que forman la cartera de la empresa y así poder dividirlos en clientes detractores (0 a 6), pasivos (7 u 8) o promotores (9 o 10).

### 4.5.4. Segunda Fase: Criterios Generales de la muestra

Los criterios generales de la muestra son todos aquellos criterios independientes del producto o del proceso de compra, sirven para dividir la población a analizar. En este caso vamos a segmentar a la población por su código postal (segmentación geográfica), por sexo y por rango de edad (18-35 años), (36 a 70 años) y (>70 años).

## 4.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Las encuestas se han realizado entre el 24/03/2015 al 17/04/2015, durante este periodo se ha logrado encuestar a 205 personas dentro de la farmacia. Ahora vamos a calcular el

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

error muestral que puede existir de la muestra de población encuestada, analizar los diferentes resultados en función de las diferentes variables recogidas en el estudio, compararemos los resultados obtenidos con la media correspondiente al sector según un estudio (Satmetrix, 2014) que valora el NPS por sector en Estados Unidos. Utilizaremos este análisis realizado por Satmetrix como referencia para analizar los resultados de la farmacia debido a que no hay ningún trabajo sobre NPS por industria que hagan referencia al sector farmacias en España. Por último, en el punto siguiente concluiremos con la información más importante recogida en este estudio.

### 4.6.1. Cálculo Error Muestral

El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella (error muestral población finita).

Como en las encuestas se han entrevistado a clientes con tarjeta y sin tarjeta de la farmacia he decidido calcular el error tanto en una muestra de población finita como infinita (VER [ANEXO II](#)). El motivo es que la farmacia tiene aproximadamente un total de 20.000 clientes, pero en la realización de las encuestas no se ha entrevistado exclusivamente a clientes con tarjeta por lo que he calculado ambos errores muestrales, pero la diferencia era muy pequeña. Por lo tanto, el error muestral en este caso es de 6,83%.

### 4.6.2. Análisis resultados

El análisis de los resultados va a ir relacionado conforme a los objetivos que se han planteado a la hora de realizar el trabajo. Vamos a conocer el porcentaje de clientes según el NPS (detractores, pasivos y promotores) relacionado con diferentes variables como edad, sexo, frecuencia de compra, clientes con tarjeta o sin y los productos que compran, también la puntuación que dan a los motivos por los que van a comprar a la farmacia: Situación geográfica, variedad de productos y asesoramiento del personal. A continuación analizaremos resultados sobre cuantos están atentos de las ofertas o a la información que se publica en la red social, que es lo mejor y lo peor valorado y de manera más específica ver cuantos clientes compran ortopedia y el asesoramiento dietético.

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

### 4.6.2.1. Distribución por NPS

La cartera de clientes de la farmacia después de encuestar a 205 personas da como resultado a un 60% de clientes promotores, un 34% de pasivos y un 6% de detractores.

Tipo de cliente	Detractores	Pasivos	Promotores
<b>Total</b>	12	70	123
<b>%</b>	5,9%	34,1%	60,0%

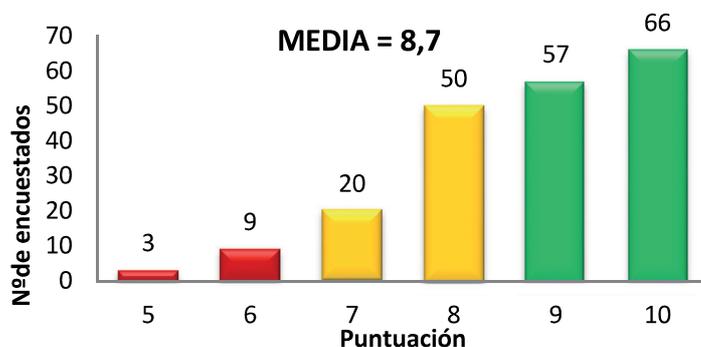
*Tabla 4-2: Distribución tipo de cliente NPS encuestados*

Aplicando los conceptos del NPS, tras ver la distribución de clientes, vamos a aplicar la fórmula que se resta al porcentaje de clientes promotores el % de clientes detractores. De esta manera obtenemos el NPS de la empresa o lo que es lo mismo el porcentaje de clientes fieles dentro de la empresa. En el caso de la farmacia hemos obtenido un 54,1%.



*Ilustración 4-1: Cálculo NPS Farmacia*

Comparando la media del puntuación NPS sector farmacias del estudio de Satmetrix (2014) (Ver [ANEXO III](#)), con los resultados obtenidos de las encuestas, podemos ver como la farmacia Morte obtiene un NPS de 54,1% situándose por encima del NPS medio de 33%. Por otro lado, la puntuación media ha sido de 8,7, es una media pasiva alta, ya que se sitúa a sólo tres décimas de una puntuación promotora.



*Gráfico 4-4 Distribución puntuaciones recogidas NPS*

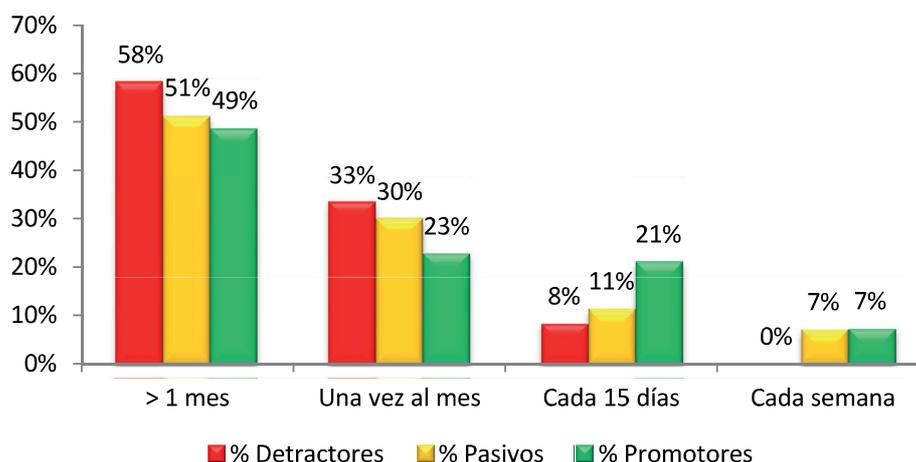
## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

La mitad de los clientes encuestados aseguran que no llega a hacer una compra mensual en la farmacia, sólo acuden a comprar cuando necesitan algo. El 25,9% compran una vez al mes, el 17,1% cada quince días y un 6,8% cada semana.

Frecuencia de compra	Detractores	Pasivos	Promotores
<b>&gt; 1 mes</b>	7	36	60
<b>Una vez al mes</b>	4	21	28
<b>Cada 15 días</b>	1	8	26
<b>Cada semana</b>	0	5	9

*Tabla 4-3: Distribución frecuencia de compra por tipo de cliente NPS*

Si observamos el siguiente gráfico, vemos como en torno al 50% de cada tipo de cliente compra en periodos superiores a un mes. Por otro lado, podemos observar como el 33% de los clientes detractores compra una vez al mes.



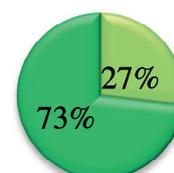
*Gráfico 4-5: Distribución frecuencia de compra por tipo de cliente NPS*

### Distribución edad por tipo de cliente NPS

	Detractores	Pasivos	Promotores
<b>18-35 años</b>	1%	10%	13%
<b>36-70 años</b>	3%	18%	31%
<b>&gt;70 años</b>	1%	6%	16%

*Tabla 4-4: Distribución edad por tipo de cliente NPS*

Destaca que el rango de edad entre 36 y 70 años es el que predomina en la muestra tanto en detractores, pasivos y promotores. Por otro lado, si tenemos en cuenta la distribución en cuanto a sexo, han sido encuestadas 150 mujeres. Es un



■ Hombres ■ Mujeres

*Gráfico 4-6: Distribución encuestados por sexo*

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

dato bastante significativo, por lo que se ha cotejado con los datos de la farmacia y podemos confirmar que las mujeres son más propensas a comprar en esta farmacia.

