



# MÁS ALLÁ DEL NPS: UN INDICADOR TRIDIMENSIONAL PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Recibido: 26 Octubre, 2023 • Revisado: 22 Noviembre, 2023 • Aceptado: 04 Diciembre, 2023

Toscano Luconi Esquivel

## RESUMEN

Superar las limitaciones del *Net Promoter Score* (NPS) es posible con un análisis multidimensional de la Satisfacción del Cliente. En este ensayo se propone un índice compuesto que integra el NPS, el *Customer Effort Score* (CES), y el porcentaje de producto no conforme (%NC), ofreciendo una visión integral de la experiencia del cliente. Se presentan dos versiones del indicador, con valores recomendados para la ponderación de los indicadores según diferentes industrias en Costa Rica. Este enfoque proporciona una herramienta valiosa para identificar áreas de mejora y fortalecer la relación con los clientes, resultando en un impacto positivo en la lealtad del cliente y el rendimiento financiero de la empresa. Siendo lo anterior fundamental para las industrias que buscan mantenerse competitivas y alineadas con las expectativas del cliente en el mercado actual.

**Palabras clave:** Satisfacción al Cliente, Net Promoter Score, Customer Effort Score, Clientes, Mejora.

## ABSTRACT

Overcoming the limitations of the Net Promoter Score is possible with a multidimensional analysis of Customer Satisfaction. In this essay, a composite index is proposed that integrates the NPS, the Customer Effort Score (CES), and the percentage of non-conforming product (%NC), offering a comprehensive view of the customer experience. Two versions of the indicator are presented, with recommended values for the weighting of the indicators according to different industries in Costa Rica. This approach provides a valuable tool for identifying areas for improvement and strengthening the relationship with customers, resulting in a positive impact on customer loyalty and the financial performance of the company. The aforementioned is fundamental for industries that seek to remain competitive and aligned with customer expectations in the current market.

**Key Words:** Customer Satisfaction, Net Promoter Score, Customer Effort Score, Clients, Improvement.

Toscano Luconi Esquivel es egresado de los bachilleratos en Ciencias Empresariales y Economía Empresarial de LEAD University. Estudiante en curso de la Maestría en Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica. Asesor empresarial en temas de estrategia, finanzas y operaciones.

## INTRODUCCIÓN

Son pocas las empresas que pueden no preocuparse por la satisfacción de sus clientes. Solo aquellas que tengan un monopolio absoluto o experimenten condiciones de demanda perfectamente inelástica, pueden dejar un tema crítico como este, fuera de la mesa. Para el resto del parque empresarial, que se puede asumir en 99.9% de las empresas, la Satisfacción del Cliente es una variable crítica en su toma de decisiones. Un bajo nivel de satisfacción se puede traducir en pérdida de lealtad de los clientes, una baja en la retención de nuevos consumidores, un “boca a boca” negativo, pérdidas en ventaja competitiva y oportunidades de mejora continua.

A razón de lo anterior este ensayo pretende argumentar por qué esta variable crítica no se debe medir solo por un frente, sino con un ejercicio compuesto de distintas variables que hagan más robusto el análisis y entendimiento de las condiciones empresariales y del mercado. Se hará un breve repaso de lo que un proceso de Satisfacción y Atención al Cliente (SAC) debe ser, se revisarán las métricas comúnmente utilizadas y sus principales fortalezas y debilidades, y se presentará una propuesta de índice compuesto de satisfacción, que permite obtener una visión integral del resultado del proceso de SAC.

## EL PROCESO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Un proceso de Servicio y Atención al Cliente debe ser eficiente, efectivo y centrado en el cliente. Debe estar diseñado para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, proporcionando soluciones rápidas y efectivas a sus problemas o consultas. Las principales características de un buen proceso de SAC incluyen la accesibilidad, la rapidez, la personalización y la proactividad. Entender lo que estos atributos significan no es tarea compleja, sin embargo se presenta una breve definición para homologar las posiciones de cara al análisis y la propuesta metodológica.

- **Accesibilidad:** se refiere a que el servicio debe estar disponible para el cliente, y éste debería poder acceder fácilmente. Ejemplos son los

canales de comunicación como teléfono, correo electrónico, redes sociales, entre otras.

