

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Evaluación de la metodología NPS en una empresa de Telecomunicaciones

Autoría: Brunetto, Mario

Año: 2016

¿Cómo citar este trabajo?

Brunetto, M. (2016) "*Evaluación de la metodología NPS en una empresa de Telecomunicaciones*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14269>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



Tesis

Evaluación de la metodología NPS en una empresa de Telecomunicaciones

Alumno: Mario Brunetto

Tutor: Guillermo Armelini

Ciudad de Buenos Aires, Año 2016



Agradecimientos

Agradezco a mi tutor, Guillermo Armelini, por el aliento, la paciencia y el apoyo brindados para que esta tesis pudiera ser finalizada.

A mi esposa Marie y a mis hijos Nicolás y Gaia, por la comprensión de los momentos de ausencias durante la elaboración de la tesis y de todo el posgrado.

A todos quienes directa o indirectamente, posibilitaron culminar un nuevo desafío.



Resumen

El presente trabajo aborda una temática que si bien tuvo sus orígenes hace más de 50 años, se encuentra aún muy lejos de estar resuelta de manera definitiva: cómo medir la satisfacción y los niveles de recomendación de los clientes con una compañía y, fundamentalmente, determinar cuáles son los impactos que estas percepciones pueden tener en los indicadores de negocios (Key Performance Indicators - KPIs) y en las estrategias de largo plazo de las empresas.

Luego de revisar los conceptos fundamentales de la satisfacción del cliente y de las principales metodologías de medición empleadas en la actualidad, se llega al “corazón” mismo de la tesis, que es la evaluación de la aplicación práctica, en el sector de las Telecomunicaciones del mercado argentino, de uno de los métodos más difundidos en los últimos años: el Net Promoter Score (NPS).

El estudio logra demostrar que el NPS es un buen indicador para el monitoreo de la satisfacción y recomendación de los clientes de Telecom Personal (una de las principales empresas de Telecomunicaciones de Argentina) y, a su vez, desmitifica con soportes cuantitativos el concepto de “NPS como el mejor o el más eficaz método” a utilizar para tal fin.

Adicionalmente, se identifican diferentes indicadores del negocio (KPIs) y segmentos de clientes cuyos comportamientos podrían predecirse mediante el seguimiento de los resultados de los estudios de NPS, así como los que no responderían de manera efectiva a los mismos.

Por último, y desafiando de alguna manera la escala estándar dado por la metodología, se llega a establecer una definición “alternativa” de NPS con la que se podría determinar, sin ningún tipo de matices, el comportamiento de los clientes Detractores y Promotores.



Palabras Claves

Net Promoter Score (NPS)

Satisfacción del Cliente

Telecomunicaciones

Key Performance Indicators (KPIs)



INDICE

Introducción	6
Capítulo I: La importancia de la Satisfacción del Cliente	8
Capítulo II: Metodologías de Medición	13
<i>SERVQUAL</i>	13
<i>Customer Satisfaction (CSat)</i>	16
<i>American Customer Satisfaction Index (ACSI)</i>	17
<i>Net Promoter Score (NPS)</i>	20
<i>Customer Effort Score (CES)</i>	21
<i>Customer Experience Index (CXi)</i>	24
<i>RAPid Loyalty (RAPid)</i>	25
<i>Word of Mouth Index (WoMI)</i>	27
Capítulo III: Evaluación Empírica del NPS	29
<i>NPS vs Satisfacción</i>	30
<i>NPS vs Fidelidad</i>	34
<i>NPS vs Imagen</i>	37
<i>NPS vs Bajas (Churn)</i>	40
<i>NPS vs Reclamos</i>	44
<i>NPS vs Portabilidad</i>	46
<i>NPS vs Valor Presente</i>	47
<i>Análisis de “Escenarios” de NPS</i>	51
Capítulo IV: Relación KPIs-NPS vs Relación KPIs-Satisfacción	57
Capítulo V: Conclusiones	61
Bibliografía	64



Introducción

La satisfacción es una métrica crítica para la gestión de los clientes. La teoría indica que un cliente satisfecho debería generar mayor lealtad, mayores ingresos, menores costos y una mayor predisposición a la recomendación de la empresa, de ahí la importancia de identificar e incrementar continuamente a estos clientes “deleitados” con el fin de asegurar la continuidad del negocio y la obtención de mayores beneficios económicos.

Pero medir la satisfacción no es tarea fácil. Innumerables factores deben ser considerados al momento de efectuar estos estudios: tamaño, representatividad y periodicidad de las muestras; precisión de las preguntas; escalas y/o metodologías utilizadas; diferencias comportamentales en función de las industrias y de las características culturales de los países, etc.

La situación se torna más compleja aún si, como consecuencia de la medición sistemática de la satisfacción y/o recomendación de los clientes, se fija el “norte” de una compañía, se definen objetivos y se implementan planes de acción tendientes a fortalecer los aspectos positivos y revertir los negativos, con todos los costos y recursos implicados.

Es por eso que el presente trabajo aborda, en consecuencia, dos aspectos fundamentales.

En primer lugar y de una manera global, se describen los conceptos principales de la satisfacción de los clientes (Capítulo I) y cuáles son las metodologías más utilizadas actualmente para su medición (Capítulo II).

En segundo término y como principal enfoque, se analiza la aplicación práctica, en el sector de las Telecomunicaciones, del Net Promoter Score (Capítulos III y IV).



Por lo tanto, los objetivos principales que se persiguen son:

- Identificar los principales métodos utilizados para la medición de satisfacción / recomendación, con sus ventajas y desventajas asociados,
- Evaluar empíricamente la aplicabilidad de la metodología NPS, relacionándolo con indicadores duros del negocio (Key Performance Indicators - KPIs),
- Evaluar si los resultados del modelo NPS son extensibles o adaptables para productos del sector de Telecomunicaciones con dinámicas competitivas diferentes (Pospago, Prepago y Mixto),
- Validar la escala 0-10 y las categorías de Promoción y Detracción definidos en el modelo NPS, relacionándolos con otros estudios (satisfacción, recomendación, imagen, etc.) y con los KPIs mencionados anteriormente,
- Analizar si el NPS presenta resultados diferenciales respecto a la Satisfacción, en cuanto a su capacidad de predicción de diferentes indicadores del negocio (KPIs).

La metodología utilizada en este trabajo se basa en la investigación de la literatura existente, por una parte, y en el análisis estadístico de los resultados de encuestas sistemáticas de NPS realizadas durante 15 meses consecutivos a clientes del segmento masivo de Telecom Personal, para tres tipos de productos diferentes (Pospago, Prepago y Mixto).



Capítulo I: La importancia de la Satisfacción del Cliente

En un entorno cada vez más competitivo y globalizado, en el que los clientes están más conscientes de lo que adquieren y en el que la información de las prestaciones de los productos y servicios de la competencia se encuentra generalmente online y al alcance de la mano, se hace indispensable identificar por un lado las dimensiones y atributos que contribuyen a la satisfacción de los clientes, sea principalmente como resultado de su manifestación a través de estudios de mercado (indicadores blandos) y/o por su comportamiento tangible de cara a la compañía (indicadores duros) y, por otro, el de establecer cuáles son los aspectos que deben ser mejorados para evitar la pérdida de los mismos y para aumentar la reputación de la empresa en el largo plazo.

Es por ello que, en primer término, se torna necesario comprender el concepto de satisfacción del cliente.

A pesar de los innumerables estudios realizados sobre la satisfacción a partir de los años '60, no existe una definición única y acordada al respecto. De hecho, es posible encontrar múltiples acepciones de la satisfacción en la literatura, cada una de ellas expresando aspectos sobresalientes o ideas rectoras que sirven para calificarla.

De todos modos, lo que es sí es innegable y reconocido por todas ellas es que la satisfacción es siempre el resultado de un proceso cognitivo y/o de una reacción de tipo emocional. El concepto de satisfacción se describe como un proceso de evaluación que hace el cliente respecto al rendimiento o desempeño de un producto, servicio o empresa, en el que se ponen en juego la experiencia vivida en relación a las expectativas o a un patrón de referencia fijados previamente.