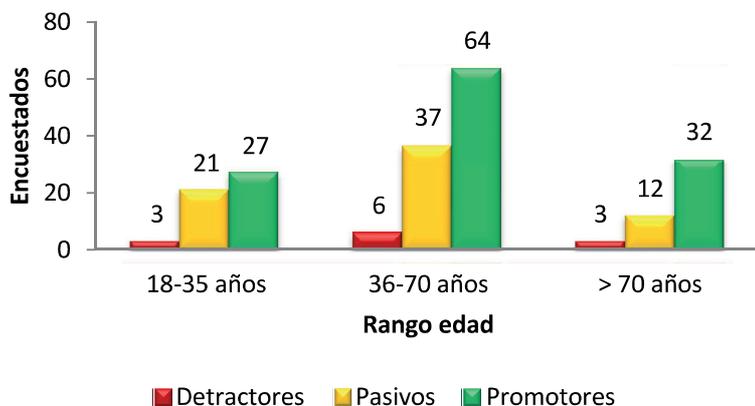


Gráfico 4-7 Distribución rango de edad por NPS

En esta parte del análisis de resultados nos hemos centrado solo en los objetivos propuestos en el estudio de la farmacia en comparación con cada segmento NPS, hay más resultados e información interesante para la farmacia en el [Anexo IV](#).

### 4.6.2.2. Distribución por situación geográfica

La distribución geográfica de los clientes encuestados de la farmacia se reparte sobre toda la geografía de Zaragoza, sobre todo se centra en códigos postales cercanos a la farmacia, aunque cabe destacar a algunos clientes de localidades cercanas que conocían la farmacia e incluso tenían la tarjeta saludable.

Por otro lado, muchos de los entrevistados que pertenecían a zonas de la ciudad alejadas del centro explicaban que cuando bajaban al centro aprovechaban a comprar en la farmacia o que iban expresamente en domingos y festivos ya que conocían su amplitud horaria

### 4.6.2.3. Distribución clientes con tarjeta

Del total de 205 encuestados, 152 clientes no tenían tarjeta saludable y 53 sí. Del total de los clientes encuestados fueron un 74% clientes sin tarjeta. El 100% de los clientes detractores no tenían tarjeta saludable, destacar que el 67% de los promotores no

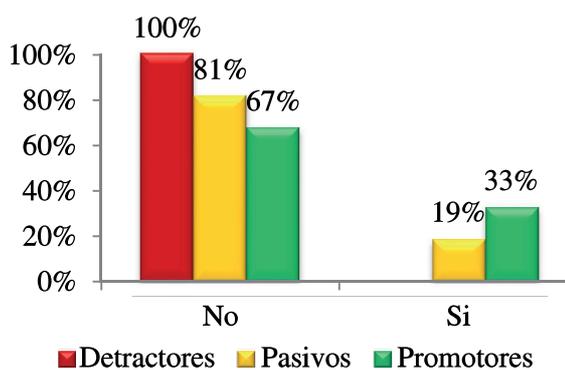


Gráfico 4-8: Tipo de cliente-Tarjeta saludable

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

tenían tarjeta y aun así estaban satisfechos de comprar en la farmacia. Por otro lado, ese 81% de clientes detractores, si fueran clientes con tarjeta y disfrutaran de las ventajas de ser “socio” probablemente valorarían mejor los servicios y descuentos extra que ofrece la farmacia por tener tarjeta.

En general, la muestra representa que un tercio de los consumidores de la farmacia no tienen tarjeta de fidelización, en general más mujeres tienen tarjeta pero en comparación con el total no llegan ni al 30%.

### 4.6.2.4. Distribución por tipo de producto

La gran mayoría de personas acude a la farmacia a comprar medicinas (167 personas), seguido de compra de cremas y dermo-cosmética (69), productos de higiene (28) y Ortopedia (16). Si analizamos que tipo de productos consume cada tipo de cliente podemos observar que en los tres casos las medicinas y las cremas son los productos más consumidos, por otro lado, los clientes pasivos consumen más Cremas e higiene que el resto. Destacar el consumo de productos de ortopedia y dietética de los clientes detractores, estos perciben el servicio con un precio elevado si lo comparamos con sus comentarios.

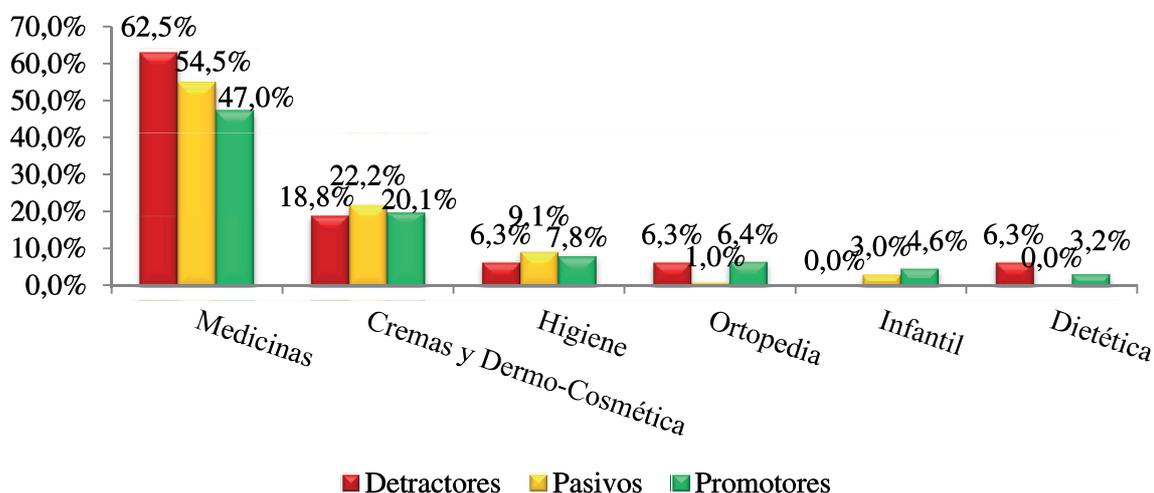


Gráfico 4-9: Compra productos por tipo de cliente

Cabe destacar de los productos ortopédicos, a pesar de estar en cuarto lugar, todos los que dijeron que compraban productos ortopédicos dijeron que iban expresamente a comprarlos a esta farmacia.

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

### 4.6.2.5. *Distribución por motivos de ir a comprar a la farmacia*

En las encuestas reservamos una parte para exponer tres posibles motivos por los que escogían ir a comprar a la farmacia, debían puntuar los motivos en una escala del 0 al 10 (0= “totalmente en desacuerdo”; 10= “totalmente de acuerdo”). Los tres motivos son la cercanía o la situación geográfica, la variedad de productos y el servicio o la atención del personal.

En primer lugar, vamos a analizar los resultados de la **situación geográfica** como motivo por el que se compra en la farmacia. Casi el total de clientes que han realizado las encuestas han puntuado la situación geográfica con una puntuación superior a 5, es indudable que su localización es inmejorable. Por otro lado, aproximadamente a un 15% de los clientes no tienen cerca la farmacia y aun así deciden ir a comprar ahí. MEDIA PASIVA BAJA= 7,1

El segundo motivo es la **variedad de productos**: el 95% de los clientes aseguró que acudían a comprar a la farmacia porque sabían que existe una amplia gama de productos, por otro lado, apuntaban que rara vez les decían que no tenían el producto que buscaban. Y si no lo tenían, en la gran mayoría de casos, se lo servían en menos de 24h. MEDIA PASIVA ALTA= 8,5

El último motivo sería la **atención o el servicio del personal**, un 98% respondió con una puntuación superior a 5 y destacaban la amabilidad y consejos que ofrecían los trabajadores de la farmacia, así como su profesionalidad y amabilidad. Sin embargo, algunas personas comentaron que algún trabajador debería ser más amable y competente. MEDIA PASIVA ALTA= 8,8

Los motivos han obtenido una media pasiva, pero en el caso de la atención del personal casi rozando la media promotora. Si valoramos el motivo de la situación geográfica, había muchas personas que no daban una puntuación más elevada ya que su residencia se encontraba lejos de la farmacia y, en general, acudían a la farmacia más cercana a su domicilio, aunque todos destacaban que su localización era inmejorable. En cuanto a la variedad de productos los clientes valoraban si estaba el producto que iban a comprar en ese momento, pero muchos observaban la tienda y nos aseguraban que tenían todo tipo

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

de productos.