- **Rapidez:** el cliente valora su tiempo y la empresa debe entender eso, por lo que un proceso de SAC efectivo es uno que le puede resolver los inconvenientes a los clientes en tiempo y forma oportuno. Esto se relaciona con lo que autores de distintas índoles catalogan como un “momento de verdad”<sup>1</sup>.
- **Personalización:** es lo referente a una atención uno a uno con el cliente, o lo más cercano a esto posible. Las preferencias de los agentes económicos son, en ocasiones, opuestas a la estandarización, por lo que una contestadora o un formulario genérico puede no capturar las necesidades individuales del cliente.
- **Proactividad:** no limitarse a atender solicitudes *a posteriori*, sino mantener un proceso de prospección que pueda anticiparse a resolver problemas que los clientes no sabían que tenían; inclusive, puede ser referente a no tener un alcance limitado y poder tomar decisiones que permitan asegurar la continuidad del cliente.

Las funciones del proceso de SAC incluyen la recepción de consultas o quejas del cliente, la identificación del problema o necesidad del cliente, la búsqueda de soluciones, la comunicación con el cliente y el seguimiento para asegurarse de que el problema ha sido resuelto y el cliente está satisfecho. Además de esto, deben estar estrechamente vinculados con las demás áreas de la organización (a saber, producción, calidad, finanzas, entre otras). En empresas con estructuras organizativas robustas, el proceso de SAC generalmente se encuentra dentro del departamento comercial, bajo la supervisión de los equipos de ventas; estos a su vez reportan en este departamento y comparten la información con las demás áreas de la organización. En Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), esta responsabilidad suele ser compartida por varias gerencias, aunque el proceso puede tenerlo a cargo un colaborador puntual (entiéndase el desarrollar la encuesta de satisfacción semestral).

Los objetivos del proceso de Servicio de Atención al Cliente (SAC) están alineados con la estrategia

<sup>1</sup> Un texto clave en el desarrollo de este tema es “*Moments of Truth*” de Carlzon, J. (1987). A partir de él, diversas disciplinas como mercadeo, estrategia y calidad han adoptado versiones de los principios para mejorar y optimizar el momento en el que el cliente interactúa con la empresa.

TABLA 1. SIPOC DEL PROCESO DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Proveedor (S)	Entrada (I)	Proceso (P)	Salida (O)	Cliente (C)
Clientes Empleados de atención al cliente Sistemas de información	Consultas o quejas del cliente Información del cliente, políticas y procedimientos de la empresa	Recepción de consultas o quejas. Identificación del problema y búsqueda de solución. Comunicación y seguimiento con el cliente.	Solución al problema o consulta del cliente Comunicación con el cliente Informe de resolución del problema	Clientes Gerencias Partes Interesadas

Fuente: Elaboración propia, 2023.

empresarial, siendo fundamentales para mejorar la experiencia del cliente, aumentar la lealtad y fomentar el boca a boca positivo. La eficiencia en la resolución de consultas y problemas no solo satisface al cliente, sino que también reduce los costos operativos y aumenta la rentabilidad de la empresa. Además, un servicio personalizado y proactivo contribuye a la retención de clientes y maximiza su valor a lo largo del tiempo.

Por otro lado, el SAC es una herramienta clave para identificar oportunidades de venta y expandir la base de clientes, ofreciendo productos o servicios adicionales que se alineen con las necesidades y preferencias del cliente. Asimismo, una gestión efectiva de las quejas y comentarios negativos protege y mejora la imagen de la marca, fortaleciendo su posición en el mercado. Con base en lo anterior, se puede argumentar entonces que los objetivos del SAC son pilares fundamentales para el éxito y crecimiento de toda organización, contribuyendo directamente a la consecución de la estrategia empresarial.