Aún cuando no exista una definición exclusiva, existen algunas teorías reconocidas que tratan de explicar la satisfacción del cliente. Las principales son:

- Teoría de la Equidad (Brooks, 1995): esta teoría supone un balance entre los costos, tiempos y esfuerzos insumidos por los clientes y los beneficios que reciben



a cambio de ello. Detrás de este concepto siempre se establece una sensación de justicia o injusticia por la relación costo-beneficio obtenida por el cliente, por un lado, y por otro, por la comparación entre el propio beneficio y el recibido por otro cliente o la misma empresa proveedora (un tercero). Si el beneficio y la comparación resultan acordes, el cliente estará satisfecho. Si a su criterio el balance es injusto, el mismo estará insatisfecho.

- Teoría de la Atribución Causal (Brooks, 1995): esta teoría se basa en que la mayoría de las personas tratan de encontrar las causas o factores que producen u originan los diferentes eventos o hechos (fuesen positivos o negativos). Estas causas (externas o internas) pueden clasificarse en tres categorías diferentes: origen, estabilidad y control.

- Origen: la causa se debe a la misma persona o a un tercero,
- Estabilidad: la causa puede ocasionar un evento temporal o permanente,
- Control: el origen de los hechos podría haber sido controlado o no.

Según esta teoría los clientes tienen mayor insatisfacción cuando atribuyen las causas de un resultado negativo a un tercero (empresa), creen que son estables (permanentes) y que podrían haberse evitado (controlables).

- Teoría de las Expectativas (Liljander & Strandvik, 1995): sugiere que los clientes establecen sus expectativas respecto a los beneficios y al desempeño que recibirá del producto, antes del momento de la compra. Una vez que se produce la misma y se usa el producto, el cliente compara sus expectativas iniciales con el desempeño real del mismo. Se produce de esta manera un proceso de análisis (comparación) que tiene como resultado la confirmación o no de las expectativas. Por lo tanto, el cliente estará satisfecho (disconformidad positiva) cuando el desempeño real del producto es mejor de lo esperado. En contrapartida, el cliente estará insatisfecho (disconformidad negativa) cuando el desempeño del producto o servicio es peor de lo esperado.

Teoría de la Asimilación (Sherif & Hovland, 1961): según esta teoría, cuando existe una discrepancia (positiva o negativa) entre las expectativas y el



desempeño real del producto, los clientes ajustan sus expectativas o las percepciones de los resultados, disminuyendo la brecha de la discrepancia inicial. Esto está dado debido a que al no cumplirse las expectativas, se genera en el individuo una tensión psicológica, ya que la realidad (desempeño del producto) contradice su hipótesis inicial (expectativas).

Teoría del Efecto Contraste (Sherif & Hovland, 1961): según esta teoría y en contraposición a la teoría de la asimilación, el cliente puede aumentar (en lugar de disminuir) la brecha entre las expectativas iniciales y el rendimiento percibido. Esto se da para el caso en que la discrepancia (positiva o negativa) supera los límites del nivel de comparación o de tolerancia del individuo. De esta manera, el efecto contraste hace que un cliente que ya se encuentra insatisfecho se transforma en un cliente extremadamente insatisfecho. De igual modo, mediante este efecto se produce una extrema satisfacción (deleite y promoción) en aquellos individuos que ya han evaluado positivamente el desempeño del producto o servicio.

De estas teorías, la Teoría de las Expectativas es la que parece contar con mayor número de partidarios entre los investigadores. Su ámbito de aplicación aumenta de manera constante, así como la de sus defensores.

Ahora bien, una vez entendida las principales teorías de la naturaleza de la satisfacción, la pregunta que surge es para qué sirve medirla.

La importancia de la satisfacción del cliente reside en que un cliente satisfecho puede ser considerado como un activo para la compañía. Esto se debe que es muy probable que un cliente satisfecho vuelva a usar sus productos o servicios, a comprar otros de la misma compañía o bien a promocionarla mediante una buena opinión al respecto, colaborando siempre en última instancia a un incremento de sus ingresos.

Por el contrario, un cliente insatisfecho comentará a un número mayor de personas su insatisfacción, en mayor o menor medida se quejará con la compañía



efectuando reclamos y, si su insatisfacción alcanza un determinado grado, podrá optar por abandonarla para comprar productos o servicios de la competencia pudiendo llegar, en casos extremos, incluso a abandonar el mercado.

La satisfacción del cliente es, por lo tanto, un impulsor del objetivo final de la empresa que es la obtención de beneficios económicos. Estos beneficios serán mayores si los clientes son fieles, es decir, si los mismos permanecen mucho tiempo en la compañía con una intención de recompra duradera. Surge así el concepto de fidelidad del cliente, el cual, como puede observarse en numerosos artículos y análisis de aplicación, presenta una alta correlación positiva con el concepto de satisfacción.

Por último, es importante relacionar cómo la fidelidad influye en los resultados económicos obtenidos. El comportamiento del cliente a la hora de la recompra de un producto afecta a la economía de las empresas en dos aspectos, los ingresos y los costos (Simón Ballesteros, 2005, pp. 17-19):

- Ingresos: Cuando un cliente continúa comprando a una misma empresa, los ingresos de ésta aumentan. Esto se debe, en primer lugar, a que en los momentos de la compra el cliente puede descubrir y comprar otros productos, aumentando potencialmente la venta cruzada. Por otra parte, la sensibilidad del cliente a aumentos en el precio puede reducirse a medida que la relación cliente-proveedor se desarrolla, haciendo que estos incrementos de precios puedan aumentar los ingresos,
- Costos: la repetición de las compras a una misma compañía genera frecuentemente múltiples contactos con ese proveedor y se considera que una mayor frecuencia en los contactos reducen los costos de gestión de los clientes. Esto se debe a que, conociendo y confiando más en su proveedor, el cliente es menos dependiente de la información y consejo de su personal, ocasionando menos gastos para el mismo (tiempos, publicidad, etc.). Es decir, se espera que disminuyan los costos de las transacciones de las compras a medida que aumenta la familiaridad y confianza entre cliente y vendedor.



Por lo expuesto anteriormente, resulta entonces de gran importancia conocer el grado de satisfacción de los clientes, para lo cual es indispensable utilizar una metodología de medición acorde a los objetivos buscados y que permita encontrar una relación práctica y comprobable con indicadores de performance del negocio (KPIs).



Capítulo II: Metodologías de Medición

En la actualidad, existen diversas metodologías de medición para analizar la satisfacción de los clientes. Algunas de ellas son estandarizadas, en tanto otras son más bien enfoques propietarios de autores o empresas que ponderan los beneficios de su uso y tratan de imponerlas en el mercado. Independientemente del origen de los modelos se destacan los siguientes entre los más conocidos o utilizados (Jackson, 2014):

- a. SERVQUAL
- b. Customer Satisfaction (CSat)
- c. American Customer Satisfaction Index (ACSI)
- d. Net Promoter Score (NPS)
- e. Customer Effort Score (CES)
- f. Customer Experience Index (CXi)
- g. RAPid Loyalty (RAPID)
- h. Word of Mouth Index (WoMI)

A continuación se describen las características más sobresalientes de cada uno de ellos:

SERVQUAL

Es una de las primeras herramientas utilizadas para la medición de la Calidad del Servicio. Surgió en 1988, como un desarrollo de profesores investigadores del área de marketing (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988).

SERVQUAL (Service Quality) se fundamenta en la teoría de Gaps o Brechas que explican las diferencias entre las expectativas de los clientes y lo que ellos realmente manifiestan obtener del servicio utilizado (percepción del mismo). La diferencia entre ambas respuestas se traduce finalmente en un Índice de Satisfacción del Cliente.



El modelo identifica cinco dimensiones básicas (RATER en inglés) que caracterizan a un servicio:

- Confiabilidad (Reliability): es la habilidad de desarrollar el servicio prometido tal como se pactó y sin errores,
- Seguridad (Assurance): se refiere al conocimiento del servicio prestado, a la cortesía de los empleados y a su habilidad para transmitir confianza al cliente,
- Elementos o aspectos tangibles (Iangibles): abarca la apariencia de las instalaciones físicas, de los equipos, del personal y el material de comunicación,
- Empatía (Empathy): es la capacidad de entender a cada cliente y proveerle un servicio a su medida,
- Capacidad de respuesta (Responsiveness): implica ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente.

