

LA CLAVE PARA EL ÉXITO EN CX

Encuentre los KPI de experiencia del cliente adecuados para su negocio

Fiona Moss | Mayo de 2021



**IPSOS
VIEWS**

GAME CHANGERS



Los indicadores claves de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) son fundamentales para la medición y gestión de la experiencia del cliente. Las marcas que se centran en el cliente los utilizan para unir sus organizaciones e impulsar acciones a fin de mejorar la experiencia. Los individuos y equipos a menudo reciben objetivos y remuneración, en función del desempeño de los KPI. Por lo tanto, los KPI tanto a nivel empresarial como individual sirven para impulsar acciones centradas en el cliente y mejorar el rendimiento del negocio. Esto hace que los KPI sean una herramienta única y poderosa para el cambio. En consecuencia, es esencial para que las

organizaciones se aseguren de que sus KPIs sean adecuados para ellas.

Este artículo argumenta que no existe un único KPI para todas las organizaciones y que establecer el mejor KPI para la organización significa identificar una métrica que impulse un positivo cambio organizacional, como por ejemplo la retención/lealtad del cliente, el gasto o la eficiencia operativa. Sin esta certeza, es posible que la búsqueda de mejoras en los KPI no lleve a las empresas en la dirección deseada.

LOS INGREDIENTES DE UN BUEN KPI

Impulsar resultados comerciales deseables es un requisito mínimo de todos los KPI y puede significar que diferentes KPI se adaptan mejor a diferentes estudios. Por ejemplo, los KPI que se enfocan en la retención/lealtad y el gasto/valor en general se adaptan mejor a los estudios tipo relacionales donde se analiza la experiencia general del cliente y la relación con una marca. Por el contrario, los KPI que reflejan la eficiencia operativa se adaptan mejor a los estudios que se centran en medir una única transacción específica. Veremos más a fondo cómo validar si un KPI refleja el resultado de negocio adecuado más adelante en este artículo.

A un nivel más funcional, los KPI varían naturalmente en complejidad. Lo que es óptimo para una organización podría

ser demasiado complejo para otra. El KPI seleccionado debe ser claramente comprensible por el cliente, de modo que puedan recopilarse datos sólidos y confiables. Ese mismo KPI, sus resultados y cualquier cálculo que lo acompañe, también deben ser claramente comprensibles para la empresa, de modo que toda la organización comprenda por qué se pregunta y cómo se calcula. Conseguir adherencia hacia métricas compuestas complejas utilizando “cálculos de caja negra” es difícil de conseguir, y el foco de las organizaciones debe ser ejecutar acciones basadas en los KPI, en vez de cuestionar cómo estas se calculan o si son o no “justas”.

Más allá de esto, hay una serie de criterios que deben cumplir los KPI. Estos se describen a continuación.



1. AJUSTARSE A LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Esto puede significar seleccionar y utilizar una métrica simple, como el Net Promoter Score¹ (NPS, por sus siglas en inglés) o la satisfacción general si la elección es por criterios de simplicidad y fácil aceptación por la organización. En otros casos, se puede optar por el uso de una métrica compuesta más compleja que refleje las diferentes facetas de la experiencia del cliente de la organización. En todos los casos, la razón fundamental detrás de la elección de la métrica debe ser clara y transparente desde el top management hasta el personal de primera línea.

Además, no es solo la elección de la métrica lo que necesita entenderse, sino también la elección de cómo se informa dicha métrica. Tomemos como ejemplo el NPS: el objetivo conseguir clientes promotores, es decir que califiquen con un 9 o 10 en una transacción, lo que no es inusual o, en otros casos, descabellado. Sin embargo, el personal de primera línea necesita saber por qué hay un enfoque hacia el 9 o 10, particularmente cuando el personal trabaja con quejas, o en áreas donde un 9 o 10 puede parecer un objetivo arbitrario o inalcanzable.

Por ejemplo, considere la diferencia en la probabilidad de que un cliente califique a un técnico de calefacción/caldera central con un 9 o 10 cuando se solicitó su reparación de agua caliente y calefacción en pleno invierno en comparación con un servicio de rutina de la caldera en el calor de verano.

2. COINCIDIR CON LA SOFISTICACIÓN Y LA MADUREZ DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTES

Esto significa asegurarse de que lo que se mide sea más urgente o relevante para el negocio en este momento. Por ejemplo, si una organización está luchando por satisfacer las necesidades funcionales de sus clientes, un KPI centrado en lo funcional, como la satisfacción general, puede ser muy útil.

