

IPSOS VIEWS

Mejores prácticas en el diseño de un programa de **NPS**

Jesús Bueno

*Director de Experiencia de Cliente
en Ipsos*

Mayo 2017

GAME CHANGERS



EL INDICADOR MAS POPULAR

Una herramienta vinculada a la mejora

Desde que fue introducido por Reichheld, en su artículo de la Harvard Business Review¹, “The One Number You Need to Grow”, el Net Promoter Score (NPS en adelante) se ha convertido en el indicador más popular para evaluar la Experiencia de Cliente con servicios y productos.

Lo más sorprendente es que su utilización ha llegado a los consejos de administración de buen número de grandes empresas globales con un status similar al de los ratios financieros que se utilizan para medir el desempeño de las compañías.

Las razones son claras. Los modelos más tradicionales de medición de la satisfacción como el ACSI², o el SERVQUAL³ presentan dificultades para trasladar sus resultados a acciones relacionadas directamente con las causas que generan una baja satisfacción.

Frente a estos indicadores, el NPS aparece como algo simple, fácil de comprender y sobre el que se puede construir un sistema de medición con impacto real en las empresas.

Todos estos valores del NPS, más allá de su robustez estadística, son los que llamaron rápidamente la atención de las empresas. Se necesitaba una herramienta de medición de la satisfacción vinculada a su gestión y mejora, justo lo que es el NPS.

“El NPS es un indicador simple, fácil de comprender y sobre el que se puede construir un sistema con impacto real en las empresas”

¹ Reichheld, Frederick. (en diciembre de 2003). “One Number You Need to Grow». *Harvard Business Review*.

² American Customer Satisfacción Index.

³ Es un modelo de Calidad de Servicio diseñado por Zeithaml, Parasuraman y Berry. El objetivo es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización.

ES UNA NUEVA VISIÓN

PARA MEDIR LAS EXPERIENCIAS
QUE GENERAN EMOCIONES

El indicador de la
Experiencia
de Cliente

Además, y desde una perspectiva histórica, el NPS representa un nuevo concepto para reforzar el desarrollo de la Experiencia de Cliente que supera al modelo de calidad de servicio (SERVQUAL). Este enfoque ha sido muy bien desarrollado por Pine & Gilmore (1999)⁴ con su descripción del nuevo fenómeno de la Economía de la Experiencia.

Lo que caracteriza a este entorno económico es que el consumidor ya no demanda productos o servicios de calidad, sino experiencias que conecten con sus emociones... y además, poder compartirlas con sus amigos.

Es entonces, cuando las empresas se plantean cómo medir estas experiencias y emociones, cómo crear indicadores que pudiesen ir más allá de la satisfacción, mejorando su operatividad y utilidad para esta nueva realidad. Algunos intentos como los de Beyond Philosophy con su modelo "Emotional Signature" para cuantificar los efectos de las emociones en la Experiencia de Cliente, no logran alcanzar eficazmente el rango de "métrica de la experiencia".

Así, la aparición del NPS generó un gran interés, por su utilidad para valorar la parte que es más emocional de la lealtad: la recomendación a familiares y amigos.

“El consumidor ya no demanda productos o servicios de calidad, sino experiencias que conecten con sus emociones... y poder compartirlas”

⁴ Pine, J. and Gilmore, J. (1999) The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

RAZONES PARA ELEGIR EL NPS

LA REGLA DE ORO ES LA ESTRATEGIA

Un indicador válido debe reflejar la estrategia de la empresa

La gran popularidad del NPS entre las empresas ha llevado a pensar si éste debe ser el único indicador válido para evaluar la relación con los clientes.

Por el contrario, y de forma similar a la elección de ratios financieros, la selección del indicador más adecuado para medir el estado de la relación de los clientes, debe responder al objetivo estratégico que se quiere conseguir. ¿Busca la empresa simplificar la relación con los clientes? ¿Aumentar la satisfacción de los clientes actuales para incrementar su consumo o contratación? ¿Atraer a nuevos clientes?