## EL NPS, CES Y OTRAS MÉTRICAS

Cuando se trata de medir la satisfacción del cliente, las empresas tienen a su disposición una variedad de métricas que pueden ayudarles a comprender mejor la experiencia de sus clientes. Entre las más populares se encuentran el *Net Promoter Score* (NPS), el *Customer Effort Score* (CES) y la Encuesta de Satisfacción del Cliente (CSAT por sus siglas en inglés). Cada una de estas métricas ofrece una perspectiva única sobre la experiencia del cliente y puede proporcionar información valiosa para mejorar el servicio y aumentar la lealtad del cliente. Sin embargo, también es importante

comprender las limitaciones de cada métrica y cómo se relacionan con los objetivos específicos de la empresa.

El NPS es una métrica simple y fácil de implementar que proporciona una visión general rápida de la lealtad del cliente. Se basa en una única pregunta: "¿Qué tan probable es que recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?". Los clientes responden en una escala de 0 a 10, y se clasifican como promotores (9 y 10), pasivos (7 y 8) o detractores (0 a 6)<sup>2</sup>. A pesar de su simplicidad, el NPS no proporciona detalles específicos sobre lo que la empresa está haciendo bien o mal, y puede ser influenciado por factores externos no relacionados con la experiencia del cliente (Reichheld, 2003). Además, no es útil para predecir el comportamiento futuro del cliente.

El CES, por otro lado, mide la facilidad con la que los clientes pueden obtener lo que necesitan. Se basa en una única pregunta: "¿Cuánto esfuerzo tuvo que hacer para resolver su problema o conseguir lo que necesitaba?". Los clientes responden en una escala de 1 a 7, siendo 1 "muy poco esfuerzo" y 7 "mucho esfuerzo". El CES es un buen predictor de la lealtad del cliente, ya que los clientes que encuentran fácil obtener lo que necesitan son más propensos a volver (Dixon, Freeman, & Toman, 2010). Sin embargo, al igual que el NPS, el CES no proporciona una visión completa de la experiencia del cliente y puede ser influenciado por factores externos.

Finalmente, la CSAT –la más común entre todas las herramientas– mide la satisfacción general del cliente con un producto o servicio específico. Se basa en una pregunta como "¿Qué tan satisfecho está con nuestro producto/servicio?". Los clientes responden en una escala de 1 a 5, siendo 1 "muy insatisfecho" y 5 "muy satisfecho". La CSAT proporciona detalles específicos sobre

<sup>2</sup> Para calcular el resultado final se realiza el conteo de cuántos encuestados se encuentran en cada categoría, se calcula individualmente cuánto representan los promotores y los detractores, para finalmente restar el porcentaje de detractores al de promotores. El resultado final es un valor porcentual, que de ser negativo significa que la empresa tiene más detractores que promotores.

lo que la empresa está haciendo bien o mal, y puede ser utilizada para identificar áreas de mejora (Fornell *et al.*, 1996). Sin embargo, al igual que las otras dos métricas, la CSAT puede ser influenciada por factores externos y no proporciona una visión completa de la experiencia del cliente. En la práctica empresarial, se ha convertido en costumbre reciente el que en las encuestas de este tipo se cierre con la pregunta del NPS, para obtener las dos conclusiones en un solo ejercicio.

**TABLA 2. RESUMEN DE PROS Y CONTRAS DE LOS MÉTODOS MÁS COMÚNES**

Métrica	Pros	Contras
Net Promoter Score (NPS)	Fácil de implementar, visión general rápida, permite comparaciones.	No proporciona detalles específicos, puede ser influenciado por factores externos, no predice comportamiento futuro.
Customer Effort Score (CES)	Mide facilidad, identifica áreas de fricción, buen predictor de lealtad.	No mide satisfacción general, puede ser influenciado por factores externos, no proporciona visión completa.
Encuesta de Satisfacción (CSAT)	Mide satisfacción general, proporciona detalles específicos, identifica áreas de mejora.	No mide lealtad, puede ser influenciado por factores externos.

Fuente: Elaboración propia, 2023.