Sin embargo, si las necesidades funcionales de los clientes se satisfacen en casi todos los casos, agregar una capa emocional por medio de un KPI compuesto que incluya lo funcional y lo emocional puede hacer que el KPI pase de una métrica funcional a una métrica de la fortaleza de la relación con los clientes de la marca².

3. ADAPTACIÓN A LA NATURALEZA/SECTOR DE LA ORGANIZACIÓN QUE LOS USA

El KPI debe sentirse y leerse como una pregunta natural que podríamos hacerle a un cliente del sector. Por ejemplo, dentro de un contexto de empresa a empresa (B2B), se debe tener cuidado con quién está respondiendo la pregunta. Si se encuesta a quienes no toman decisiones, entonces preguntar sobre la posibilidad de seguirla usando en el futuro puede arrojar resultados que no reflejen fielmente la realidad.

Para dar un ejemplo de empresa a consumidor (B2C), en categorías de bajo involucramiento (ej., seguros) los clientes pueden sentir que no tienen suficiente experiencia con una marca para recomendarla o incluso contestar si están satisfechos con ella. Las métricas orientadas a la rotación, como la probabilidad de continuar, pueden ser más útiles aquí.

En otros casos, es posible que los clientes no tengan otra opción más que su proveedor (ej., proveedores de pensiones, servicios básicos, proveedores de atención médica a los que se accede únicamente a través de aseguradoras de salud), por lo que la intención de recomendar es menos relevante y la probabilidad de continuar no está bajo el control de los clientes. La satisfacción general u otras métricas basadas en la satisfacción de necesidades entonces pueden ser más adecuadas

4. SER UNA BUENA ADAPTACIÓN CULTURAL PARA LOS CLIENTES Y PARA LA ORGANIZACIÓN

El KPI debe ser relevante e intuitivo para la empresa y sus clientes. Por ejemplo, en algunas culturas, la recomendación simplemente es algo que no se usa, por lo que el NPS puede no ser una métrica confiable. En otras culturas, a veces específicamente incluso dentro de los sectores, para un cliente admitir algo menos que un alto nivel de satisfacción es similar a una pérdida de prestigio, por lo que la satisfacción general no debería ser la primera opción. Entender y adelantarse a estos matices, especialmente al establecer un programa de investigación global, puede ser un desafío, pero ciertamente vale la pena considerarlo para recibir feedback significativo de todos los clientes.

Además, si una organización global realiza encuestas en varios mercados, adherirse rígidamente a los estándares de reporte, como por ejemplo el porcentaje de evaluaciones de 9 y 10 no siempre produce resultados fiables para la comparación entre mercados debido al sesgo de respuesta cultural. Esto se debe a que el sesgo de respuesta cultural lleva a ciertos mercados a otorgar puntajes independientemente de lo que se pregunte. Esto puede hacer que algunos mercados parezcan “artificialmente” más eficaces que otros. Como lo discutimos en nuestro artículo “When Difference Doesn’t Mean Different”, el sesgo de respuesta cultural puede mitigarse, pero debe tenerse en cuenta desde el diseño del cuestionario hasta el análisis y la interpretación³.

5. ENCAJAR EN LA PARTE ADECUADA DEL ECOSISTEMA DE INVESTIGACIÓN

Hoy en día, es muy común que las organizaciones realicen varios estudios de investigación para gestionar y mejorar los diferentes aspectos de la experiencia de sus clientes. Como resultado, se desarrolla un “ecosistema” de estudios.

Sin embargo, adoptar una estrategia de utilizar el mismo KPI en todos los estudios en aras de la coherencia, sin considerar la acción que debería desencadenar el KPI, puede no producir los resultados más útiles. Por ejemplo, como hemos visto, la principal preocupación de un estudio de relación puede ser identificar un KPI que impulse mejor la fortaleza de la relación con el cliente. En un estudio basado en transacciones, es posible que el enfoque deba ser la evaluación funcional de si se han satisfecho las necesidades de los clientes para garantizar que la transacción se realice sin problemas. En contraste, cuando se invita a los clientes a retroalimentar después de una queja, el enfoque más relevante puede ser el esfuerzo que el cliente percibió que tenía que hacer para resolver el problema versus el esfuerzo percibido de la organización.