### *4.6.2.6. Mejor y peor valorado*

Continuando con las encuestas, para sacar algo más de información de manera espontánea y, que va ligada al método NPS, preguntamos a los encuestados que el qué era lo que más valoraban de la farmacia y lo que pensaban que se podría cambiar o mejorar.

Cuando preguntaba qué se podía mejorar recibí una respuesta de “No hay nada que mejorar, está bien como está” de un total de 159 personas. Tras esto otros sugirieron que el precio en algunos productos era menos competitivo en comparación con otras farmacias, en días bulliciosos se deberían abrir más cajas para atender y cobrar para intentar agilizar la compra y, por último, aquellos que no eran clientes muy habituales valoraban positivamente el dispensador de números pero, pedían que se señalizara mejor.

Sin embargo, en general lo mejor valorado es el horario de apertura con 103 personas valorándolo positivamente, seguido la variedad de productos (50), la atención del personal (48) y la situación geográfica (29). Los clientes con tarjeta también destacan los cupones descuentos que les salen cuando acumulan puntos en sus compras.

De los 205 encuestados 171 no están atentos a las ofertas y 34 sí. De estos últimos sólo 7 siguen a la farmacia en las redes sociales 5 son jóvenes y 2 de mediana edad.

### *4.6.2.7. Distribución clientes de Ortopedia y Asesoramiento Dietético*

Un 8% de los encuestados compran productos ortopédicos. Predominan las mujeres, siendo la mayoría mayores de 70 años, con tarjeta de cliente y que realizan una o varias compras al mes, y casi el 100% son clientes promotores.

Sin embargo, el asesoramiento dietético es utilizado por un 4% de los encuestados. El perfil son mujeres de mediana edad que compran una media de dos veces al mes, la mitad tienen tarjeta saludable y la mayoría son clientes promotores.

### **4.6.3. Perfil de la cartera de Clientes de la farmacia**

Tras analizar un poco el perfil de cada segmento, ahora vamos a ver de manera

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

individual cada tipo de cliente que forma la cartera de clientes de la empresa. Como el trabajo se basa en la aplicación práctica en una farmacia, nos permitimos hacer un “símil” con los prospectos de los medicamentos para sintetizar las conclusiones y plantear sugerencias. En él se va a indicar las principales características que tienen, posibles “efectos adversos/positivos” y “modo de empleo” con consejos para la empresa.

### Detractores

6%

- **Características:** Representan clientes de la empresa no satisfechos, clientes no habituales que no se plantean volver a repetir la compra. Su nivel de recomendación es muy bajo y es muy probable que no hablen bien de la farmacia. La edad predominante en este grupo son hombres de mediana edad que compran medicinas, no son clientes con tarjeta saludable y compran en periodos superiores a un mes. Sobre todo valoran positivamente la amplitud horaria y la atención del personal, pero destacan negativamente los precios y que en alguna ocasión no tenían el producto que buscaban.
- **Efectos adversos:** Pueden influir en otras personas para que no compren en la farmacia (boca a boca negativo), no son clientes rentables ya que si pueden no van a repetir la compra en la farmacia.
- **Modo de empleo:** Hay que intentar convertir a este tipo de clientes en clientes pasivos en el corto plazo mediante acciones de retención, por lo tanto, el consejo que daría a la farmacia, seria seguir manteniendo el nivel de atención del personal alto pero ofreciendo algún tipo de consejos que pueda hacer percibir a este tipo de consumidor un servicio extra, además de tener siempre stock disponible de todos los productos. Intentar en lo posible que estos clientes adquieran la tarjeta saludable, quizás conociendo las ofertas y promociones puedan llegar a ver un servicio mas personalizado que haga diferenciar a la farmacia de la competencia. Por otro lado, junto con las ofertas y descuentos que ofrece ser socio quizás lleguen a preferir comprar ahí para ahorrarse un 5% en cada compra.

Pasivos

34%

- **Características:** Clientes que consumen en diferentes farmacias y que no son clientes exclusivos de la farmacia Morte, no son clientes fieles, y por eso podemos perderlos fácilmente si encuentran mejores precios y ofertas en otras farmacias. Su nivel de recomendación es medio, por eso no ayudan a atraer a nuevos clientes. Su frecuencia de compra suele variar entre una vez al mes o periodos superiores a un mes, el producto que mas compran aparte de medicinas y cremas es productos de Higiene y Salud sexual. Estos clientes valoran positivamente la amplitud horaria y la variedad de productos. Pero consideran que los precios y la organización en días bulliciosos podrían mejorarse. De estos clientes el 19% tienen tarjeta saludable, solo el 10% están atentos a las ofertas que ofrece la farmacia y solo uno sigue a la red social.
- **Efectos adversos y positivos:** Conocen los puntos fuertes y débiles de la farmacia pueden aconsejar a sus conocidos o amigos dependiendo de si necesitan una farmacia a última hora de la tarde, o si están buscando una oferta sobre un producto determinado. Muchos de ellos, a pesar de ser clientes con tarjeta, no podemos considerarlos como clientes fieles. Se guían no solo por los productos o servicios que ofrece la farmacia, si no que buscan y comparan en otras para buscar ofertas mejores. Su recomendación en general no es muy elevada.
- **Modo de empleo:** Este tipo de clientes a corto-medio plazo pueden llegar a ser mas rentables, hay que invertir en tratar de convertirlos a clientes promotores. Ya que así, en vez de buscar diferentes ofertas fuera de la farmacia acabarán consumiendo más y acabarán siendo fieles. Esto podríamos llegar a conseguirlo tratando de convertir en primer lugar a los clientes pasivos con tarjeta en promotores mediante ofertas que se ajusten a sus productos mas consumidos, o sugiriendoles que sigan a la farmacia por la red social para estar mas atentos a las diferentes ofertas.

## Promotores

60%

- **Características:** Clientes satisfechos con la empresa, que hablan bien de ella a sus amigos y familiares, su nivel de recomendación es muy elevado. Es el mejor marketing que pueden hacer de la farmacia. Su frecuencia de compra oscila en todos los niveles, pero en este grupo existen mas compradores que compran mas de dos veces al mes. El perfil promotor como en la muestra son mujeres, de edades comprendidas entre los 36 a 70, pero cabe destacar el grupo de personas mayores de 70. Los productos que más consumen, aparte de medicinas y cremas son productos de higiene y ortopedia. . El 33% tienen tarjeta saludable. Del total de promotores un 20% considera que está atento a las ofertas de la farmacia, pero sin embargo solo siguen a la red social un 4%. A pesar de ser cliente promotores, han destacado algunas cosas que se deberían mejorar, entre ellas, más personal en las cajas y mejorar el aviso de las ofertas a los clientes. Por otro lado, destacan la amplitud de horario, el servicio y la atención del personal y la variedad de productos.
- **Efectos positivos:** Van a ayudar a atraer la atención de mas clientes, pero lo realmente importante es que estos clientes sigan consumiendo, y aumentando su ratios de compra en la farmacia.
- **Modo de empleo:** Continuar alimentando la compra de estos clientes mediante los cupones descuento u ofertas especiales en determinados días, además se podría identificar mediante los datos acumulados en cada tarjeta que clientes y qué productos son los que mas consumen para orientar las ofertas mas personalizadas a cada cliente. Estar al tanto de ofrecerles nuevos productos o servicios para mantenerlos informados de cualquier novedad. Como objetivo en este grupo intentar aumentar el gasto.

