



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

por Ameeta Deshmuk, Anand Karandikar, Fernando Krasovitzky **Leventer** GROUP

*Reza un refrán “crea fama y échate a dormir”. En el caso de las empresas, esta reputación es motivo de preocupación constante y no de tomársela tan a la ligera, pues son finalmente las recomendaciones por parte de los consumidores, las que determinan las estrategias de las empresas. Y para medir qué tan satisfechos se encuentran los clientes con los servicios de una firma, se ha creado el Net Promoter Score, un índice muy recomendable y que los autores describen a través de este artículo.*

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.

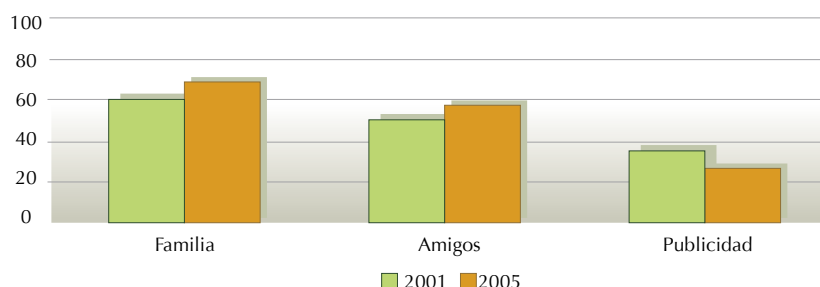
En la era del internet y de los *blogs*, la publicidad positiva “de boca en boca” se ha convertido en un aspecto aún más importante y crítico, debido a la potencia que alcanza y a la velocidad con la que se disemina a todos los rincones del planeta.

Recientemente, un estudio realizado por *Future Foundation*<sup>1</sup> 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*<sup>2</sup>, 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.

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

A partir de ese momento, el NPS cobró aún más relevancia y aceptación universal y fue adoptado por un sinnúmero de corporaciones de la talla de General Electric y American Express. Además, generó 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.



El NPS ejemplifica con claridad la relevancia que han adquirido las opiniones de los clientes de una empresa y cómo han generado metodologías formales, que lejos de la especulación contribuyen a implementar mejoras.

## Lo que mueve al NPS

Pero si el NPS se ha convertido en una herramienta tan crítica y fundamental para medir el desempeño de las organizaciones, sería importante conocer qué es lo que mueve a este indicador o, mejor aún, cuáles son las variables que 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 cuestiones y nos oriente para llevar a este índice de la teoría a la acción.

Por ello, y en tanto que 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 en 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 ésta aumenta, el NPS se eleva; en cambio, cuando si la satisfacción disminuye el NPS cae.

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

- ◆ selección de muestra de compañías
- ◆ análisis de nivel de satisfacción de los clientes
- ◆ cálculo del NPS de cada uno de ellos
- ◆ comprobación de ambos datos.

Veamos la manera en que verificamos cada uno de estos procedimientos:

### 1. Selección de compañías

El estudio que efectuamos se basó en datos de tres trabajos 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 mil 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          |

### 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.<sup>3</sup>

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                     |



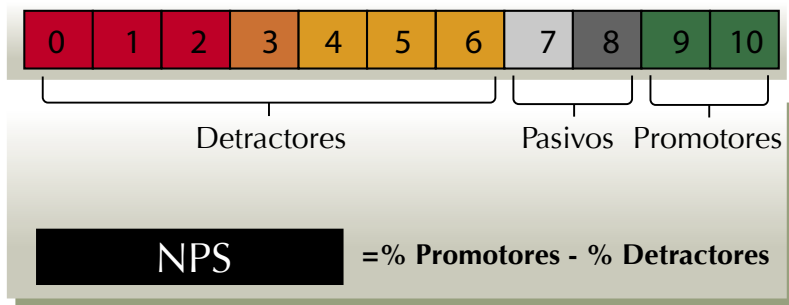


### 3. Cálculo del NPS

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, ¿qué tan dispuesto está a recomendar a esta compañía con un amigo o un familiar=?”**

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



El Net Promoter Score —NPS— se ha convertido, en el presente, en una herramienta innovadora capaz de expresar datos confiables acerca de las experiencias de los clientes. Por ello, firmas de gran envergadura emplean este índice.