Si el propósito y el rol de cada una de estas métricas de KPI está claramente definido y entendido, este enfoque no necesita saturar una organización con KPIs, sino simplemente permitirle enfocarse en las métricas más adecuadas para impulsar mejoras en aspectos específicos de la experiencia del cliente

Figura 1 Los componentes básicos de un ecosistema de investigación de CX



Fuente: Ipsos

SIENDO UNO DE LOS KPIS MÁS FRECUENTES EN LA ACTUALIDAD, ¿CÓMO SE MIDE EL NET PROMOTER SCORE?

El NPS es una métrica poderosa y popular, y por buenas razones. Ofrece todos los ingredientes de un buen KPI en muchos casos. Sin embargo, no es una “panacea universal”. De hecho, no es tan diferente de otros KPIs, a menudo está altamente correlacionado con métricas comunes, como la satisfacción general y la probabilidad de continuar. Por lo tanto, usarlo como KPI debería ser una acción deliberada y no una reacción predeterminada.

El NPS tiene sus ventajas y desventajas. Estas incluyen lo siguiente:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Es simple de preguntar, comprender y comunicar	<ul style="list-style-type: none">• No es el que mejor se adapta para todos los sectores (ej., sectores con bajos niveles de participación donde los clientes no se sienten capaces de recomendar)
<ul style="list-style-type: none">• Es conciso: no agrega volumen a los cuestionarios ni a los informes ejecutivos	<ul style="list-style-type: none">• No tiene en cuenta las opiniones de los clientes sobre la competencia. Una puntuación de 9 o 10 solo es buena si es mejor que la de los competidores
<ul style="list-style-type: none">• El cálculo es transparente y fácil de seguir	<ul style="list-style-type: none">• No está más vinculado a los resultados comerciales que otros KPI: el vínculo depende de la organización y del resultado del negocio
<ul style="list-style-type: none">• Es un indicador de la promoción, que es un resultado importante para el cliente	<ul style="list-style-type: none">• No tiene en cuenta el sesgo cultural en estudios de múltiples mercados: alcanzar puntajes de promoción de 9 o 10 será más difícil en unos mercados que en otros
<ul style="list-style-type: none">• Impulsa la acción	<ul style="list-style-type: none">• Es volátil. Esencialmente por su composición de dos submétricas (promotores y detractores), está sujeta a cambios cuando una o ambas submétricas cambian



VALIDANDO SU KPI

Como hemos visto, elegir un KPI no se trata solo de seleccionar una métrica fácil de responder, sino de su conexión con el resultado final de la organización. En términos más concretos, esto significa que las evaluaciones más altas del KPI deben asociarse con lo siguiente:

- Mayor gasto/posesión de productos
- Mayor valor para el cliente
- Mayor repetición de compras
- Reducción del abandono/aumento de la lealtad
- Mayor eficiencia operativa

La razón de esto es simple: con suficiente tiempo y dinero, la mayoría de las necesidades de los clientes pueden satisfacerse (y un KPI puede reflejar esto), pero deben cumplirse de manera rentable, el KPI seleccionado debe ser capaz de reflejar este elemento de éxito.

Ipsos ha desarrollado una técnica de modelamiento del análisis de "Retorno de inversión en la experiencia del cliente (ROCXI, por sus siglas en inglés)", que determina el vínculo entre los resultados financieros y comerciales con el KPI. Por ejemplo, en nuestro artículo "Money Talks or Budget Walks"⁴, mostramos como un cliente automotriz global cuya mejora en 1 punto porcentual de su KPI podría resultar en un aumento de £120 millones en ventas anuales.

Al vincular los resultados de la encuesta con la información operacional, comercial o de comportamiento del cliente, el análisis ROCXI puede corroborar que un KPI efectivamente refleja el desempeño financiero de una organización.

Esto, a su vez, significa que una organización puede estar segura de que los esfuerzos de mejora centrados en ese KPI

darán resultados comerciales más rentables y proporcionar una dirección estratégica basada en datos duros para mejorar la experiencia del cliente.

Gracias al desarrollo de esta técnica, hemos descubierto que no siempre el KPI "obvio" es el que tiene el mejor vínculo con los resultados comerciales en la vida real. En consecuencia, podemos probar varios KPI para identificar y validar la métrica que mejor refleje resultados comerciales positivos.

Sabemos que establecer focos y métricas para seguir los objetivos de negocio puede ser un desafío para las empresas que tienen muchos datos de clientes, comerciales u operativos. Es necesario entonces tomar decisiones y hacer hipótesis: ¿debería el KPI reflejar la compra repetida, por ejemplo, o una mayor posesión de productos? El proceso de elaboración de estas hipótesis puede ser difícil, pero se reduce a una pregunta central: ¿qué resultado comercial es más importante para una empresa y este es reflejado por el KPI seleccionado?