Una vez analizados cada perfil de cliente dentro de la empresa, hemos visto que tipo de productos eran los más demandados, la frecuencia de compra, los efectos que pueden generar y unos posibles consejos de cómo cambiarlos o retenerlos. Esta información es clave para saber qué es lo que han valorado a la hora de dar las puntuaciones e indican el camino para poder modificar todo aquello que ha hecho obtener unas valoraciones detractoras o pasivas. A continuación, vamos al último punto de este trabajo con la exposición de las conclusiones.

## 5. CONCLUSIONES

El Net Promoter Score es una herramienta útil y sencilla que proporciona con una pregunta de recomendación información clave para la empresa. Esta herramienta fue introducida por Reichheld (2003) en su artículo “The One number you need to grow”, simplemente preguntado a los clientes de una empresa si recomendarían la empresa a algún compañero o amigo y valorando esta recomendación en una escala del 1 al 10. Con esta puntuación se pretende ver qué grado de vinculación tienen estas personas con la empresa. Para poder analizar mejor el perfil de cada cliente, se divide la cartera en tres tipos de clientes según la puntuación recibida: detractores (1 al 6) pasivos (7 y 8) y promotores (9 o 10). Para calcular el resultado NPS, hay que restar al % de clientes promotores el % de detractores. Después para ver el resultado real obtenido, hemos buscado en el estudio de Sametrix 2014 la media obtenida en el sector como referencia.

Como hemos visto, el NPS tiene seguidores y críticos, muchos dudan de su base científica, otros de su rigidez, pero lo que está claro es que es un método fácil y sencillo que proporciona información relevante para las empresas que lo utilizan. Permite encuestar a más personas, es fácil de usar y de analizar ya que no utiliza métodos complejos cuando analizas los resultados. Sí que se puede criticar que los resultados de NPS pueden resultar dudosos si no se analizan en profundidad, con el ejemplo de las dos empresas que obtenían un mismo NPS, pero eran situaciones totalmente diferentes y si se analizaban los resultados podía entenderse el verdadero estado de cada empresa.

Puede que el NPS con su idea del “boca-a-boca” no sea una idea revolucionaria como dice Rahman (2013), pero lo que si es cierto que el nivel de recomendación que los clientes dan a sus compañeros o amigos sobre una empresa indica el nivel de satisfacción que tienen con la misma. Sobre todo, que grandes empresas hayan adquirido esta herramienta como medición del estado de su cartera, indica el nivel de confianza que depositan en el NPS para continuar con el correcto funcionamiento de sus empresas. Por lo tanto, si considero que el NPS va vinculado a ese camino que es la fidelización de los clientes.

El sector farmacéutico se encuentra en una industria con alta rentabilidad y baja rivalidad, pero aun así hay que saber diferenciarse de tus competidores ofreciendo

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

productos o servicios que te diferencien.

La farmacia debe aprovechar sus fortalezas: buena situación geográfica, la amplia variedad de productos y el personal altamente cualificado; para superar sus propias debilidades: falta de publicidad, de estrategia clara y difícil fidelización de los clientes de la empresa. El personal puede realizar publicidad sobre productos en promoción mientras esté atendiendo a los clientes, preguntarles si son clientes con tarjeta para realizarles el descuento y, si no lo son, ofrecerles la posibilidad de hacerse las ventajas. Por otro lado, para superar las amenazas del sector farmacia, tiene que aprovechar las oportunidades que ofrece el sector: Clientes cada vez más preocupados por su salud y hábitos de vida más saludable y una población cada vez más envejecida.

En general, la farmacia Morte tiene una situación geográfica inmejorable una amplia gama de productos y ofrece multitud de servicios. Lleva a cabo un programa de fidelización mediante su tarjeta de cliente y ofrece descuentos de socio y cupones. Pero sin embargo, la gestión de las redes sociales y su página web le impiden poder llegar a aumentar su número de clientes fieles, destacando sobre todo el público más joven.

Por otro lado, los resultados NPS obtenidos (54,1%) son muy buenos en comparación con los resultados Satmetrix de farmacias en EE.UU. (33%) y su media NPS (8,7), es superior a la puntuación NPS del sector. La media con la que le han puntuado sus clientes está rozando una media promotora, esto quiere decir que los clientes están satisfechos con los productos y servicios. Cabe destacar en los resultados obtenidos que el público que mayoritariamente consume en la farmacia son mujeres situadas entre los 36 y 70 años, que compran medicinas y cremas.

Hay que convertir a los clientes detractores en pasivos en el corto plazo manteniendo el nivel de atención del personal alto pero ofreciendo algún tipo de consejos que pueda hacer percibir a este tipo de consumidor un servicio extra, además de tener siempre stock disponible de todos los productos. Por último, invertiría en transformar los clientes pasivos en promotores y trataría de satisfacer sus necesidades para así poder garantizar una cartera mayor de clientes fieles. La clave para convertirlos en clientes pasivos o promotores es tratar de conseguir hacerles clientes con tarjeta saludable y darles unas promociones de bienvenida para tratar de retenerlos (Un mes con descuentos

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

de hasta el 15%, 2x1 en determinados productos, si sigues a la farmacia en Facebook dar una muestra gratuita).

La cartera de clientes de la farmacia después de encuestar a 205 personas ha dado como resultado: un 60% de clientes promotores, un 34% de pasivos y un 6% de detractores.

Cientes promotores son en su mayoría mujeres, de edades comprendidas entre los 36 a 70 que compran productos aparte de medicinas y cremas, productos de higiene y ortopedia. . El 33% tienen tarjeta saludable. Del total de promotores un 20% considera que está atento a las ofertas de la farmacia, pero sin embargo solo siguen a la red social un 4%. A pesar de ser clientes promotores, han destacado algunas cosas que se deberían mejorar, entre ellas, más personal en las cajas y mejorar el aviso de las ofertas a los clientes. Por otro lado, destacan la amplitud de horario, el servicio y la atención del personal y la variedad de productos. Los clientes que compran ortopedia y utilizan el asesoramiento dietético son en su mayoría clientes promotores, mujeres mayores de 70 años para ortopedia y entre 36 y 70 para dietética, que realizan una o varias compras al mes y la mitad tienen tarjeta saludable.

Los clientes pasivos tienen una frecuencia de compra entre una vez al mes o periodos superiores a un mes, el producto que más compran aparte de medicinas y cremas es productos de Higiene y Salud sexual. Estos clientes valoran positivamente la amplitud horaria y la variedad de productos. Pero consideran que los precios y la organización en días bulliciosos podrían mejorarse. De estos clientes el 19% tienen tarjeta saludable, solo el 10% están atentos a las ofertas que ofrece la farmacia y sólo uno sigue a la red social.

En cuanto a los clientes detractores, su nivel de recomendación es muy bajo y es muy probable que no hablen bien de la farmacia. El perfil en este grupo son hombres entre 36 y 70 años que compran medicinas, no son clientes con tarjeta saludable y compran en periodos superiores a un mes. Sobre todo valoran positivamente la amplitud horaria y la atención del personal, pero destacan negativamente los precios y que en alguna ocasión no tenían el producto que buscaban.

Tras conocer el resultado, la farmacia deberá tomar diferentes planes de acción para cada tipo de clientes, así poder mantenerlos o no en su cartera. Además de repetir el

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

proceso varias veces al año para ver en qué punto se encuentran, o supervisar de qué forma cambia su cartera de clientes. Sería interesante involucrar al personal de la farmacia para conocer en que destacan y en que deben mejorar y así poder llevar a cabo una mejora conjunta entre trabajadores, directivos de la empresa y clientes.