### 4. Comparación de 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:

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

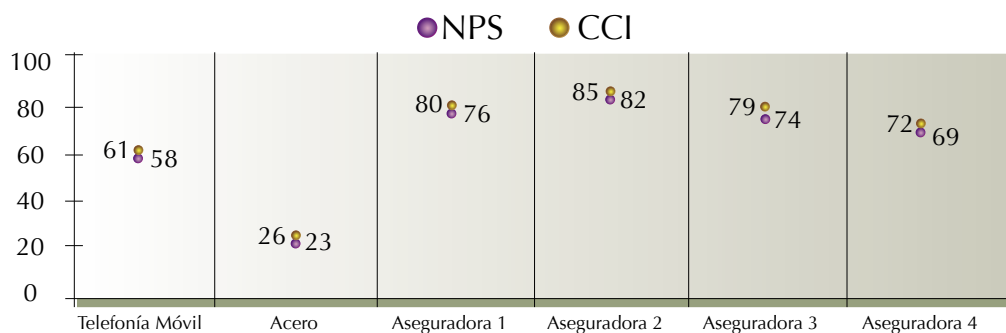
Con este dato en mano, nos enfocamos en analizar la posible relación entre la satisfacción y la recomendación, comparando, para ello, el CCI de cada compañía con su respectivo NPS. En otras palabras:

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.

Igualmente 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.



**La satisfacción de los clientes siempre se traducirá en recomendaciones o, en caso contrario, en malas opiniones acerca de los productos y servicios de una compañía. Nuestro objetivo debe ser indagar en las razones que suscitan tales comentarios, favorables o adversos, por parte de los consumidores.**

## Resultados

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

## Conclusión

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, de acuerdo con lo anterior, 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, el nivel de expectativas que despierta y el desempeño que percibe el público 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.

**Para determinar el NPS, es necesario realizar una sencilla pregunta al consumidor que indique el grado de recomendación que la empresa en cuestión alcanza de acuerdo con su opinión.**

## Lo que viene

Si bien este estudio aportó datos relevantes y valiosos, resultó insuficiente para entender lo que sucede con esa gran masa silenciosa de clientes que no están ni deleitados ni insatisfechos; es decir, los meramente satisfechos.

La investigación reveló que estos consumidores aparecen indistintamente entre los “promotores” y los “detractores”, fenómeno que puede estar asociado a las palabras de Edgard Deming, quien en su famoso libro *Out of the Crisis*<sup>4</sup>, establece que: “para una compañía no es suficiente contar con clientes meramente satisfechos. Los clientes insatisfechos abandonarán a la compañía, pero un cliente meramente satisfecho puede también hacerlo bajo la premisa de que no tiene mucho que perder y tal vez sí, mucho que ganar”.

De esta manera, nuestro trabajo como investigadores será continuar trabajando en esta dirección para comprender los motivos por los cuáles un cliente satisfecho puede convertirse en un promotor o detractor e identificar las condiciones bajo las cuales decide pertenecer a uno o a otro.

Esperamos que los datos que se deriven de estas futuras iniciativas permitan a las organizaciones planear aún mejor sus estrategias para fortalecer el vínculo con sus clientes e impactar de manera directa en el NPS.



Fernando Krasovitzky es presidente de Leventer Group. Egresado de la Universidad Iberoamericana —México— y de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales —Argentina—, ha tenido una prolífica carrera al desarrollarse en diversas áreas de la administración de empresas y la mercadotecnia. A lo largo de su trayectoria, se ha especializado en la investigación de mercado —Facta Research—, la satisfacción a clientes y el desarrollo de estrategias de lealtad. También se ha desempeñado como consultor en Calidad de servicio bajo la certificación de Service Quality Institute de Minneapolis, Minnesota, EU.

<sup>1</sup> [www.futurefoundation.net](http://www.futurefoundation.net)

<sup>2</sup> *Harvard Business Review*, diciembre, 2003.

<sup>3</sup> Special Issue on Kano's Method for Understanding Customer Driven Quality, Center for Quality of Management Journal, Otoño 1993.

<sup>4</sup> “*Out of the Crisis*”, MIT Press, agosto, 2000