Responder esta pregunta puede dar lugar a una revolución dentro de una empresa en la manera que escucha a los clientes. Empleados que no están frente a los clientes también pueden entender y conectarse detrás de la causa del cliente porque comprenden su importancia comercial. Gracias a la incorporación de una cultura centrada en el cliente, una organización puede ofrecer excelentes experiencias al cliente de manera rentable. Discutimos esto en nuestro podcast Customer Perspective temporada 3, episodio 7 "CX measurement and management... nailing great!"⁵. Este podcast también brinda más orientación sobre cómo establecer KPI aplicables al personal que no está orientado al cliente

Se reduce a una pregunta central: ¿Cuál es el resultado comercial más importante para la organización y cuál es el KPI lo refleja?

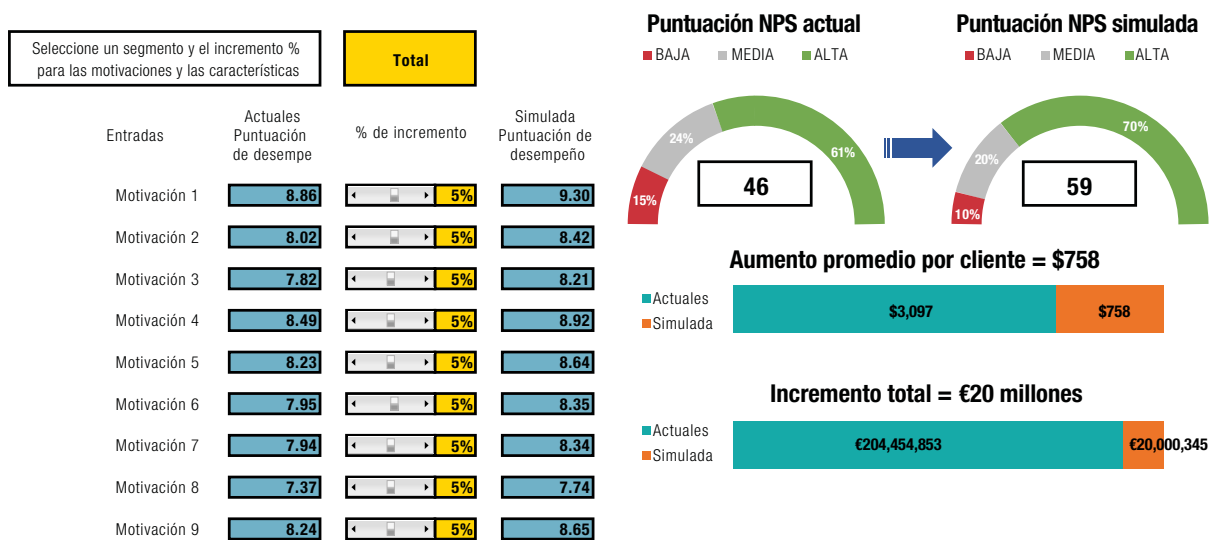
IMPULSAR LA ACCIÓN A TRAVÉS DEL USO DE DIAGNÓSTICOS CORRECTOS

Un KPI muestra que se están satisfaciendo las necesidades del cliente y que ha demostrado que refleja el desempeño financiero de la organización; es una herramienta convincente para impulsar el cambio centrado en el cliente. Pero la siguiente pregunta natural es ¿cómo mejorar ese KPI?

Como punto de partida, puede hacerse un análisis de las palancas claves para determinar en dónde enfocar las mejoras (Análisis de Drivers). Sin embargo, para muchas organizaciones, generar pequeños cambios incrementales en varios aspectos del servicio puede ser más fácil de lograr que un gran cambio en una sola área. Es por esto que Ipsos

desarrolló una herramienta de simulación que permite a los usuarios explorar el impacto que tendrían diferentes niveles o combinaciones de mejora en diferentes aspectos de la experiencia del cliente en el KPI/resultado comercial elegido. Esta herramienta está diseñada como un catalizador para el cambio, que permite entender el potencial retorno financiero de las diferentes estrategias de inversión en la experiencia del cliente

Figura 2 Ejemplo de simulador de análisis ROCXI



Fuente: Ipsos

Para impulsar un KPI, los elementos de la experiencia del cliente o los diagnósticos medidos para respaldar esta mejora deben ser procesables y significativos para los clientes. Recomendamos considerar tanto elementos funcionales como relacionales de la experiencia del cliente, aunque como hemos visto anteriormente, esto dependerá de la madurez de la CX de cada organización.