La herramienta NPS me ha resultado muy interesante desde que la conocí por primera vez en el verano de 2014, es ese método rápido y sencillo que toda empresa debería utilizar para conocer todo aquello que sus clientes piensan, valoran y compran de su empresa. Además, deja ver de manera estructurada la cartera de una empresa, pudiendo conocer las características más representativas de cada grupo.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AeMR. (s.f.). Definición CRM. [Web] (*Asociación Española de Marketing de Relaciones*) , <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing/la-asociacion-espanola-de-marketing-relacional-define-el-termino-crm/#sthash.sIIJaf7C.dpuf8>.
- Bain&company. (2015). Efecto Fidelización. [Web] *Bain&company*, <http://www.netpromotersystem.com/about/how-is-nps-related-to-growth.aspx> .
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1991). “*Interactive marketing: Exploring the Age of Addressability*”. *Sloan Management Review* 33, 1.
- Grisaffe, D. B. (2007). QUESTIONS ABOUT THE ULTIMATE QUESTION: CONCEPTUAL CONSIDERATIONS IN EVALUATING.
- Keiningham, T. L. (2007). A holistic examination of Net Promoter. *Palgrave Macmillan . Database Marketing & Customer Strategy Management*.
- Kotler, & Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure? *The TQM Journal*, pp. 202 - 214.
- Morgan, R., & Rego, L. L. (2008). Can Behavioral WOM Measures Provide Insight into the Net Promoter© Concept of Customer Loyalty? *Marketing Science*.
- Peppers, & Rogers. (2000). *Uno x Uno. El marketing del siglo XXI* .
- Rahman, K. (2013). *Marketing Intelligence & Planning. Emerald Group Publishing Limited, Vol. 31*.
- Reichheld. (1996). The Loyalty Effect. *HSBP*.
- Reichheld, F. (2006). The Microeconomics of Customer Relationships. *MIT Sloan Management Review*, 4.
- Reichheld, F. F. (2003). “The One number you need to grow”. *Harvard Business Review*, 11.
- Rob Markey [Bain & Company]. (2015). How LEGO Came Back From the Brink by Refocusing on Consumers. [<https://www.linkedin.com/pulse/how-lego-came-back-from-brink-refocusing-consumers-rob-markey>].
- Santesmases, M. M. (2012). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Satmetrix. (2014). *Net Promoter, U.S. Consumer Benchmarks 2014*.
- Vazquez, R., & Trespacios, J. A. (2002). *Marketing: estrategias y aplicaciones*

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

*sectoriales*. Madrid: Civitas.

### 7. WEBGRAFÍA

- Definición CRM  
<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing/la-asociacion-espanola-de-marketing-relacional-define-el-termino-crm/#sthash.sIIJaf7C.dpuf8>
- <http://www.puromarketing.com/23/4175/evolucion-marketing-interactivo.html>
- <http://www.contenidos.campuslearning.es/contenidos/354/curso/pdf/MRTC-DOCUMENTO%20DE%20APOYO-2.pdf>
- Loyalty Rules [http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/apply\\_overview.html](http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/apply_overview.html)
- Farmacias: <http://www.infoautonomos.com/hacerse-autonomo/alta-autonomo-obligaciones/requisitos-especificos-de-algunas-actividades/>
- Edad Media España: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>
- Definición de los clientes NPS:  
<http://www.netpromotersystem.com/system-processes/measure-of-success.aspx>
- <http://www.opinat.com/nps-y-customer-experience/>
- Vídeos NPS  
<https://www.bigcommerce.com/content/gathering-feedback-what-nps/>  
<https://www.youtube.com/watch?v=6uxV32LXeVE>
- Empresas que usan NPS  
<http://www.netpromotersystem.com/about/companies-using-nps.aspx>
- Comparación medias NPS por sector  
[http://cdn2.hubspot.net/hub/268441/file-1361232783-pdf/Benchmarks PDFs/Satmetrix 2014 B2C Benchmark Overview.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hub/268441/file-1361232783-pdf/Benchmarks%20PDFs/Satmetrix%202014%20B2C%20Benchmark%20Overview.pdf)
- Error muestral:  
<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.html>
- Barreras entrada farmacias  
<http://nadaesgratis.es/gerard-lobet/un-ejemplo-clasico-de-restricciones-a-la-entrada-el-caso-de-las-farmacias>
- Consumo medicamentos  
<http://www.elsevier.es/eop/S0212-6567%2813%2900165-0.pdf>
- Defensores NPS <http://www.netpromotersystem.com/about/benefits-of-net->

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

[promoter.aspx](#)

- <http://wordofmouthindex.com/womi-scores/top-100-brands/>

## 8. ANEXOS

### 8.1. ANEXO I: ENCUESTA

Buenos días, ¿Le importaría si le hago una breve encuesta sobre su satisfacción con la Farmacia? Es para mi trabajo fin de grado, no dura más de 3 minutos y el tratamiento de los datos es anónimo y confidencial.

1. ¿Con qué frecuencia compra en la Farmacia Morte?

- Varias veces por semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes
- > 1 mes

2. ¿Qué tipo de productos suele comprar?

- Medicinas.
- Ortopedia.
- Dietética.
- Cremas y Dermo-Cosmética.
- Aparatos electrónicos.
- Óptica.
- Salud sexual.
- Perfumería
- Infantil.
- Higiene.
- Herboristería.

3. Puntúe del 0 al 10 los motivos por los que realiza sus compras en la Farmacia Morte. (0 = “totalmente desacuerdo” ; 10 = “totalmente de acuerdo”)

Cercanía o Situación Geográfica

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Variedad de productos

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Servicio del personal

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

4. ¿Cree que existe algún área de mejora?
5. ¿Qué es lo que más valora de la Farmacia?
6. ¿Está atento de las diferentes ofertas y promociones que se llevan a cabo en la empresa?
- Si
- No
7. ¿Tiene usted Tarjeta de cliente?
- Si
- No
8. ¿Sigue a la farmacia en alguna red social? ¿Cuál?
- Si
- No
9. **PREGUNTA NPS:** Del 0 al 10, ¿Recomendaría "Farmacia Morte" a un amigo o compañero? (0 = "no la recomendaría en absoluto" ; 10 = "La recomendaría con total seguridad")

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Código postal:

11. Sexo:

- Mujer
- Hombre

12. Edad:

- 18-35 años
- 35 a 70 años
- > 70 años

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

### 8.2. ANEXO II: Cálculo Error muestral población aleatoria.

El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Para calcular el error muestral necesitaremos las siguientes fórmulas:

#### Población infinita

$$N = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

#### Población finita

$$N = \frac{Np}{1 + \frac{e^2 * (Np - 1)}{Z^2 * p * q}}$$

**Np**= 20.000; es el tamaño de la población.

**N**= 205; es el tamaño de la muestra (número de encuestas que se han realizado).

**Z<sup>2</sup>**= 95,5%; es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

**p**: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que p=q=0.5 que es la opción más segura.

**q**: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p

De esta forma, el factor Z<sup>2</sup> p q = 1

#### Cálculo error muestral población infinita

Suponiendo que la muestra se hace sobre una población infinita que no podemos estimar, debido a que no todos los clientes tienen tarjeta, realizaríamos la siguiente operación.

$$N = \frac{z^2 * p * q}{e^2}$$

N= 205

z= 95,5%

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

$$\left. \begin{array}{l} p=0,5 \\ q=0,5 \end{array} \right\} \text{ Es 1}$$

$$e = 0,06825 \rightarrow \boxed{6,83\%}$$

El NPS de la farmacia es del 54,1% y el error muestral calculado para una población finita es el 6,83%.