Las dimensiones son medidas mediante un cuestionario de 22 preguntas (atributos). Estas preguntas son estándares, pero se pueden ir adaptando en función a las características de cada servicio. De esta manera se obtiene para cada dimensión y atributo cuál es la puntuación (de 1 a 7) del valor esperado (E) y percibido (P) en el servicio.

Se calculan las diferencias ($P - E$) y luego se las pondera por la importancia relativa de cada una de ellas, también manifestado por los clientes en la misma encuesta. De esta manera se obtiene un único valor de Calidad del Servicio que refleja la Satisfacción del Cliente con el mismo.

El modelo se llama también de Gaps porque define cinco brechas o discrepancias que deben ser reducidas para mejorar la Calidad del Servicio (Figura 1).

CLIENTE

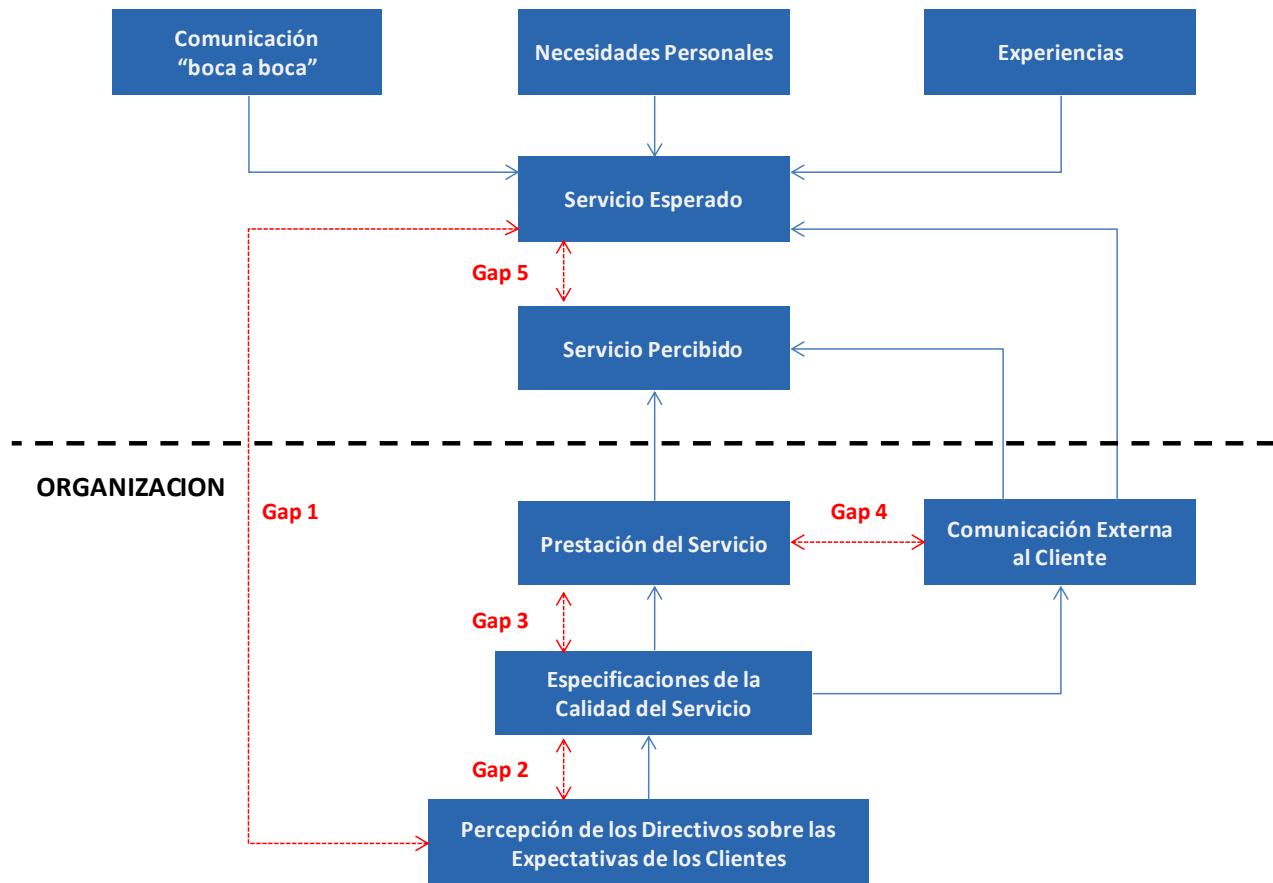


Figura 1: Modelo SERVQUAL. (Fuente: Simón Ballesteros, V. (2005). *Desarrollo de un procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente en una industria auxiliar del sector carrocero de autocares y autobuses*).

El Gap 5 responde a lo que se ha mencionado en los párrafos precedentes y representa la diferencia entre el servicio esperado y el percibido. Es el Gap o discrepancia más importante porque es el que define la Calidad del Servicio en sí misma y es el que el cliente identifica (visión externa).

Los otros 4 Gaps se refieren a aspectos internos de la organización, los que en función a su rendimiento serán responsables de los resultados del Gap 5. Ellos son:

- Gap 1: Discrepancia entre las expectativas de los clientes y las percepciones de los directivos,



- Gap 2: Discrepancia entre las percepciones de los directivos y las especificaciones y normas de calidad del servicio,
- Gap 3: Discrepancia entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio,
- Gap 4: Discrepancia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

El modelo SERVQUAL es bastante utilizado para la evaluación de los servicios, aunque también es criticado en cuanto a la validez teórica de la metodología y las dificultades prácticas de las encuestas, las que obligan a confrontar al cliente, para cada pregunta, con tres aspectos simultáneos: cuál es el valor percibido (P) y esperado (E) de los atributos, y cuál es la importancia relativa de cada uno de ellos.

Customer Satisfaction (CSat)

Si bien no es una metodología estandarizada, existen un sinnúmero de encuestas que utilizan la Satisfacción del Cliente como instrumento de medición.

La pregunta más globalizadora es: “A nivel general, que tan satisfecho está Ud. con (la compañía, el servicio, la atención de los reclamos, etc.)”. Se evalúa además el nivel de satisfacción con diferentes dimensiones y atributos considerados claves en el producto o servicio, que son previamente definidos mediante estudios cualitativos complementarios.

Para la evaluación se utiliza generalmente una escala de Likert de 5 posiciones:

1. Muy Insatisfecho
2. Insatisfecho
3. Ni Insatisfecho ni Satisfecho (Neutro)
4. Satisfecho



5. Muy Satisfecho

Los resultados de Satisfacción suelen mostrarse agrupando lo que se denomina Top Two Box, es decir, el porcentaje de clientes satisfechos considerando la suma de aquellos que se manifestaron explícitamente como Satisfechos y Muy Satisfechos (4 + 5) (Simón Ballesteros, 2005).

La aplicación de esta metodología es relativamente sencilla y de amplia difusión, pero de difícil comparación entre diferentes empresas o productos. El motivo principal es que si bien pueden ser similares, no hay una estandarización en la semántica de las preguntas ni en las opciones específicas (texto) de los niveles de satisfacción de las respuestas.

American Customer Satisfaction Index (ACSI)

El American Customer Satisfaction Index (ACSI) es una metodología de medición de la Satisfacción del Cliente que abarca múltiples industrias en USA. El índice fue desarrollado en el año 1994 por investigadores de la Universidad de Michigan conjuntamente con la American Society for Quality y el CFI Group.

El valor del indicador se obtiene del tratamiento de las respuestas a un cuestionario telefónico y se presentan los resultados en 4 niveles: a nivel nacional, por sectores económicos, por industrias y por empresas. De esta manera una empresa puede tener opciones de comparabilidad (benchmark) con el resto de las encuestadas.