Los elementos funcionales reflejan qué tan bien se satisfacen las necesidades básicas de los clientes. Son cruciales para garantizar que la oferta fundamental para el cliente funcione bien y pueden incluir aspectos como los siguientes:

- Facturación correcta
- Personal servicial o informado
- Productos confiables
- Tiendas físicas limpias o higiénicas
- Una página web o aplicación fáciles de usar

Es importante que si alguno de estos diagnósticos se identifica como clave para mejorar el KPI, sea obvio para la empresa cómo mejorarlo.

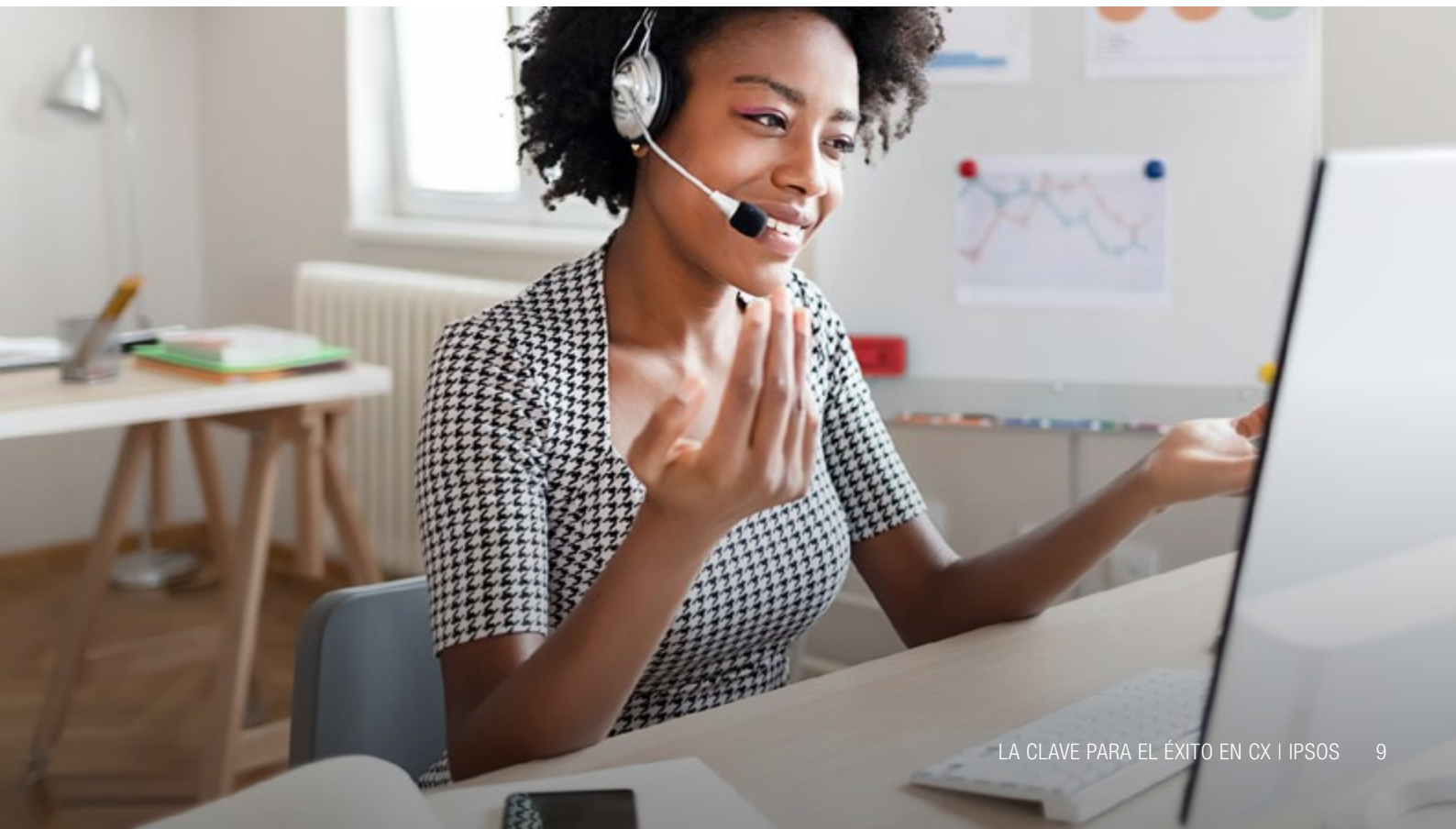
Los elementos relacionales reflejan qué tan bien una empresa satisface las necesidades de los clientes de manera que fomente una relación sólida con ellos.