### **Cálculo error muestral población finita**

Suponiendo que la muestra se hace sobre una población finita de 20.000 clientes que tienen tarjeta de la farmacia, aunque entre los entrevistados existan clientes que no tienen tarjeta, realizaríamos la siguiente operación.

$$N = \frac{Np}{1 + \frac{e^2 * (Np - 1)}{Z^2 * p * q}}$$

$$N = 205$$

$$z = 95,5\%$$

$$\left. \begin{array}{l} p=0,5 \\ q=0,5 \end{array} \right\} \text{ Es 1}$$

$$Np = 20.000$$

$$e = 0,06636 \rightarrow \boxed{6,64\%}$$

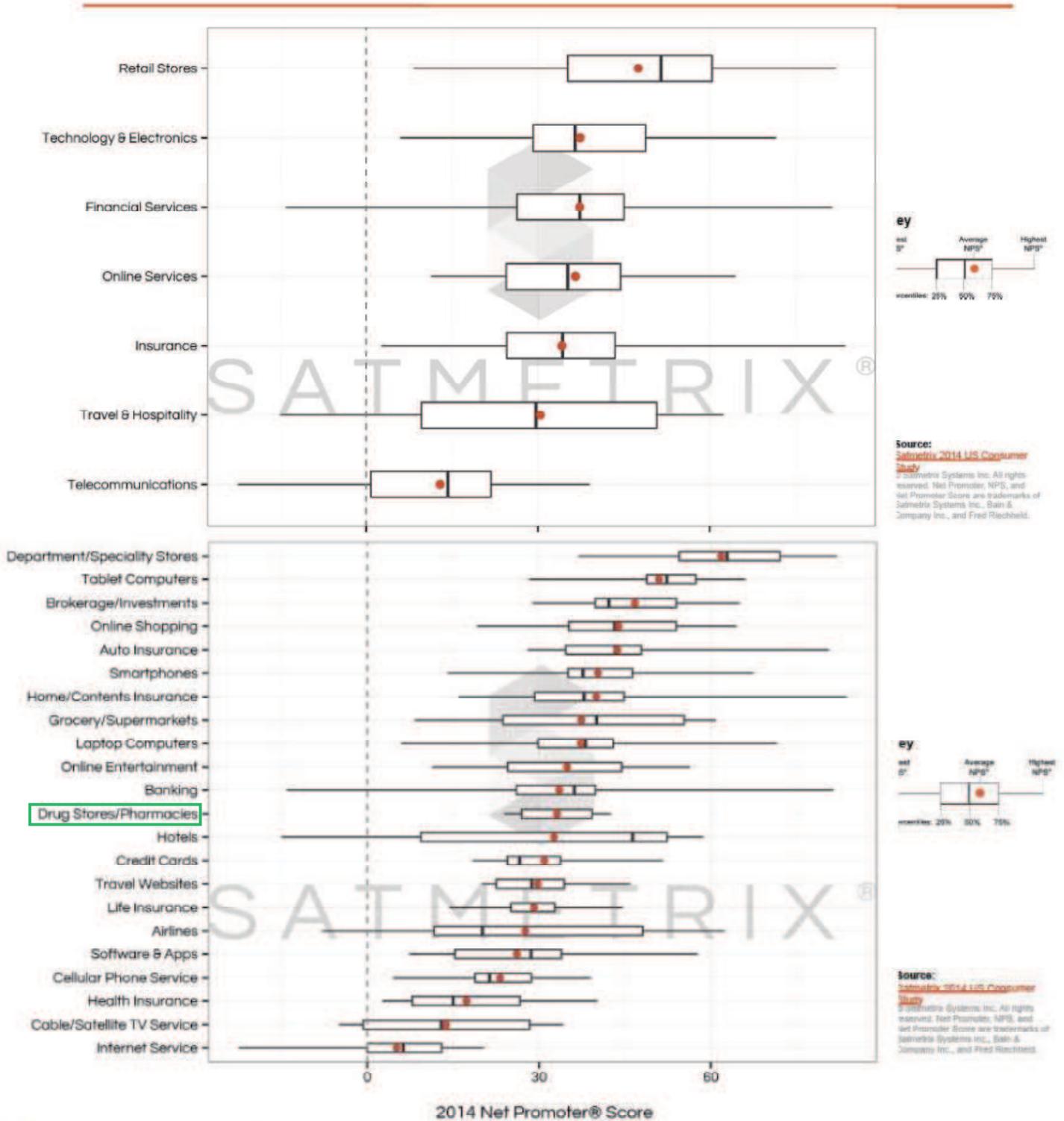
El NPS de la farmacia es del 54,1% y el error muestral calculado para una población finita es el 6,64%.

A pesar de que hayamos realizado el cálculo del error tanto para una población finita e infinita, la diferencia de resultados entre ambos resultados no es muy grande.

# [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

## 8.3. ANEXO III: MEDIA NPS POR SECTOR

### NPS® BY INDUSTRY GROUP



# [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

**Source:**  
 Satmetrix 2014 US Consumer Study  
 © Satmetrix Systems Inc. All rights reserved. Net Promoter, NPS, and Net Promoter Score are trademarks of Satmetrix Systems Inc., Satmetrix Company, Inc., and Fred Reichheld.

## AVERAGE NPS BY SECTOR

Sector	Average NPS®
Home/Contents Insurance	40
Hotels	33
Internet Service	5
Laptop Computers	37
Life Insurance	29
Online Entertainment	35
Online Shopping	44
Smartphones	40
Software & Apps	26
Tablet Computers	51
Travel Websites	30

Sector	Average NPS®
Airlines	28
Auto Insurance	44
Banking	34
Brokerage/Investments	47
Cable/Satellite TV Service	14
Cellular Phone Service	23
Credit Cards	31
Department/Speciality Stores	62
Drug Stores/Pharmacies	33
Grocery/Supermarkets	37
Health Insurance	17

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

### 8.4. ANEXO IV: Ampliación resultados Farmacia.

La cartera de clientes de la farmacia después de encuestar a 205 personas da como resultado a un 60% de clientes promotores, un 34% de pasivos y un 6% de detractores.

Tipo de cliente	Detractores	Pasivos	Promotores
<b>Total</b>	12	70	123
<b>%</b>	5,9%	34,1%	60,0%

Tabla 8-1: Distribución tipo de cliente NPS encuestados



Gráfico 8-1: Distribución tipo cliente NPS encuestados

Frecuencia de compra	Detractores	Pasivos	Promotores
<b>&gt; 1 mes</b>	7	36	60
<b>Una vez al mes</b>	4	21	28
<b>Cada 15 días</b>	1	8	26
<b>Cada semana</b>	0	5	9

Tabla 8-2: Distribución frecuencia de compra por tipo de cliente NPS

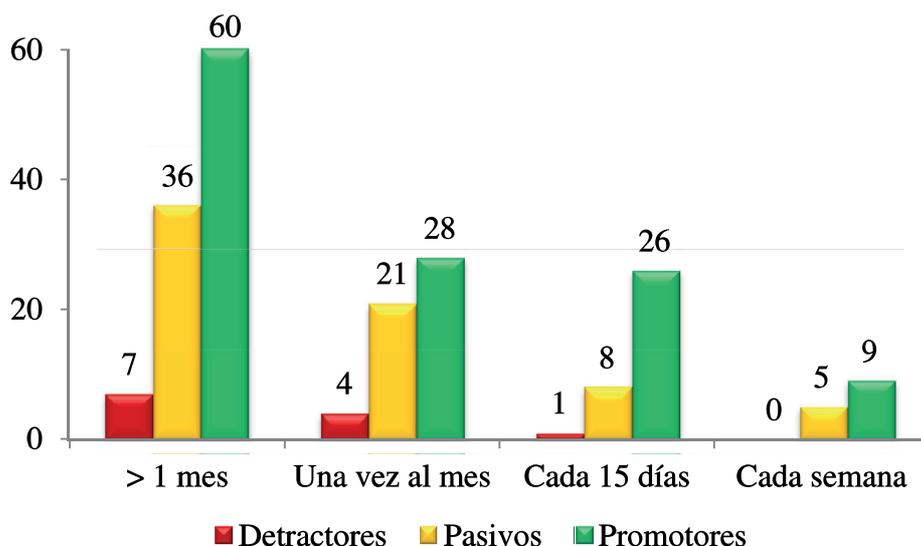


Gráfico 8-2: Distribución frecuencia de compra por tipo de cliente NPS

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

Distribución edad por tipo de cliente NPS

	Detractores	Pasivos	Promotores
<b>18-35 años</b>	1%	10%	13%
<b>36-70 años</b>	3%	18%	31%
<b>&gt;70 años</b>	1%	6%	16%

