

¿QUÉ MUEVE AL NET PROMOTER SCORE (NPS)?

La satisfacción y el deleite del cliente como motores de la recomendación

Ameeta Deshmukh, Anand Karandikar, Fernando Krasovitzky



Dr. Ameeta Deshmukh
Investigadora Científica
Senior de Metric
Consultancy, Pune, India



Dr. Anand Karandikar
Investigador Científico
Senior de Metric
Consultancy, Pune, India

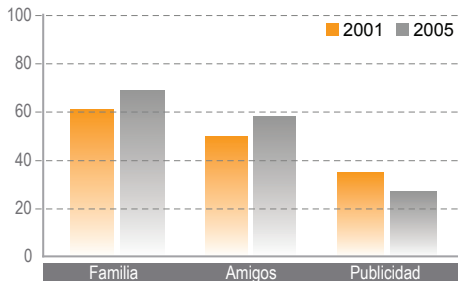


Fernando Krasovitzky
Presidente de
Leventer Group

Hace ya varios años que la recomendación de los clientes es reconocida como un factor de enorme influencia en el comportamiento de compra, el brand equity y la imagen corporativa.

En la era del Internet y de los “Blogs”, la publicidad positiva boca a boca se ha convertido en un aspecto aún más importante y crítico debido a la potencia que alcanza y a la velocidad con la que se disemina a todos los rincones del planeta.

Recientemente, un estudio realizado por Future Foundation (1), demostró que los comentarios de amigos y familiares influyen mucho más que la comunicación de la compañía en las decisiones de compra de la gente.



En respuesta a esta realidad, los profesionales del marketing han intentado formalizar el fenómeno de la recomendación e integrarlo a su ámbito de estudio y acción, asignándole términos como “Buzz Marketing” o “Marketing Viral”.

No obstante, si bien se habían realizado numerosas investigaciones en torno a este tema, los resultados habían sido poco contundentes e insuficientes para desarrollar algún modelo de medición que fuese universalmente aceptado.

Nace el NPS para medir la recomendación

Fue precisamente en este contexto que el artículo de Frederick F. Reichheld “The One

Number You Need To Grow”, publicado en la revista Harvard Business Review (2), captó la atención inmediata y desató el furor de la comunidad mundial.

En dicho artículo, Reichheld introduce el Net Promoter Score (NPS)*, un índice que mide la disposición de los clientes a recomendar a una compañía y los clasifica en tres grupos: promotores, pasivos y detractores.

Promotores	Pasivos	Detractores
Clientes cuyas experiencias con la compañía han sido positivas y se encuentran muy dispuestos a recomendarla	Clientes cuyas experiencias con la compañía han sido meramente satisfactorias y se muestran indiferentes a recomendarla	Clientes cuyas experiencias con la compañía han sido negativas y no se encuentran dispuestos a recomendarla

Si bien el NPS es una herramienta innovadora que brinda información relevante sobre la calidad de las experiencias y la relación con los clientes, lo que desató el verdadero entusiasmo de los ejecutivos fue la correlación que Reichheld logró establecer entre este indicador y el crecimiento de las organizaciones.

En un estudio con más de 150,000 clientes provenientes de diversas industrias, este investigador demostró que el NPS puede pronosticar con bastante precisión incrementos en ventas, rentabilidad y valor generado por las compañías.

A partir de ese momento, el NPS cobró aún más relevancia y aceptación universal, siendo adoptado por un sinnúmero de corporaciones de la talla de General Electric y American Express, y generando una gran masa de adeptos, algunos de ellos casi religiosos, quienes incluso han decidido ligar los bonos e incentivos de sus ejecutivos a los resultados de este índice.

Qué mueve al NPS?

Pero si el NPS se ha convertido en una herramienta tan crítica y fundamental para medir el desempeño de las organizaciones, no sería entonces importante preguntarnos: ¿qué es lo que mueve a este indicador?; o mejor aún, ¿qué variables impactan directamente en él haciéndolo aumentar o disminuir?