## EL INDICADOR COMPUESTO

Para construir un indicador que mida la Satisfacción del Cliente, de manera integral y completa, es necesario incluir una nueva dimensión de análisis: la calidad del producto o servicio. Se incluye esta variable ya que la calidad de producto o servicio que ofrece la empresa es de primera importancia para la continuidad de negocio; no se puede ofrecer un producto o servicio que no cumpla con las expectativas de los clientes.<sup>3</sup> En este contexto, se define calidad basándose en la norma internacional de referencia, por lo que, se entiende que la calidad de los productos y servicios de una empresa está determinada en el tanto éstos cumplan

con el impacto previsto –y no previsto– en las partes interesadas, así como la de satisfacer los requisitos de los clientes (ISO 9000:2015). Esta variable será medida con respecto al porcentaje de producto no conforme (%NC) que genera la organización.<sup>4</sup>

Ahora, considerando lo anterior, se presenta la construcción de un indicador que integra el NPS, el CES y el %NC, que permite un monitoreo más integral de la satisfacción del cliente.<sup>5</sup> Con base en el resultado obtenido, la empresa puede emprender proyectos de mejora continua para cerrar brechas que existan entre la estrategia pretendida y la ejecutada en sus productos y servicios; además de poder identificar aspectos o procesos por mejorar que no habrían sido posible de observar sin comentarios externos.

A continuación se presentan dos versiones del indicador, uno simple (1) y uno avanzado (2). El primero agrega y pondera simplemente los resultados obtenidos de la encuesta, para indicar un solo número global como resultado. Por su lado, el segundo, pondera de manera diferente los tres componentes del ejercicio, dependiendo del enfoque que quiera darle la empresa a su proceso de SAC; se presenta, más adelante, una recomendación de valores a utilizar para distintas industrias. Se reconoce que el diseño experimental y de la encuesta puede tener gran influencia en la recopilación de la información, por lo que para desarrollar un instrumento con el menor error o sesgo posible, es necesario consultar la literatura del tema.<sup>6</sup>

$$I_s = \frac{NPS + CES + (1 - \%NC)}{3} \quad (1)$$

$$I_c = \beta_1 NPS + \beta_2 CES + \beta_3 \left( \frac{1}{1 - \%NC} \right) \quad (2)$$

Es crítico aclarar que, para que el indicador funcione de manera adecuada, se debe normalizar el CES y la escala debe ser invertida en la encuesta; siendo 7 –muy poco esfuerzo– y 1– “mucho esfuerzo”. Para normalizar la variable, lo único que se necesita es dividir el resultado promedio obtenido en la encuesta por 7,

<sup>3</sup> Se reconoce que basándose en ese argumento se podría determinar que las variables están correlacionadas, sin embargo esto no tiene implicaciones negativas en el modelo.

<sup>4</sup> Después de la prueba de varios modelos y formulaciones, se determinó que el porcentaje de producto no conforme es la variable más permisiva al incorporarse en el modelo. Otras variables usadas fueron: cantidad de reclamos recibidos, cantidad de rechazos de los clientes y severidad de los reclamos.

<sup>5</sup> Es importante aclarar que, aunque el método es compuesto e integral al incorporar distintas variables, no es hermético a factores externos que afectan a los agentes económicos y la empresa.

<sup>6</sup> Ver, por ejemplo, Cochran, W.G. (1977), Box, G.E., Hunter, W.G. & Hunter, J.S. (2005) y Kish, L. (1995).

efectivamente generando un número en el que 1 representa que se requiere poco esfuerzo y 0,14 representa que se requiere mucho esfuerzo.<sup>7</sup> Los coeficientes  $\beta_1$  deben sumar 1 en el agregado, es decir  $\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 = 1$ .

Ahora bien, las ecuaciones anteriores permiten observar que un aumento en el NPS, un aumento en el CES (reducción de fricciones) y una reducción en el %NC, llevan a un nivel más alto del indicador. Los movimientos en sentido contrario generan un efecto contrario. Es válido notar que aspectos sobre la periodicidad, método y procesamiento de la información van a depender de la empresa que lo implemente y los objetivos que tenga vinculados con el indicador. A pesar de que las gerencias y empresas se beneficiarían de tener la mayor información disponible, hay periodos y procesos de transferencia en los ajustes realizados toman efecto. Medir la satisfacción en dicho momento puede sesgar la encuesta al estar en una dinámica de cambio de los gustos y preferencias de los consumidores.

Por su parte, para complementar la formulación anterior, se presenta una tabla de pesos recomendados según las distintas industrias que se pueden encontrar en la economía costarricense. Casos comunes son la manufactura, donde el %NC tiene el peso principal, la salud donde el CES es el más importante y, el turismo y educación donde el NPS es el que más peso tiene.