Por ejemplo, si una empresa de servicios turísticos está desarrollando una estrategia de “simplicidad” en las operaciones con sus intermediarios, sus indicadores de procesos y de satisfacción deben responder a esta estrategia. Probablemente, en este caso, el Customer Effort Score (CES) que mide el esfuerzo que tiene que hacer un cliente para relacionarse con la empresa, -o en su sentido positivo, la facilidad de esa relación- sea el más adecuado.

Del mismo modo, una compañía pública de agua, con una estrategia para mantener altos estándares de calidad, preferirá medir la satisfacción con el CSI.

Y entonces, ¿cuándo es más adecuado el NPS?

Imaginemos que un banco online se plantea captar nuevos clientes. Su crecimiento en los últimos años se ha basado en la contratación de nuevos productos por parte de sus clientes actuales.

Pero necesita atraer a nuevos clientes. Sabe que los actuales están altamente satisfechos y son activos en redes sociales y en sus relaciones personales. Medir y estimular la recomendación es una buena estrategia de marketing. El NPS es en este caso el indicador más adecuado: la mejora de la experiencia de los clientes con los servicios del banco, lleva a éstos a compartirla con sus amigos, familiares y círculos sociales inmediatos.

“El NPS es el indicador más adecuado cuando la mejora de la Experiencia de Cliente lleva a los clientes a la recomendación”

MEDIR EL RESULTADO

RELACIONA EL NPS CON OTROS INDICADORES

El NPS es parte del conjunto de indicadores del desempeño de la empresa

A pesar de lo que proclamaba Reichheld en 2003, el NPS no es el único indicador que se necesita para impulsar el crecimiento de la empresa. Existen cientos de indicadores y las grandes empresas pueden llegar a utilizar más de 50, cada una según su propio criterio.

Todos estos indicadores cumplen un papel en la medición del desempeño de distintas áreas de la empresa, bien en la evaluación de los procesos internos, en los ratios financieros o en la satisfacción del cliente.

En este contexto, ¿cuál sería la función del NPS?

Es lo que Forrester⁵ denomina un “**indicador de resultado**”. Un indicador de resultado muestra lo que los consumidores tienen intención de hacer – o han hecho- después de interactuar con la compañía. El resto de indicadores se pueden agrupar en dos clases:

- “**Indicadores descriptivos**”, que expresan lo que realmente ocurre. Dan cuenta del comportamiento de los procesos y operaciones que afectan a las interacciones con los clientes.
- “**Indicadores de percepción**”, que muestran lo que los clientes piensan que ha sucedido cuando se relacionan con la empresa. Es cuando se mide la Experiencia de Cliente – la emoción subjetiva- preguntando la satisfacción.

Tipos de Indicadores

Indicadores Descriptivos	Lo que sucede cuando hay una interacción del cliente con cualquier punto de contacto de la empresa. Se incluye en esta categoría el tiempo de espera al teléfono, o la amabilidad de los empleados: actividades y procesos que son valorados por los clientes y crean sus percepciones.
Indicadores de Percepción	Expresan lo que los clientes piensan y sienten de lo que ha sucedido en su interacción con la compañía. Es lo que se mide con escalas de satisfacción o de esfuerzo para la relación.
Indicadores de Resultado	Lo que es probable que hagan los clientes como resultado de sus interacciones. En función de la interacción del cliente y su valoración, decide si continuar, comprar más o recomendar la empresa a sus amigos y familiares. Así, los indicadores de lealtad -y el NPS es uno de ellos- constituyen los “resultados” que buscan las empresas. El cliente que consume más, está más tiempo con la empresa y trae a nuevos clientes, es su motor de crecimiento.

Estos indicadores, te permiten relacionar lo que hace una empresa (**Procesos**), con lo que piensan estos sobre sus acciones (**Percepciones**), con el resultado para el negocio a través de lo que hacen los clientes (**Recomendación**). Y como ya sabemos, una alta recomendación o lealtad, genera crecimiento económico (**ROI**).