Desde nuestro punto de vista, la ausencia de una respuesta válida a estas interrogantes demerita el valor del NPS y lo reduce a un dato

meramente “interesante” pero poco o nada accionable. En otras palabras, ¿si no comprendemos los factores que influyen en este índice, cómo podemos trabajar para mejorarlo?

A pesar de los numerosos artículos que se han escrito acerca del NPS, no existe nada en el acervo de dominio público que ofrezca una luz a estas preguntas y nos oriente para llevarlo de la teoría a la acción.

Los pocos textos que pueden encontrarse al respecto resultan superficiales y sumamente obvios, tal y como el que se presenta a continuación:

“Una compañía que busque crecer debe aumentar el porcentaje de promotores y disminuir el porcentaje de detractores. Estos son dos procesos distintos que deben administrarse por separado y afortunadamente el NPS analiza a ambos.”

La búsqueda de una respuesta

Como investigadores de mercado con orientación a la excelencia en los negocios, decidimos realizar un estudio empírico para intentar identificar las variables que influyen en el NPS y facilitar así la integración de este indicador a los planes de marketing y programas de mejora de las organizaciones. Nuestra investigación partió de una hipótesis simple pero no por ello poco relevante:

“El NPS de una compañía es el resultado del nivel de satisfacción de sus clientes. Cuando la satisfacción aumenta, el NPS se eleva; en cambio, cuando la satisfacción disminuye, el NPS cae”

Para confirmar o descartar nuestras hipótesis requeríamos realizar un estudio consistente en cuatro pasos:

1	Seleccionar una muestra de compañías
2	Analizar el nivel de satisfacción de sus clientes
3	Calcular el NPS de cada una de ellas
4	Comparar ambos datos

Paso 1: Selección de compañías

Nuestra investigación se basó en datos de tres estudios realizados en el 2006; dos de ellos en México y un tercero en la India.

En total fueron analizadas las respuestas de más

de 5,000 clientes provenientes de seis compañías que compiten en las industrias de la telefonía móvil, seguros de gastos médicos mayores y el acero.

País	Industria	No. Compañías	No. Clientes
México	Telefonía Móvil	1	4,554
México	Seguros Médicos	4	502
India	Acero	1	128

Paso 2: Análisis de la satisfacción

Para analizar la satisfacción decidimos utilizar un modelo paradigmático basado en el concepto de calidad multidimensional desarrollado por el Dr. Noriaki Kano de la Universidad de Ciencias de Tokio, Japón (3).

La principal característica de este modelo es que calcula la satisfacción de los clientes a partir de las distancias o brechas que existen entre sus expectativas y el desempeño que perciben de una compañía.

En lugar de analizar promedios de calificación, este modelo clasifica a los clientes en tres segmentos: insatisfechos, satisfechos y deleitados

Insatisfechos	Satisfechos	Deleitados
Clientes que evalúan a la compañía por abajo de sus expectativas	Clientes que evalúan a la compañía a la altura de sus expectativas	Clientes que evalúan a la compañía por arriba de sus expectativas

Paso 3: Cálculo del NPS

El NPS de cada compañía se calculó tal y como lo propone Frederick Reichheld, es decir, haciendo a los clientes una simple y sencilla pregunta:

“En una escala del 0 al 10, que tan dispuesto está a recomendar a esta compañía con un amigo o familiar”

A partir de sus respuestas, los clientes fueron primero clasificados en promotores, pasivos y detractores, y posteriormente el NPS se calculó siguiendo la fórmula que se presenta a continuación:



Paso 4: Comparación satisfacción y NPS

Para poder comparar los datos de satisfacción y NPS era necesario desarrollar un índice de satisfacción que resumiese el porcentaje de clientes insatisfechos, satisfechos y deleitados en una única cifra.