**TABLA 3. VALORES PROPUESTOS PARA PONDERACIÓN DE LOS INDICADORES**

Industria / Sector	Peso NPS	Peso CES	Peso %NC
Turismo	0,4	0,3	0,3
Agricultura	0,2	0,3	0,5
Tecnología y Comunicación	0,4	0,4	0,2
Servicios financieros	0,4	0,4	0,2
Manufactura	0,3	0,3	0,4
Salud	0,3	0,4	0,3
Educación	0,4	0,4	0,2
Construcción	0,3	0,3	0,4
Energía	0,3	0,3	0,4
Transporte y logística	0,3	0,3	0,4

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Con lo anterior, el lector como tomador de decisiones en la organización, podrá determinar cuál es la

combinación apropiada para medir la satisfacción global de sus clientes, y emprender los proyectos de mejora que sean necesarios para atender las brechas identificadas. Se reconoce que esta propuesta no es única en su estilo y no pretende sustituir modelos de análisis que existen en la industria y la academia, sino que lo que pretender es poner sobre la mesa la discusión de los métodos de verificación de SAC y ofrecer una ayuda metodológica para aquellas organizaciones que estén en proceso de desarrollo del proceso.

### El indicador en acción

Para facilitar la comprensión de la aplicación empresarial en esta subsección se presentan tres casos particulares, cada uno dando importancia a una de las distintas variables, para ejemplificar los distintos métodos de interpretación y resolución de hallazgos que se puedan presentar.

#### Caso #1: El NPS en la educación

Para las instituciones educativas, tanto primarias y secundarias como universitarias y ejecutivas, la satisfacción del cliente (el estudiante) es de principal prioridad. Más aun, la posible recomendación que éste dé a sus pares es de fundamental interés. La institución puede destinar parte de su presupuesto a mercadeo y publicidad, pero no hay mejor señal de éxito que la recomendación honesta de un cliente. En este caso, la organización podría optar por una ponderación 50-30-20, en la que le recarga el peso a los promotores que tiene, mientras que el esfuerzo que tienen que llevar a cabo los estudiantes es el segundo punto, y los posibles errores administrativos o en clases se llevan el último lugar.

Ante posibles resultados negativos en el indicador y la encuesta, la entidad puede emprender proyectos de mejora que involucren el uso de herramientas como la Voz del Cliente, Mapa de Afinidad, y el Árbol de Realidad Actual, para identificar las principales razones de ese resultado. Tomando como base los desarrollos, puede entonces generar mejorar a en las áreas identificadas como prioritarias; por ejemplo, facultad, instalaciones, administración, vinculación, entre otras.

<sup>7</sup> Para obtener 0,14 en el CES normalizado sería necesario tener una respuesta promedio de 1, indicando un proceso arduo. Al dividir 1 por 7 para normalizar la escala, se obtiene 0,14; de manera similar con valores promedio entre 1 y 7.

## Caso #2: El CES en salud

Los servicios de salud deben tener dos de las características principales identificadas para el proceso de SAC: deben ser accesibles y rápidos. En ocasiones la necesidad de un producto o servicio de salud es de vida o muerte, por lo que la rapidez con la que se obtiene y el acceso al mismo, son variables críticas de la calidad del mismo. Un resultado negativo en la variable del CES en el índice puede levantar alarmas sobre fricciones que no se tienen identificadas y minan la competitividad en esas dos características fundamentales. Ejemplos pueden ser el completar formularios con la misma información (o similar) en distintas etapas del proceso, que la ubicación del producto o servicio no sea apta para las condiciones en las que se requiere o, en un caso extremo, la ausencia por completo del producto o servicio.