### 1.1.1.1. Distribución por sexo

De la muestra total de 205 personas encuestadas un 55 fueron hombres y un 150 fueron mujeres, un 27% y un 73% respectivamente. (Ver *cuadro 4.6.2.1.1.* Distribución encuestados por sexo y *gráfico 4.6.2.1.1.*)

**Cuadro 4.6.2.1.1.** Distribución encuestados por sexo

Total encuestados	Total	%
<b>Hombres</b>	55	27%
<b>Mujeres</b>	150	73%

### 1.1.1.2. Distribución por situación geográfica

La distribución geográfica de los clientes encuestados de la farmacia se reparte sobre toda la geografía de Zaragoza, sobre todo se centra en códigos postales cercanos a la farmacia, aunque cabe destacar a algunos clientes de localidades cercanas. Para el gráfico he utilizado aquellos códigos postales con 2 o más personas, es decir, aquellos códigos postales con 1 encuestado no figuran. Si observamos el gráfico podemos ver como la línea de tendencia disminuye conforme nos alejamos del código postal donde se sitúa la farmacia, aunque, cabe destacar que aquellos que vivían lejos conocían la farmacia de antes e incluso tenían la tarjeta saludable.

Código Postal	50006	50008	50007	50003	50004	50005	50009	50018	50014	50015	50002	50012	50010	50011	50016	50001	50013	50017	50019
<b>Nº clientes</b>	25	22	19	16	15	14	12	11	8	7	6	6	5	4	4	3	3	3	2
<b>Porcentaje</b>	12%	11%	9%	8%	7%	7%	6%	5%	4%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%

*Tabla 8-3: Distribución clientes por Código postal.*

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

Por otro lado, muchos de los entrevistados que pertenecían a zonas de la ciudad alejadas del centro explicaban que cuando bajaban al centro aprovechaban a comprar en la farmacia o que iban expresamente en domingos y festivos ya que conocían su amplitud horaria

### 1.1.1.3. Distribución por edades y sexo

Del total de la muestra (205) un 25% son personas comprendidas entre los 18 a 35 años (hombres 27%, mujeres 24%), un 52% entre 36 a 70 (hombres 40%, mujeres 57%) y un 23% son mayores de 70 (hombres 33%, mujeres 62%).

Las mujeres de mediana edad son las más representadas dentro de la muestra, aunque la distribución de encuestados se centra sobre todo en el rango de edad de 36 a 70 años.

Edad	Total	% Total	Hombres	% Hombres	Mujeres	% Mujeres
18-35 años	51	25%	15	7%	36	18%
36-70 años	107	52%	22	11%	85	41%
>70 años	47	23%	18	9%	29	14%

Gráfico 8-3: Distribución de encuestados por edad y sexo.

### 1.1.1.4. Distribución clientes con tarjeta

Del total de 205 encuestados, 152 clientes no tenían tarjeta saludable y 53 sí. Del total de los clientes encuestados fueron un 74% clientes sin tarjeta, el 23% fueron hombres y el 51% mujeres; 26% fueron clientes con tarjetas donde un 4% fueron hombres y un 22% mujeres.

En general, la muestra representa que un tercio de los consumidores de la farmacia no tienen tarjeta de fidelización, en general más mujeres tienen tarjeta pero en comparación con el total no llegan ni al 30%.

Tarjeta de cliente	no	% total no	Si	% total si
Hombre	47	23%	8	4%
Mujer	105	51%	45	22%

Tabla 8-4: Distribución clientes de tarjeta por sexo

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

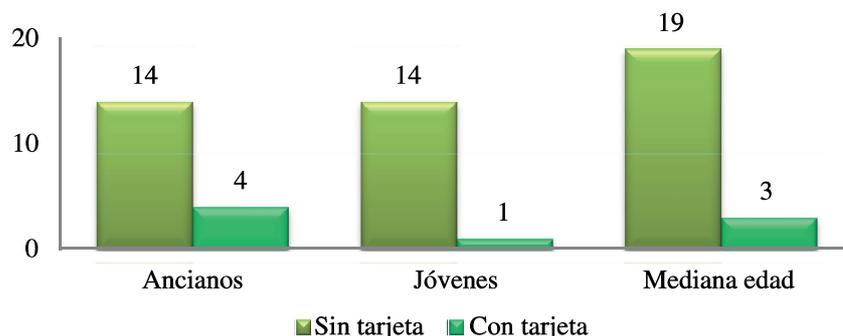


Gráfico 8-4: Distribución de hombres encuestados por edad y tarjeta

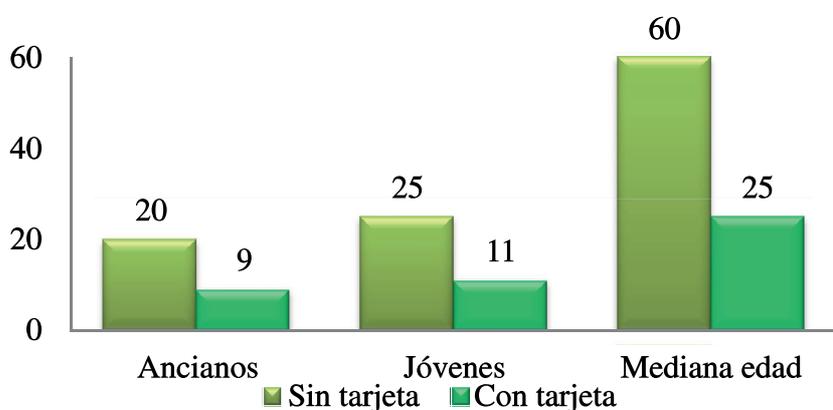


Gráfico 8-5: Distribución de mujeres encuestadas por edad y tarjeta

### 1.1.1.5. Distribución por frecuencia de compra

La mitad de los clientes encuestados aseguran que no llega a hacer una compra mensual en la farmacia, que solo acuden a comprar cuando necesitan algo. El 25,9% compran una vez al mes, el 17,1% cada quince días y un 6,8% cada semana.

Frecuencia de compra	Total	%	Mujeres	% Mujeres	Hombres	% Hombres
> 1 mes	103	50,2%	78	52,0%	25	45,5%
Una vez al mes	53	25,9%	37	24,7%	16	29,1%
Cada 15 días	35	17,1%	26	17,3%	9	16,4%
Cada semana	14	6,8%	9	6,0%	5	9,1%
	205	100,0%	150	100,0%	55	100,0%

Tabla 8-5: Distribución frecuencia de compra total y por sexo

## [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

### 1.1.1.6. Distribución por tipo de producto

La gran mayoría de personas acude a la farmacia a comprar medicinas (167 personas), seguido de compra de cremas y dermo-cosmética (69), productos de higiene (28) y Ortopedia (16).

Cabe destacar de los productos ortopédicos, a pesar de estar en cuarto lugar, todos los que dijeron que compraban productos ortopédicos dijeron que iban expresamente a comprarlos a esta farmacia.