Los componentes del modelo se describen en la Figura 2 y son los siguientes (Pereiro, 2008):

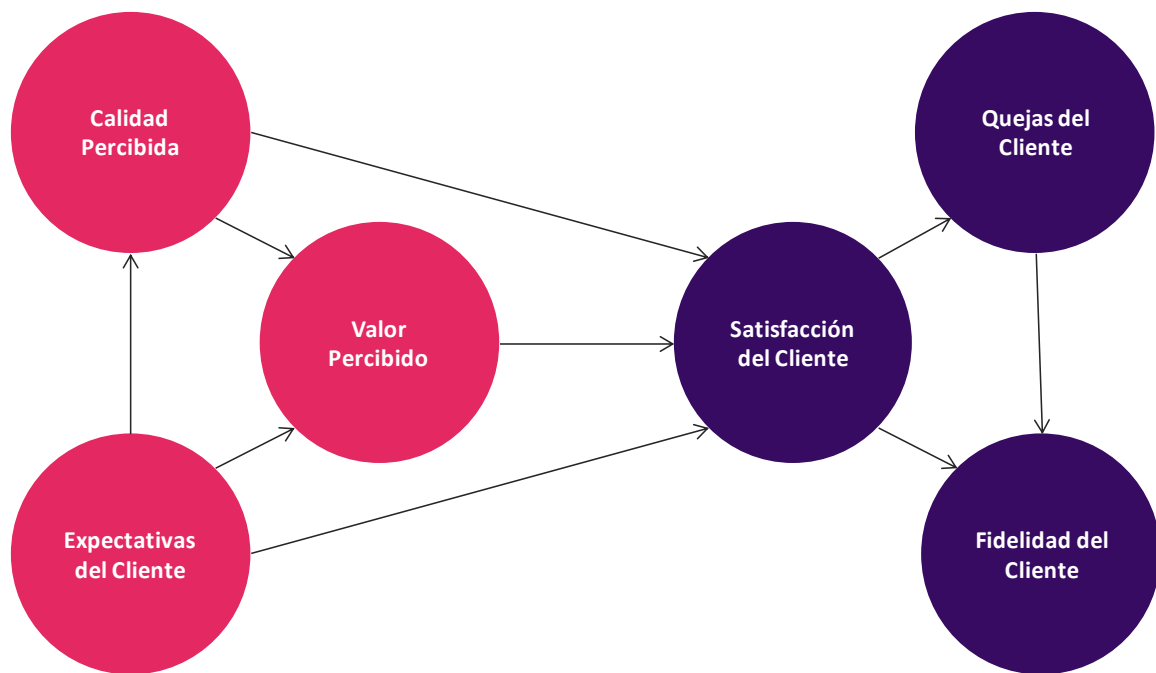


Figura 2: Modelo ACSI. (Fuente: Pereiro, J. (2008). *La satisfacción del cliente en ISO 9000*).

- Expectativas del cliente: es una medida de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la empresa ofrece. Influyen en la misma la publicidad y los diferentes mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, “su idea”, sobre lo que se le ofrece,
- Calidad percibida: tomando como referencia la expectativa del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a dos factores: la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar,
- Valor percibido: expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia,



- Quejas del cliente: las quejas son una expresión de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Este indicador se calcula como el porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal,
- Fidelidad del cliente: la fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central, la fidelidad del cliente es la base de la rentabilidad del negocio.

El modelo ACSI es un modelo econométrico de causa-efecto que calcula impactos de todos los “drivers” o móviles que afectan directa o indirectamente la satisfacción de los consumidores en la economía.

El Índice de Satisfacción en sí mismo se calcula en base a tres preguntas de la encuesta: la satisfacción general, el cumplimiento de las expectativas y la comparación respecto al producto o servicio ideal.

Por otra parte, la modelación metodológica calcula la fuerza del efecto de cada índice del lado izquierdo sobre los demás índices del lado derecho, representado en flechas en la Figura 2, y presupone por un lado que la satisfacción es dependiente de las expectativas, la calidad y el valor percibido; y por el otro que la satisfacción influye en las quejas y en la lealtad de los clientes.

Dichas flechas son entonces los “impactos” de un índice sobre otro. Los índices son diferentes según la industria y son calculados por ACSI de manera propietaria (confidenciales).

Esta metodología es bastante utilizada en USA, aunque su cálculo es privado y no permite el agregado de preguntas específicas o adicionales que puedan ser de interés para la organización.

Net Promoter Score (NPS)

El Net Promoter Score (NPS) aparece por primera vez en diciembre del 2003 en un artículo de la revista Harvard Business Review, escrito y desarrollado por Frederick Reichheld y titulado “El único número que Ud. necesita para crecer” (Reichheld, 2003). En el mismo se define la teoría y los fundamentos del NPS y se demuestra la relación entre el indicador y el crecimiento económico de las empresas. Actualmente NPS es una marca registrada compartida por Frederick Reichheld, Bain & Company y Satmetrix.

La implementación de la metodología consiste en la formulación de una pregunta (“la pregunta decisiva”, según Fred Reichheld): “¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?”. Se pide calificar en una escala de 0 a 10 (Figura 3), donde 0 es muy improbable y 10 muy probable. Las respuestas se clasifican en tres grupos:

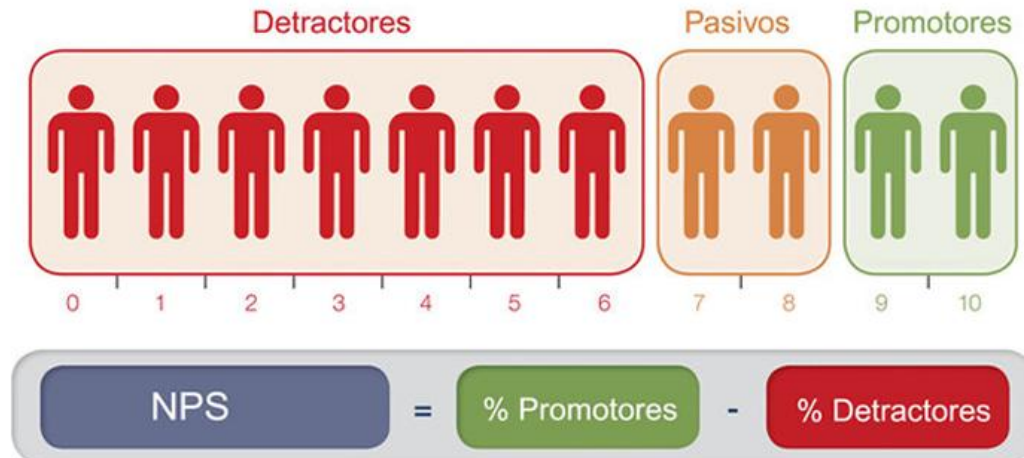


Figura 3: Modelo NPS. (Fuente: Cowper Johnson, T. (2014). *What's in a number? NPS, Effort and CSAT*).

- Detractores (evaluaciones de 0 a 6): son clientes insatisfechos que pueden dañar la marca y el crecimiento mediante una activa opinión crítica y negativa,



- Pasivos o Neutros (respuestas 7 y 8): clientes que si bien están satisfechos no demuestran entusiasmo. Son clientes en cierta medida vulnerables a ofertas de empresas competidoras,
- Promotores (notas 9 y 10): clientes satisfechos y altamente entusiasmados. Promocionan activamente la empresa y aumentan sus compras, dando un crecimiento positivo.

El NPS se calcula restando el porcentaje de Detractores al porcentaje de Promotores.

Las características principales de este indicador son su simplicidad, su fácil entendimiento, y el hecho que permite hacer benchmark con otras empresas con tan sólo una pregunta. Su utilización se ha difundido en todas las industrias y sectores, contribuyendo a la adopción de estrategias focalizadas en las experiencias de los clientes. El NPS es actualmente, junto a CSat, la metodología más conocida.

Aún así, numerosas críticas han surgido en los últimos años. Los principales cuestionamientos se refieren a que el NPS tiene un poder predictivo similar al de otras métricas en relación al crecimiento de la empresa, indicando que la “probabilidad de recomendar” no mide nada distinto de otras preguntas convencionales relacionadas con la lealtad del cliente. Otros alegan que la reducción de la escala de 11 posiciones a una clasificación de tres categorías (Promotores, Pasivos y Detractores) hace perder información significativa de la encuesta e incrementar la variabilidad estadística del resultado. Por otra parte se han cuestionado los “valores de corte” del índice NPS, objetando su potencial validez en función a las diferentes culturas y/o industrias.