⁵ Forrester. Seven Steps to Successful Customer Experience Measurement Programs. Maxie Schmidt-Subramanian, February 4, 2016.

DISEÑANDO UN PROGRAMA DE NPS

GUIA PARA MEDIR CON EL NPS

El NPS es un sistema para medir la relación con el cliente

1. Consideraciones para medir con el NPS

A medida que las empresas maduran en la forma de relacionarse con sus clientes, necesitan evolucionar hacia un sistema de medición integrado, donde el NPS *sirva a la estrategia de la empresa*, se definan sus metas concretas, se creen percepciones claras que lleven a un buen resultado del NPS y, sobre todo, exista la implicación de toda la empresa. **Por esto, antes de diseñar un programa de NPS, es importante considerar una serie de criterios:**

Mejores prácticas para medir el NPS

1. Relaciona

El NPS con la estrategia de la empresa.

2. Define

Las metas concretas a alcanzar.

3. Genera

Las percepciones que generan buenos resultados.

4. Comunica

El NPS a toda la empresa y hazlo transparente.

5. Asigna

Responsables para cada interacción que impacta en el NPS.

6. Recompensa

A los empleados que crean buena experiencia de cliente.

2. Diseñando un programa de NPS con éxito

A partir de nuestra experiencia ayudando a clientes de múltiples sectores, hemos identificado cinco grandes etapas a la hora de diseñar y poner en marcha programas de NPS. En cada una de ellas hay que afrontar decisiones críticas:

1. Seleccionar las experiencias que se quieren medir. Teniendo en cuenta cómo se estructuran las interacciones y momentos de la verdad a través del customer journey y definiendo dónde y cuándo medir.

Las experiencias de los clientes se pueden medir con el NPS a tres niveles: relacional, customer journey e interacciones individuales.

2. Definir el lugar del NPS en el conjunto de indicadores. Seleccionando métricas que definan qué ha sucedido y qué piensan los clientes, y como consecuencia, cómo afecta a la recomendación.

DISEÑANDO UN PROGRAMA DE NPS

GUÍA PARA MEDIR CON EL NPS

El NPS es un sistema para medir la relación con el cliente

Posteriormente, el análisis de la relación de distintos niveles de NPS con datos financieros, permite validar todo el sistema y generar evidencias para su comunicación interna.

Promotores y detractores necesitan una atención separada. Así, lo que lleva a un cliente a ser promotor, no es lo mismo, que lo que crea un detractor. Se necesitarán identificar qué cambios crean promotores y cuáles reducen el número de detractores.

3. Diseñar una estrategia de recogida de datos. A través de un buen sistema de Voz de Cliente, con recogida de las opiniones a nivel de interacción, centrado en los momentos clave y abarcando a los canales más importantes. El programa evolucionará en el tiempo, por lo que sobre todo al principio, es clave concentrarse en lo más importante para el cliente y, sobre todo, en aquello sobre lo que se puede actuar.

Es clave evaluar la representatividad de las muestras y el número de entrevistas con el que calcular el NPS. Por debajo de 200 respuestas,

no es conveniente utilizarlo pues su margen de error se duplica en comparación a indicadores que se basan simplemente en un porcentaje.

4. Establecer metas y recompensar los logros.

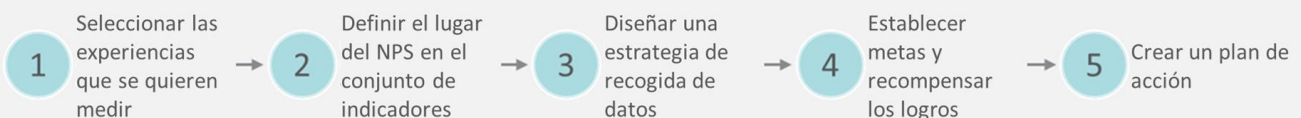
Es fundamental motivar a todos los implicados a través de metas creíbles y alcanzables en el medio plazo. Es recomendable ser prudente y considerar dos reglas:

- Emplear metas locales (regionales, canales, etc.), no para el total de la compañía.
- Establecer objetivos relativos, pues cuanto más bajo es un NPS más fácil es mejorarlo.