Después de varias pruebas y ejercicios se logró desarrollar un índice al que denominamos Customer Composition Index (CCI), el cual se construye de la siguiente manera:

$$CCI = (\% \text{ deleitados} + \% \text{ satisfechos}) - \% \text{ insatisfechos}$$

Ya con este dato en mano, nos abocamos a analizar la posible relación entre la satisfacción y la recomendación comparando para ello el CCI de cada compañía con su respectivo NPS, en otras palabras: **CCI vs NPS**.

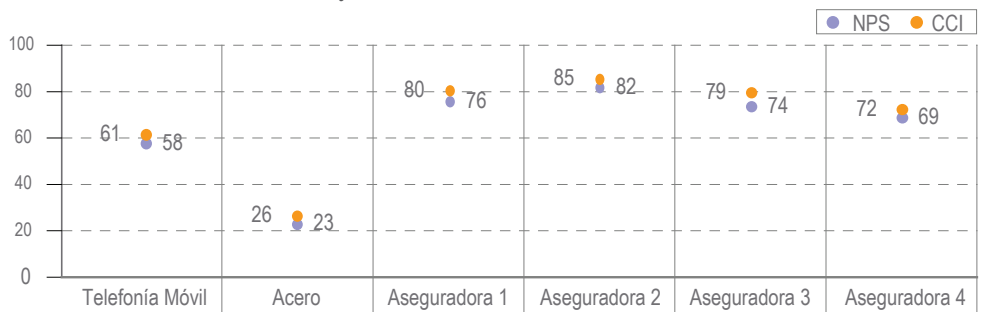
Nuestra intuición nos decía que seguramente existía una relación directa entre los clientes “deleitados” del modelo de Kano y los clientes “promotores” del NPS, y entre los clientes “insatisfechos” del modelo de Kano y los clientes “detractores” del NPS.

También asumíamos que los clientes clasificados como “satisfechos” por el modelo de Kano podrían caer dentro del grupo de “promotores” o “detractores” del NPS según sus experiencias con la compañía e imagen que tenían de ésta.

En resumen, nuestra teoría planteaba que a mayor CCI, mayor NPS, o dicho en otras palabras, cuantos más deleitados y menos insatisfechos tuviese una compañía, mayor sería su NPS.

Resultados

Los resultados de este ejercicio resultaron sorprendentes. En las seis compañías estudiadas, el CCI y el NPS se ubicaron de manera muy cercana uno del otro.



CONCLUSION

Los resultados de este estudio demuestran que existe una fuerte relación entre la satisfacción de los clientes y su disposición a recomendar a una compañía.

Tal y como se aprecia en el gráfico anterior, el NPS parece depender del porcentaje de clientes insatisfechos, satisfechos y deleitados, y en consecuencia, se mueve en la misma dirección en la que lo hacen estas variables.

En nuestra opinión, esta investigación brinda un panorama más claro acerca de los factores que inciden en este indicador y ofrece una base más sólida para la toma de decisiones.

Así, aquellas organizaciones interesadas en aumentar su NPS deben mejorar primero las experiencias de sus clientes para incrementar al máximo el porcentaje de deleitados y disminuir el número de insatisfechos.

Para alcanzar este objetivo, resulta imprescindible desarrollar una estrategia integral de satisfacción que esté sustentada en un profundo conocimiento del consumidor y que brinde información sobre los atributos más valorados en el producto o servicio, su nivel de expectativas y el desempeño que perciben de la compañía.

Identificar las prioridades de mejora y actuar en consecuencia aumentará de manera considerable el nivel de satisfacción de los clientes y su disposición a recomendar a la compañía, reflejándose inmediatamente en el NPS.

Referencias

1. Future Foundation: www.futurefoundation.net
 2. Harvard Business Review, diciembre 1, 2003
 3. Special issue on Kano's method for understanding customer driven quality, Center for Quality of Management Journal, Otoño 1993
- * NPS y Net Promoter Score son términos registrados propiedad de Statmetrix Systems, Inc, Bain & Company y Fred Reichheld