Este componente del índice se beneficia fuertemente de los aportes de la ingeniería industrial y su rama de *lean*, en el sentido de que puede aprovechar el instrumental que esta disciplina presenta. Entre las opciones y proyectos que se pueden llevar a cabo son: un *Gemba Walk* en el que se hace el recorrido completo y se identifican esas fricciones; y mejoras según las filosofías de *kaizen*, *kaikaku* y *kakushin*.<sup>8</sup> De esta manera, si los responsables determinan que los cambios se pueden realizar rápidamente, será cuestión únicamente de ejecutar; si requieren mayor planificación o ingeniería, incluso, podrán ser administrados de manera oportuna con la esperanza de que en el siguiente periodo el resultado del indicador mejore.

## Caso #3: Manufactura de precisión

En la industria médica, la calidad del producto es causante de vida o muerte. Por esa razón es el claro ejemplo de cuando el %NC tiene el principal peso en el indicador. Empresas de este sector pueden usar ponderaciones similares a un 30-10-60, donde pesan principalmente el %NC, pero le dan aún más importancia a la comunicación “boca a boca” de los clientes, a través del NPS. En estos casos, la calidad (que puede incluir desde el servicio que la empresa le presta al cliente, hasta el producto final), es la principal variable por estudiar y controlar. Resultados negativos en este apartado pueden ser descubiertos a lo interno de la

organización, clasificado como producto no conforme interno, o bien aquellos que si llegan al cliente o usuario final, que se pueden catalogar como producto no conforme externo. Este último tiene un efecto negativo más fuerte sobre la credibilidad de la organización, ya que el problema llegó a las manos del cliente.

Para resolver o mejorar dichos eventos existe una plétora de herramientas, principalmente en el campo de estudio de la ingeniería industrial y la administración de operaciones. Opciones instrumentales como el Control Estadístico de Procesos, *Six Sigma* y *Lean Manufacturing* pueden reducir la probabilidad de producto no conforme; asimismo, prácticas de Gestión Total de Calidad como la inspección en proceso, verificación de materiales y estudios de Repetibilidad y Reproducibilidad pueden mitigar riesgos que se mantengan latentes en las diversas etapas del proceso productivo.

## CONCLUSIONES

La satisfacción del cliente es un aspecto fundamental para el éxito de cualquier empresa, independientemente de su tamaño o industria. Medir la satisfacción del cliente a través de indicadores como el *Net Promoter Score* (NPS) y el *Customer Effort Score* (CES) proporciona una visión valiosa de la percepción del cliente sobre la empresa y sus productos o servicios (Cochran, 1977; Box *et al.*, 2005).

Sin embargo, es importante no limitarse a una sola dimensión de la satisfacción del cliente. Un enfoque más integral que incluya múltiples indicadores, como el porcentaje de producto no conforme (%NC), proporcionará una visión más completa de la experiencia del cliente y permitirá identificar áreas específicas de mejora (Kish, 1995). El desarrollo de un indicador compuesto que combine el NPS, el CES y el %NC es una estrategia efectiva para medir la satisfacción del cliente de manera integral. La ponderación de cada componente del indicador debe ser ajustada según la industria y las características específicas de la empresa, con el objetivo de reflejar de manera precisa la importancia relativa de cada aspecto en la experiencia del cliente.

En el caso de Costa Rica, una economía en desarrollo con una diversidad de industrias y sectores es

<sup>8</sup> En este contexto, *kaizen* significa un pequeño cambio, *kaikaku* es una mejora radical a un proceso o servicio, y *kakushin* es la innovación disruptiva (prácticamente una reingeniería del proceso).

fundamental considerar las particularidades de cada uno al desarrollar y aplicar el indicador compuesto. La tabla proporcionada en este trabajo ofrece una guía útil para determinar los pesos de cada componente del indicador según la industria o sector. Finalmente, se considera que implementación de un indicador compuesto

de satisfacción del cliente es una estrategia valiosa que permitirá a las empresas obtener una visión más completa de la experiencia del cliente, identificar áreas de mejora y, en última instancia, mejorar la calidad de sus productos o servicios y fortalecer su relación con los clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Box, G. E.; Hunter, W. G.; Hunter, J. S. (2005). *Statistics for experimenters: Design, innovation, and discovery* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. HarperCollins.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Dixon, M., Freeman, K. y Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(7/8), 116-122.
- Fornell, C. *et al.*, (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.
- Kish, L. (1995). *Survey sampling*. John Wiley & Sons.
- Morgan, N. A. y Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-54.