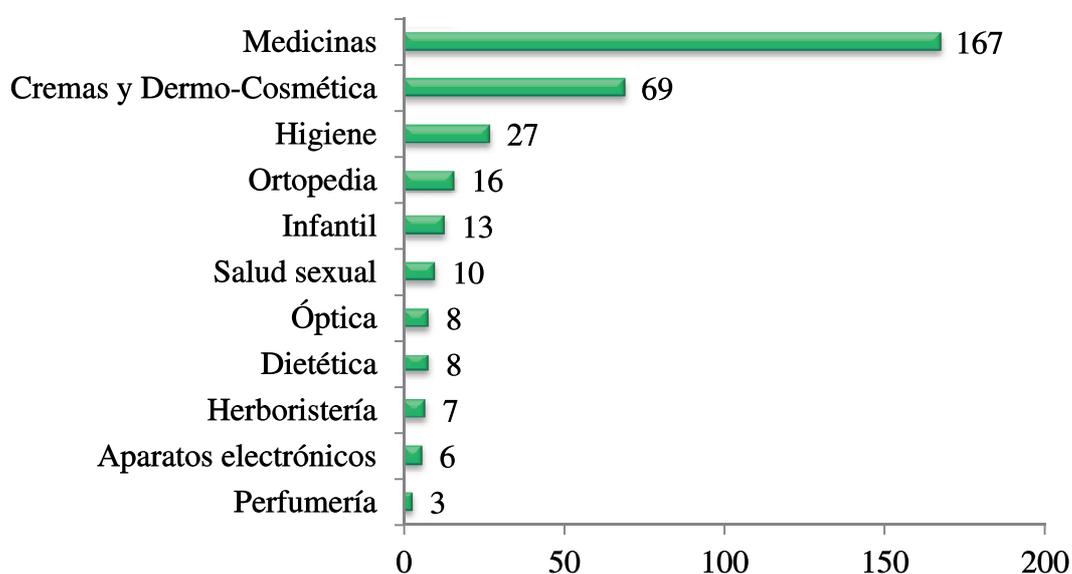


Gráfico 8-6: Distribución por tipo de producto

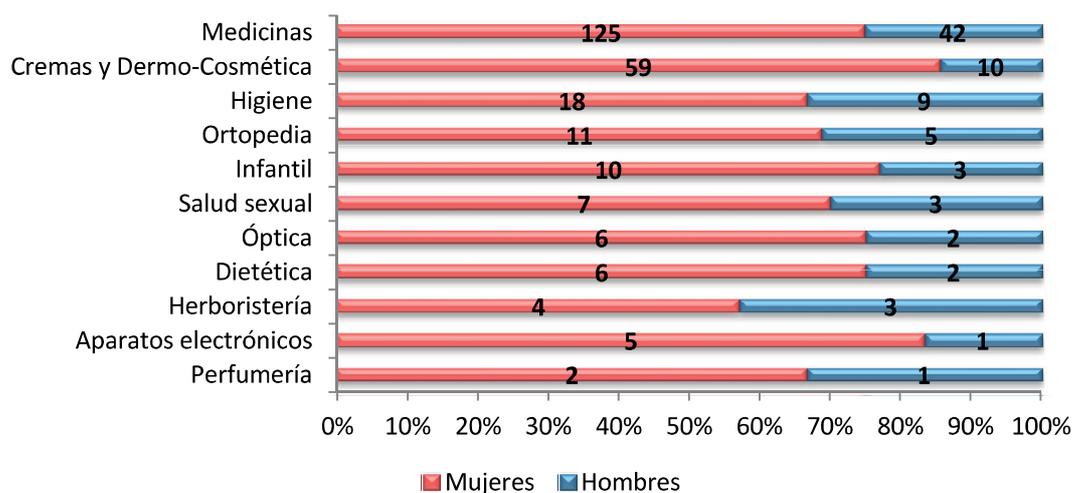


Gráfico 8-7: Distribución tipo producto-sexo.

# [NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

## 1.1.1.7. Distribución por motivos de ir a comprar a la farmacia

### Situación geográfica:

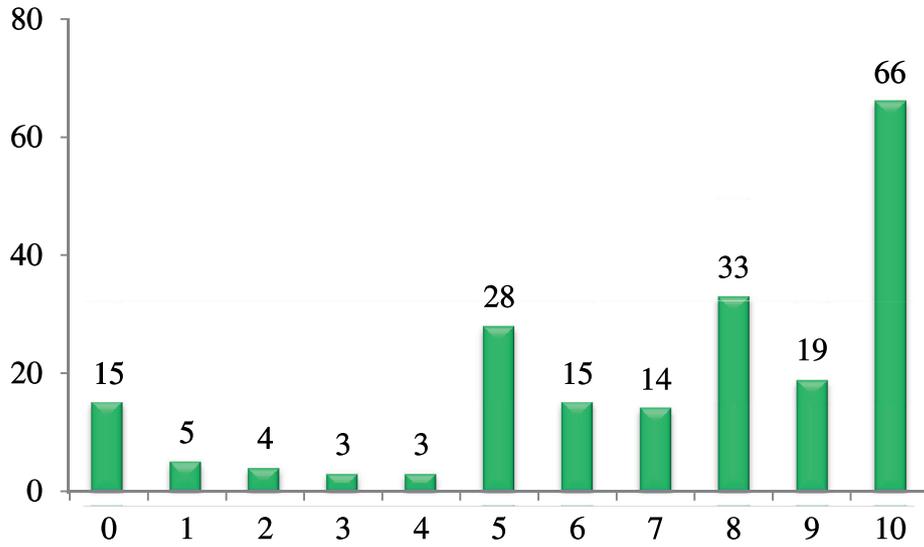


Gráfico 8-8: Distribución puntuación situación geográfica

### Variedad de Productos:

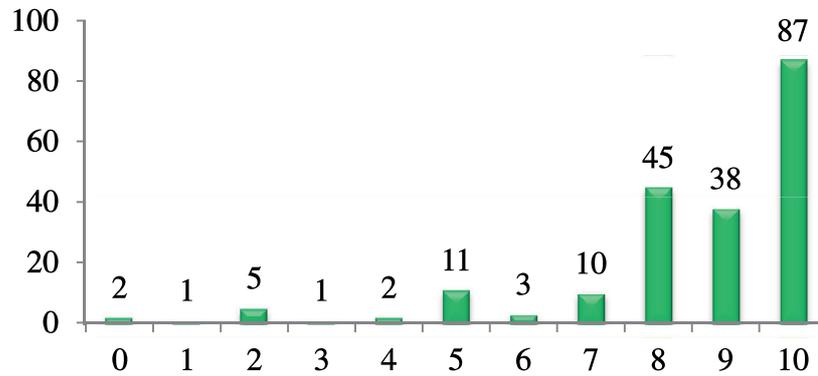


Gráfico 8-9: Distribución puntuación variedad de productos

### Atención del personal:

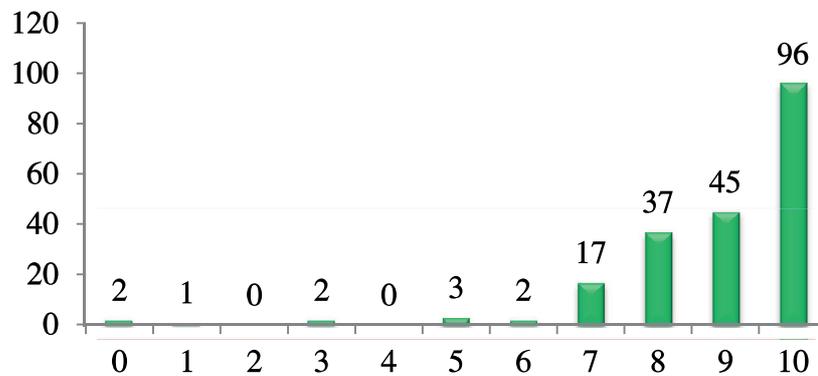


Gráfico 8-10: Distribución puntuación atención del personal

[NET PROMOTER SCORE: ESTUDIO, ANALISIS Y APLICACIÓN PRÁCTICA]

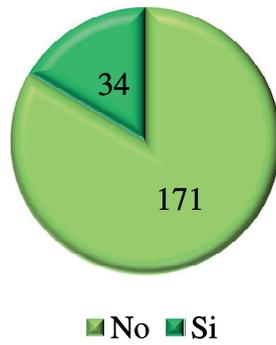


Gráfico 8-11: Seguimiento de ofertas de la farmacia

	Ancianos	Jóvenes	Mediana edad
No	47	46	105
Si		5	2

Tabla 8-6: Clientes que siguen a la farmacia en redes sociales