Ipsos ha identificado seis dimensiones para construir relaciones sólidas con los clientes. En nuestro artículo, describimos la ciencia y la razón de ser de estas dimensiones “The Forces of Customer Experience”⁶:

- Trato justo
- Certeza
- Control
- Status
- Pertenencia
- Disfrute

Estas dimensiones permiten la comprensión de las relaciones con los clientes más allá del simple cumplimiento funcional y la llevan al mundo del vínculo emocional. Sin embargo, comprender cómo mejorarlas a menudo implica explorar qué elementos funcionales detonan las respuestas relacionales más fuertes.

Por lo tanto, respaldar y mejorar un KPI a menudo implica implementar y hacer uso de una red de preguntas y diagnósticos, todo con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente de la manera más exitosa comercialmente hablando.



EN CONCLUSIÓN

Un KPI es solo un número, pero hay una enorme cantidad de expectativas. Debe considerar lo siguiente:

- 1** Estar validado con los resultados comerciales buscados, como la retención/lealtad del cliente, el gasto o la eficiencia operativa, de modo que exista evidencia basada en datos de que las mejoras de los KPI generarán éxito en el negocio
- 2** Ser relevante para los clientes de la marca, adaptándose a la organización y siendo adecuado para el aspecto de la experiencia del cliente que se evalúa, de modo que refleje qué tan bien se satisfacen las necesidades del cliente
- 3** Contar con un sólido respaldo de diagnósticos que permitan orientar decisiones informadas sobre la manera óptima de mejorar sus KPI

La selección de su o sus KPIs, independiente del número y el de su preferencia, es una decisión importante para toda organización. Pero con la debida consideración y validación, es una decisión que las empresas pueden tomar con confianza.



REFERENCIAS

1. El Net Promoter Score formula la siguiente pregunta en una escala de 0 a 10: ¿Qué probabilidad hay de que recomiende [marca] a un amigo o colega? Las respuestas se agrupan así: de 0 a 6 (detraedores), de 7 a 8 (pasivos) y de 9 a 10 (promotores). El Net Promoter Score en sí mismo es el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detraedores.
2. La métrica propiedad de Ipsos, Actitudinal Equity, se basa en la combinación de calificaciones del desempeño de una marca con la cercanía percibida por el cliente con la marca para brindar una imagen holística de la fortaleza de la relación.
3. When Difference Doesn't Mean Different: comprensión de los prejuicios culturales en los programas globales de CX <https://www.ipsos.com/en/when-difference-doesnt-mean-different-understanding-cultural-bias>
4. Money Talks or Budget Walks: rendimiento de inversión en la experiencia del cliente: ROCXI <https://www.ipsos.com/en/money-talks-or-budget-walks>
5. Customer Perspective: Un podcast de Ipsos temporada 3, episodio 7: CX measurement and management... nailing great! <https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>
6. The Forces of Customer Experience: la ciencia de las relaciones sólidas en tiempos difíciles <https://www.ipsos.com/en/forces-customer-experience>

LECTURAS ADICIONALES

1. Getting Sticky: vínculo emocional y relaciones rentables con los clientes <https://www.ipsos.com/en/emotional-attachment-and-profitable-customer-relationships>
2. Get Fair or Fail: por qué la imparcialidad es clave para el éxito empresarial <https://www.ipsos.com/en/get-fair-or-fail-why-fairness-key-business-success>
3. Mind the Gap: por qué es importante lo que una marca promete y lo que ofrece <https://www.ipsos.com/en/mind-gap-why-what-brand-promises-and-what-it-delivers-matter>
4. Staying Close to your Customers: por qué la experiencia del cliente sigue siendo importante durante el COVID-19 y el distanciamiento social <https://www.ipsos.com/en/staying-close-your-customers>

ESCUCHE

1. Customer Perspective: un podcast de Ipsos <https://www.ipsos.com/en/customer-perspective-ipsos-podcast>

LA CLAVE PARA EL ÉXITO EN CX

Fiona Moss Head of the CX Global Analytics Team, Customer Experience, Ipsos

The **Ipsos Views** papers
are produced by the
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
[@Ipsos](https://twitter.com/Ipsos)

GAME CHANGERS