La creación de rankings que generen una competitividad sana y la comunicación de reconocimientos -no incentivos- a los equipos y personas contribuyen a crear una cultura de esfuerzo por el cliente y facilita la consecución de los objetivos.

5. Crear un plan de acción. Con la ayuda del programa de Voz de Cliente y un buen sistema de Cierre de Casos o Close the Loop, se puede identificar a los clientes insatisfechos y las áreas de mejora prioritarias.

Diseñar un Programa de NPS con éxito



MEJORAR EL NPS

Mejorar el NPS
incorporando un ranking vs.
competidores

LA VISIÓN DE IPSOS ES INCORPORAR AL NPS EL CONTEXTO COMPETITIVO

En Ipsos sabemos⁶ que la utilidad del NPS puede mejorarse cuando incluimos el contexto competitivo en nuestro análisis.

En situaciones en las que la gente tiende a relacionarse con más de una marca a la vez (por ejemplo, en supermercados), se puede estimar que un 50% de los promotores de una marca, también serán promotores de una marca competidora. Por esto es importante, considerar:

- Una puntuación de 9 o 10 solo es buena si es mejor que la de los competidores.
- El orden importa -a un nivel individual-.

Diseñar un programa eficaz de NPS que se centre en las experiencias de los clientes es un logro importante. Sin embargo, cuando se refleja, además, el “ranking” podemos obtener una mejor comprensión de cada categoría de NPS.

¿Qué implicaciones tiene incluir el ranking de los competidores? Sencillamente, que varios competidores pueden obtener el mismo NPS y estar en situación diferente, *dependiendo del ranking de preferencia*:

1. Una marca está en una situación “mejor”, si el cliente la valora por encima de sus competidores.
2. Está a la “par”, si el cliente valora la marca en primer lugar, junto con al menos un competidor.
3. Su situación es “peor” cuando un competidor obtiene una puntuación mejor que nuestra marca.

La evaluación del contexto competitivo a nivel individual nos permite obtener una comprensión más profunda del NPS y aumentar de forma significativa su valor. Además, si tenemos en cuenta el número de marcas que el cliente

considera, podemos predecir el **“Share o Wallet”** de nuestros clientes; o lo que es igual: el porcentaje que un cliente gasta con nosotros en relación al total de gasto en la categoría. Es lo que se llama Wallet Allocation Rule.

Si lo que estás buscando es el crecimiento manteniendo altos niveles de recomendación, empieza a prestar atención a tu ranking.

“The Wallet Allocation Rule es la metodología de Ipsos para ganar la batalla por compartir las mentes y las carteras de los clientes”

⁶ Sección basada en el artículo, How to make NPS better! de Roger Sant, Ipsos Loyalty.

Mejores prácticas | Diseño de un programa de NPS

Jesus Bueno es Director de Experiencia de Cliente en Ipsos Loyalty

Ipsos Loyalty es líder mundial en diseño y medición de Experiencia de Cliente e investigación de la satisfacción y la lealtad e integra a más de 1.000 profesionales en 40 países de todo el mundo.

Nuestro modelo, experiencia y capacidad tecnológica, nos permiten ofrecer soluciones creativas que generan relaciones robustas con los clientes y conducen a mejores resultados.

Esto nos ha convertido en un asesor de confianza para empresas de múltiples sectores de actividad en todos los ámbitos relacionados con la medición de la Experiencia de Cliente.

Con la participación
del equipo de Ipsos Loyalty
España

Jesus.Bueno@ipsos.com
Jesus.Caldeiro@ipsos.com
www.ipsos.com

<<Game Changers>> is the Ipsos signature. At Ipsos we are passionately curious about people, markets, brands and society. We make our changing world easier and faster to navigate and inspire clients to make smarter decisions. We deliver with security, simplicity, speed and substance. We are Game Changers.