Customer Effort Score (CES)

El Customer Effort Score (Índice de Esfuerzo del Cliente) surge en el año 2008 y adquiere mayor difusión en el año 2010 con la edición de un artículo en la revista



Harvard Business Review titulado “Stop Trying to Delight Your Customer” (“Deja de tratar de deleitar a tus clientes”) (Dixon, Freeman & Toman, 2010). Desarrollado por el Corporate Executive Board (CEB), tiene como fundamento que deleitar al cliente no aumenta necesariamente su lealtad.

El CES intenta “desmitificar” que la fidelidad del cliente está únicamente vinculada a la satisfacción. Establece que la diferencia entre “sólo cumplir” y “superar” las expectativas no garantiza un aumento significativo en la lealtad del cliente, demostrando que es el esfuerzo que hace el cliente en su relación con la empresa (resolución de problemas, facilidades en la adquisición, etc.) lo que determinará en última instancia su lealtad con la misma.

Sus principios básicos, por lo tanto, son los siguientes:

- El deleite no es necesario: exceder las expectativas de los clientes no genera fidelidad adicional en comparación con solo cumplir con las expectativas,
- La satisfacción no es un gran predictor de la fidelidad: establece que la relación entre éstos es más bien débil,
- Las interacciones con los clientes son fuentes de infidelidad: indica que durante los “momentos de verdad” (contactos) con los clientes, una mala atención y percepción influye hasta cuatro veces más hacia la infidelidad que lo que una buena atención lo hace hacia la fidelidad,
- La clave está en reducir el esfuerzo del cliente: esto es verdaderamente lo que disminuye la infidelidad de los clientes.

De manera similar a NPS, se construye a partir de la respuesta a una sola pregunta: “¿Cuánto esfuerzo personal le ha supuesto gestionar su solicitud o resolver su problema?”. Como opciones se utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es muy poco esfuerzo y 5 un gran esfuerzo.

Esta escala invertida (1 bueno y 5 malo) trajo al principio ciertas complicaciones. De igual modo la palabra “esfuerzo” no fue fácil de traducir a las diferentes lenguas. Es por eso que surgió una segunda versión (Figura 4), en la que se cambió la pregunta por una afirmación para evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo con la misma, quedando de la siguiente manera: “La empresa permitió gestionar mi solicitud o resolver mi problema con facilidad”. Por otra parte la escala se amplió a una de 7 posiciones, representando el 1 un muy en desacuerdo y el 7 un muy de acuerdo.

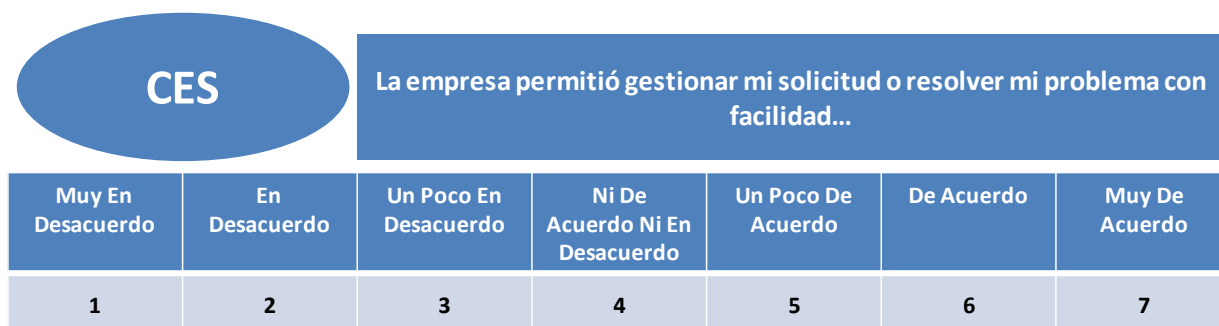


Figura 4: Customer Effort Score – CES v2.0. (Fuente: Elaboración propia).

Como síntesis, CES focaliza la atención en eliminar los “obstáculos” del cliente en lugar de exceder sus expectativas. Si bien los “obstáculos” se refieren a los esfuerzos realizados por los clientes, generalmente físicos, emocionales o en términos de conocimiento y tiempos (Clark & Bryan, 2013), en la práctica se han identificado tres aspectos fundamentales en cuanto a la atención de los clientes: los mismos no quieren contactar a la empresa de manera repetitiva (o ser transferidos de asesor en asesor); los clientes no quieren repetir información ya brindada; los clientes no quieren ir de un canal de atención a otro (ej. call center, web, mail) para resolver su problema.

CES es una de las últimas metodologías en ser definidas. Su utilización, si bien incipiente, va en aumento y resulta interesante para el análisis de los distintos procesos de interacción con los clientes.

Customer Experience Index (CXi)

El Customer Experience Index (CXi) es una metodología desarrollada por Forrester Research (Burns, 2014). Se trata de un estudio de benchmark realizado anualmente, con un concepto similar al de ACSI, e involucra en su encuesta a unas 14 industrias y a más de 175 compañías de USA. Forrester publica los resultados de las compañías líderes y datos que permiten comparar los diferentes sectores analizados.

El “core” de la encuesta posee dos series de preguntas, cada una de ellas usando una escala de 5 posiciones.

La primera serie se refiere a la calidad de la experiencia del cliente y la define en base a los tres niveles de la clásica pirámide de necesidades (primero resolver lo básico, luego crear valor y por último sorprender al cliente) (Figura 5).



Figura 5: Customer Experience Index. (Fuente: Burns, M. (2014). *The Customer Experience Index*).



Las preguntas son:

- ¿Se han satisfecho sus necesidades de forma efectiva?
- ¿Es fácil hacer negocios con la compañía?
- ¿Qué tan divertido ha sido hacer negocios con la empresa?

Las preguntas precedentes son complementadas por atributos específicos de cada industria. Para calcular el CXi se resta al porcentaje de clientes que reportan una buena experiencia (5 y 4) en estas tres preguntas, aquellos que han tenido una mala experiencia en ellas (1 y 2). Luego se promedian los tres resultados para obtener el índice.

La segunda serie de preguntas analiza la fidelidad del cliente, indagando:

- La voluntad para realizar otra compra en la compañía,
- Probabilidad de cambiarse a un competidor,
- Probabilidad para recomendar a la empresa a un amigo o colega.

La correlación entre las dos series de preguntas es una herramienta útil para identificar los atributos que mayor impacto tienen en la fidelidad. El Customer Experience Index (CXi) está principalmente focalizado en USA y tiene una gran representatividad en empresas online.

RAPid Loyalty (RAPid)

RAPid (Retention, Advocacy, Purchasing) es una metodología presentada en el 2011 por el especialista Bob Hayes (presidente de Business Over Broadway). Sus fundamentos se basan en que el crecimiento no solo depende de un factor para ganar nuevos clientes (desafiando los principios del Net Promoter Score, que sólo indaga acerca de la recomendación), sino que es necesario incluir otros tipos de

aspectos que reflejan las principales oportunidades de crecimiento de los clientes ya existentes: el incremento de la retención y de su comportamiento de compra.

La fidelidad por lo tanto no puede ser vista como un fenómeno unidimensional (recomendación) sino que puede medirse en tres dimensiones relacionadas (Hayes, 2011), tal como se observa en la Figura 6:

- Índice de Lealtad de Retención (Retention Loyalty Index - RLI): mide el grado de intención de permanencia de los clientes con la empresa o de su intención de migrar a la competencia,
- Índice de Lealtad de Apoyo / Promoción (Advocacy Loyalty Index - ALI): mide el grado de sentimiento positivo del cliente / en qué medida promociona el producto, servicio o marca,
- Índice de Lealtad de Compra (Purchasing Loyalty Index - PLI): da una medida del grado en que los clientes incrementarán sus comportamientos de compra futura con la empresa.

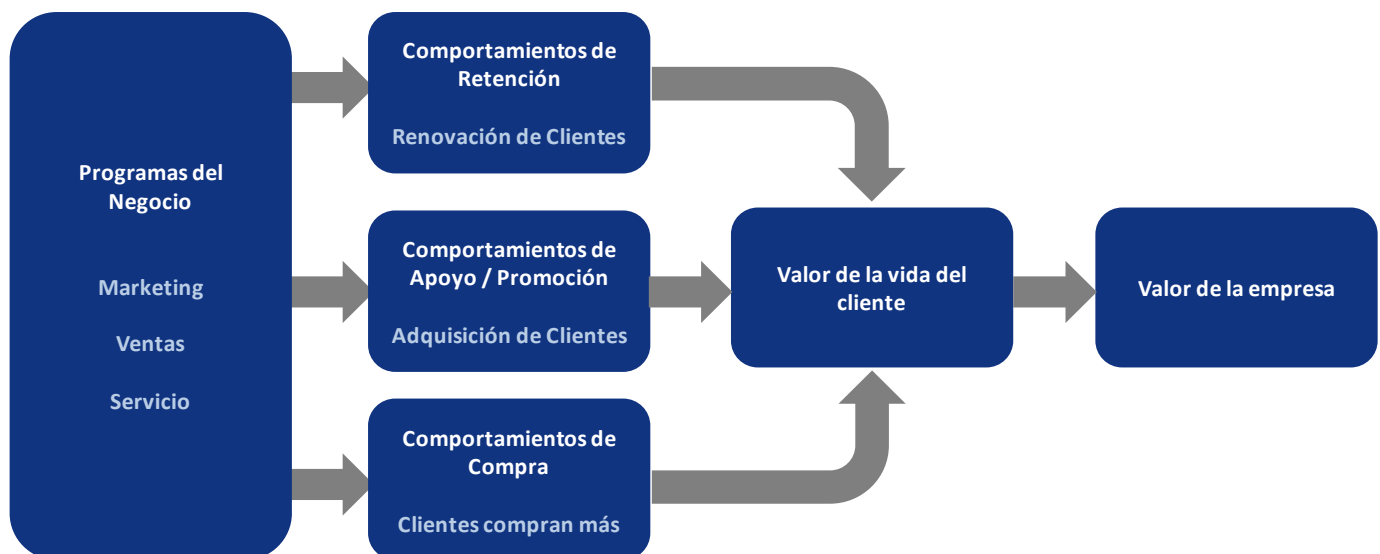


Figura 6: Metodología RAPid. (Fuente: Hayes, B. (2011). *Lessons in Loyalty*).



Los índices se evalúan con una escala de 0 al 10 y según Hayes son buenos predictores de indicadores de negocios:

- RLI es el mejor predictor del churn,
- ALI es un buen predictor del crecimiento de nuevos clientes,
- PLI es el mejor predictor del crecimiento del ARPU (Average Revenue per User).

Se pueden adicionar preguntas a los estudios para testear atributos específicos de cada negocio. RAPid es relativamente nueva y por el momento poco empleada.

Word of Mouth Index (WoMI)

Esta metodología cuestiona que medir la lealtad del cliente con sólo preguntar “que tan probable recomendaría la marca, el producto o el servicio a un amigo o colega (NPS)” sea una manera precisa para medir la satisfacción ya que no es posible determinar con precisión “que tan probable no se recomendaría un producto o servicio o si se desaconsejaría al mismo”.

Este índice (WoMI | The Word of Mouth Index, 2013) es una de las metodologías de más reciente aparición y fue desarrollado por ForeSee en el año 2013. Considera que NPS sobreestima a los Detractores aplicando escalas de difícil comprobación e indica que lo que NPS define como Detractores no lo son siempre en la práctica.

ForeSee realizó un estudio en el que considera haber obtenido un resultado mucho más preciso en la categorización de Promotores y Detractores activos en comparación con el enfoque de recomendación de NPS, pero a su vez preservando la facilidad de uso y el entendimiento de este último método.

Para ello, además de realizar la clásica pregunta de NPS para obtener a los “Promotores puros” (evaluadores de recomendación con 9 y 10), agrega una segunda pregunta que indaga “¿Qué tan probable es que desalientes a otros a hacer negocios con esta compañía?”. Usando una escala idéntica a la de NPS (0 a 10), obtiene con quienes evaluaron 9 y 10 lo que WoMI define como “Detractores puros” (Jackson, 2014).



Figura 7: Word of Mouth Index. (Fuente: WoMI | The Word of Mouth Index. (2013).

Para llegar al indicador WoMI se resta el porcentaje de 9 y 10s de “probabilidad de desalentar” al porcentaje de 9 y 10s de la “probabilidad de recomendar” (Figura 7).

Actualmente no existe un gran uso de esta metodología. Algunos críticos sostienen que la definición de Detractores y Promotores en WoMI puede ser tan cuestionable como la de NPS.



Capítulo III: Evaluación Empírica del NPS

Como se menciona en el Capítulo II, el Net Promoter Score es una de las metodologías más utilizadas en la actualidad por su facilidad de aplicación y entendimiento. Por otra parte, existe a nivel teórico un beneficio económico en las compañías que mejoran su NPS. Si bien los resultados dependen de cada industria, en general los clientes más fieles tienen mayor nivel de gasto, mayor tiempo de vida, mayor recomendación y generan menores costos operativos.

Sin embargo, y dado que existen algunas críticas respecto a si NPS es “la métrica” a utilizar como predictor del crecimiento y de los buenos resultados de la compañía, se torna imperioso un análisis práctico de su aplicabilidad para el mercado de las Telecomunicaciones.

Para ello se utiliza, como fuente de análisis, encuestas realizadas a 13.778 clientes del segmento masivo de Telecom Personal, distribuidos en 5 muestras trimestrales consecutivas de campo. Si bien cada una de las muestras tiene un error inferior al 3%, con un nivel de confianza del 95%, se ponderaron las mismas en base a la antigüedad de los clientes, región geográfica y trimestre de medición. De esta manera se evita, por ejemplo, que un trimestre pese más que otro por diferencias en el tamaño muestral de cada uno de ellos. De igual modo, el control y ponderación por antigüedad y región evita que el estadístico obtenido esté distorsionado por la heterogeneidad que presentan las muestras debido a dichas variables¹.

A nivel de servicios analizados, se distinguen tres tipos de productos o planes, claramente diferenciados no sólo por sus características como tales, sino por la dinámica de su mercado y el comportamiento de uso dado por los clientes a cada uno de ellos. Ellos son:

¹ Se destaca que los análisis efectuados en los capítulos subsiguientes también se realizaron sin esta ponderación, como una manera de corroborar la robustez y representatividad de las muestras y de los análisis. Los valores relativos obtenidos, así como las conclusiones, no difieren significativamente en relación a los alcanzados con las muestras ponderadas.



- Pospago (Factura): se caracteriza por tener un contrato de duración mínima durante el cual el cliente recibe mensualmente una factura con el precio del abono más los montos por los consumos incurridos. Esto implica que el cargo de la factura es variable en función al uso del servicio,
- Prepago: no existe un compromiso contractual ni factura del servicio. El cliente hace uso del mismo en función al saldo de crédito disponible, el cual recarga a voluntad,
- Mixto (Abono Fijo): es una combinación de los anteriores. El cliente tiene contrato y factura, pero ésta es de un monto fijo mensual. Superado el límite de ese monto, el cliente puede adicionar crédito disponible mediante el uso de tarjetas prepagas, a voluntad.

Los análisis realizados fueron los siguientes:

- a. NPS vs Satisfacción
- b. NPS vs Fidelidad
- c. NPS vs Imagen
- d. NPS vs Bajas de Clientes
- e. NPS vs Reclamos
- f. NPS vs Portabilidad
- g. NPS vs Valor Presente
- h. Análisis de Escenarios de NPS

NPS vs Satisfacción

Cada cliente encuestado respondió su nivel de recomendación de NPS (0 a 10) así como el nivel de Satisfacción del servicio percibido con una escala de Likert de 5 posiciones (1 Muy Insatisfecho, 5 Muy Satisfecho). Esta simultaneidad en la respuesta permite realizar un análisis cruzado entre estas dos variables. La escala de Satisfacción se distribuye para cada punto de evaluación de la escala NPS según se observa en la Figura 8:



Figura 8: Distribución de la Satisfacción en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).

Se verifica en primer lugar que ambas variables presentan un alto nivel de correlación (coeficiente 0,72).



Aún cuando la escala de Satisfacción no tiene un punto neutro (se estipuló la calificación 3 como “Poco Satisfecho”), se observa que para los Promotores (9 y 10) el nivel de Satisfacción explícito (Satisfecho + Muy Satisfecho) es del 95%. También se aprecia que el nivel de Satisfacción para la calificación 8 es muy alta (88%) lo cual hace presuponer que la definición de Promotor podría extenderse más allá del nivel teórico definido en NPS. Esta hipótesis será analizada con posterioridad.

A nivel Detractores se observa una buena relación con los niveles de Insatisfacción. Esto se refleja especialmente para los valores de 0 a 3, donde la manifestación explícita de Insatisfacción (Insatisfecho + Muy Insatisfecho) va del 73% al 54%, respectivamente. Se puede contemplar, adicionalmente y como es de preverse, que la evaluación del “Poco Satisfecho” tiene una connotación negativa para el cliente si se relaciona esta declaración con la definición teórica de Detractor. De hecho, considerando al “Poco Satisfecho” como Insatisfacción, la evaluación de ésta es del 96% para 0 de NPS y desciende proporcionalmente, pero con altos valores, hasta llegar a 68% para el valor 6.

Reagrupando la escala de NPS y alineándola a la clasificación de Promotores, Pasivos y Detractores (Figura 9), las relaciones son las siguientes:

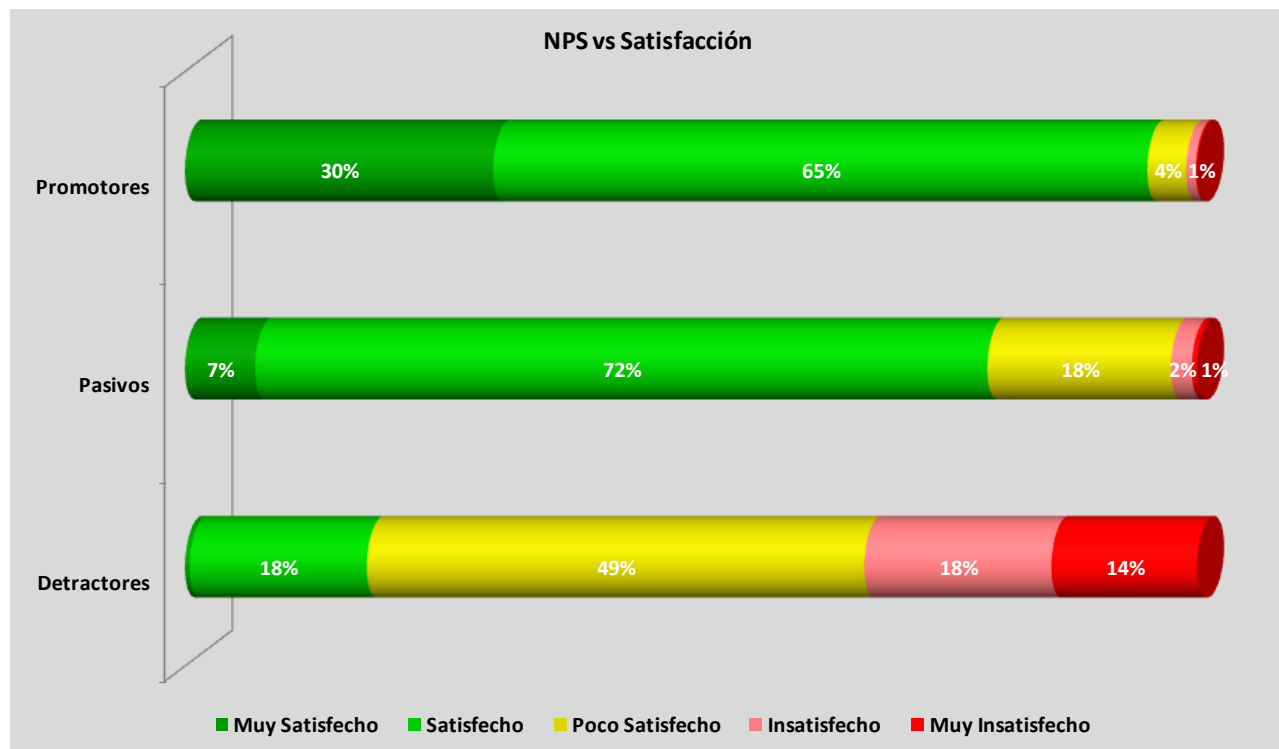


Figura 9: Distribución de la Satisfacción en la escala NPS estándar. (Fuente: Elaboración propia).

Nuevamente se observa la alineación entre los Promotores y los niveles de Satisfacción, la tendencia marcada de los Pasivos a la Satisfacción (lo cual es acorde con la teoría pero sugiere la necesidad de un análisis de escenarios posterior) y de qué manera la evaluación del “Poco Satisfecho” debería alinearse como una evaluación negativa para “concordar” a nivel teórico con la Detracción.

Otra manera de mostrar estas relaciones es considerando la distribución inversa. Para ello se analiza, para cada una de las opciones de Satisfacción, cómo resulta su evaluación a nivel NPS (Cuadro 1). Sintetizando y considerando la clasificación de Promotores, Pasivos y Detractores, se obtiene lo siguiente:



NPS	Nivel de Satisfacción del Servicio				
	Muy Satisfecho	Satisfecho	Poco Satisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
Detractores	1%	11%	65%	84%	95%
Pasivos	24%	54%	30%	12%	4%
Promotores	75%	35%	5%	4%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%

Cuadro 1: Distribución del NPS estándar en la escala de Satisfacción. (Fuente: Elaboración propia).

De esta manera es posible verificar la amplia relación entre ambas variables, en especial cuando se consideran los valores extremos de la escala de Satisfacción. La relación Promotor-Muy Satisfecho será usada como referencia al momento de analizar diferentes escenarios.

A nivel productos (Pospago, Mixto y Prepago), no se detectaron diferencias significativas respecto a los valores generales presentados precedentemente.

NPS vs Fidelidad

Al igual que lo realizado con la Satisfacción, se interrogó a los clientes respecto a su intención de permanencia o abandono a la compañía en los 6 meses posteriores a cada una de las encuestas. La distribución de las 5 opciones de Fidelidad en cada punto de NPS se presenta en la Figura 10:

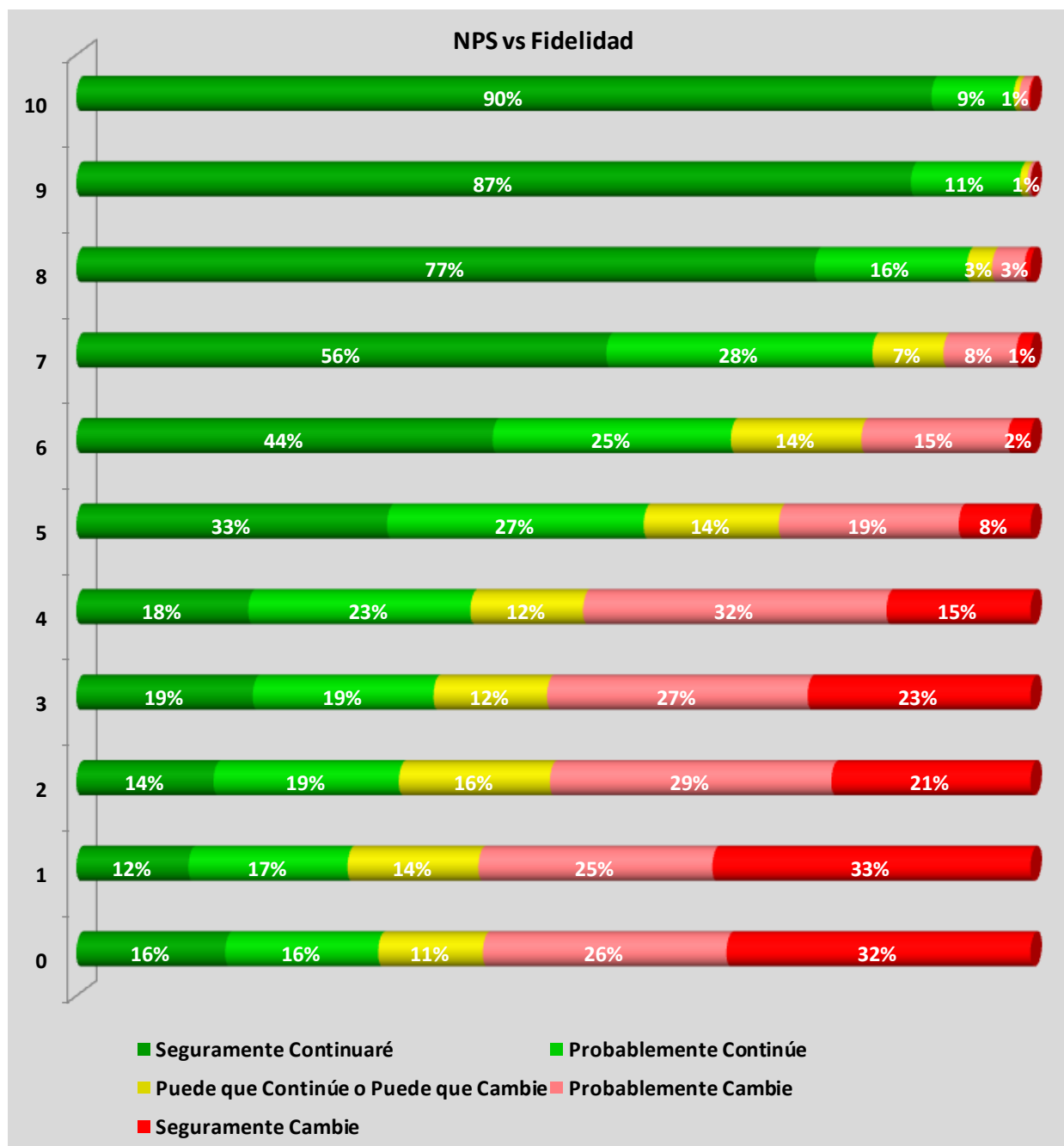


Figura 10: Distribución de la Fidelidad en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).

Si bien presenta un índice de correlación relativamente bueno (0,58), a diferencia de lo observado con la Satisfacción, el cliente no es propenso a manifestar su potencial abandono. Esto se refleja en quienes indican que Seguramente

Continuarán o Probablemente Continuarán con la actual compañía, los cuales sobrepasan el 50% de evaluación desde el valor 5 de NPS en adelante.

De manera complementaria, quienes manifiestan hasta un 50% que Probablemente o Seguramente Cambien de compañía son aquellos que evalúan de 0 a 4 el NPS.

Reagrupando en función a la definición de Promotores, Pasivos y Detractores (Figura 11), se obtiene:

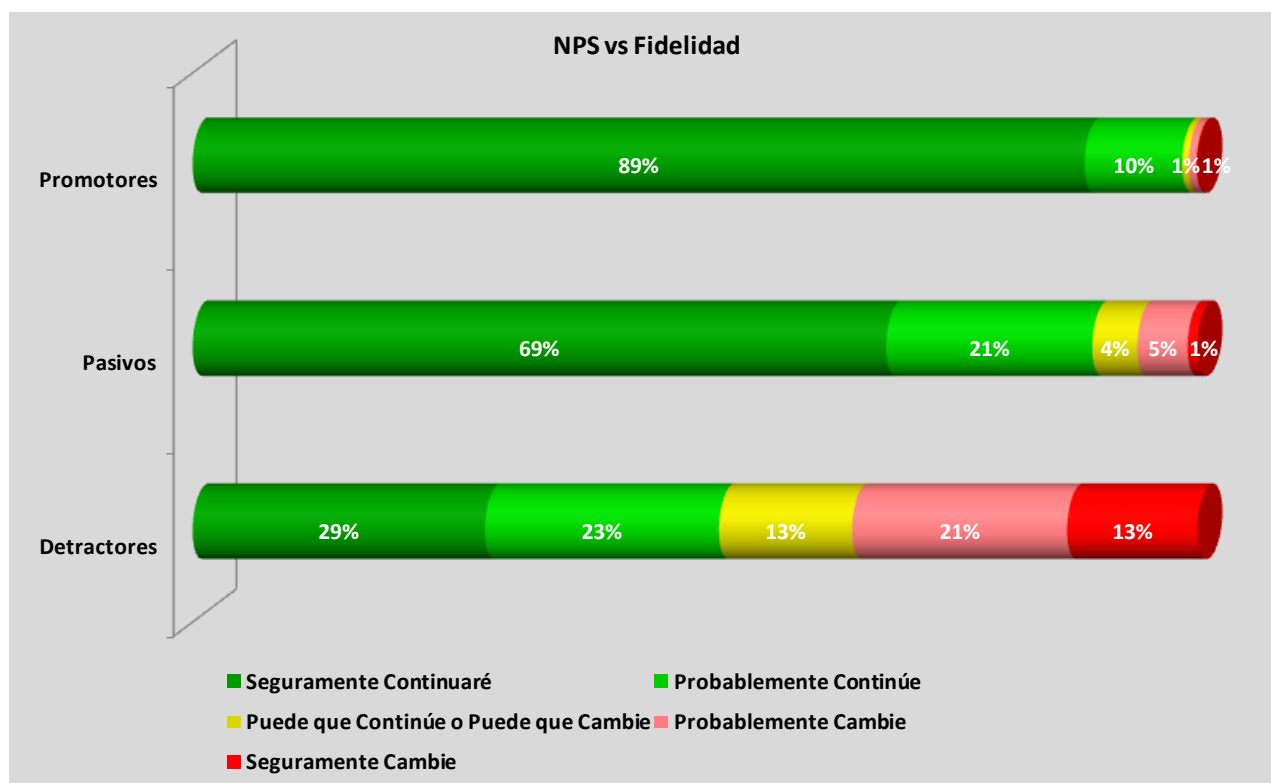


Figura 11: Distribución de la Fidelidad en la escala NPS estándar. (Fuente: Elaboración propia).

Se refleja con mayor claridad la tendencia a “ser positivo” respecto a la situación futura con la compañía.

Analizando la distribución inversa (clasificación de categorías de NPS para cada una de las opciones de Fidelidad), se obtiene lo siguiente (Cuadro 2):



NPS	Actitud respecto a la compañía de celular en los próximos 6 meses				
	Seguramente continuaré con esa compañía celular	Probablemente continúe con esa compañía celular	Puede que continúe con esa compañía celular o puede que cambie	Probablemente cambie a otra compañía celular	Seguramente cambie a otra compañía celular
Detractores	15%	40%	68%	76%	91%
Pasivos	44%	44%	29%	22%	8%
Promotores	41%	15%	3%	2%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%

Cuadro 2: Distribución del NPS estándar en la escala de Fidelidad. (Fuente: Elaboración propia).

Se aprecia una relación más intuitiva entre las escalas, en especial cuando se consideran los valores extremos (Seguramente Continuaré ó Seguramente Cambie). Se observa que para la opción Seguramente Continuaré, no existe una diferencia significativa entre el Promotor y el Pasivo. Sin embargo y tal como se reflejó con la Satisfacción, estos valores cambiarían sustancialmente si se considerase la evaluación del 8 de NPS como un Promotor ampliado. Para este caso (8, 9 y 10 como Promotores) se llevaría la opción de Seguramente Continuaré hasta un 71%. Este análisis de distribución será usado como referencia al momento de realizar diferentes escenarios.

A nivel productos (Pospago, Mixto y Prepago), no se detectaron diferencias significativas respecto a los valores generales presentados precedentemente.

NPS vs Imagen

De manera similar, se consultó a los clientes su opinión respecto a cómo evaluaría en general a la compañía. Esta pregunta hace referencia en especial al valor de la imagen que posee el cliente. La escala utilizada fue de 5 opciones (desde Muy Mala a Muy Buena).

Los resultados obtenidos son los mostrados en la Figura 12:



Figura 12: Distribución de la Imagen en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).

Se observa nuevamente que los clientes que evalúan el NPS con 9 y 10 tienen una opinión positiva de la imagen de aprox. el 90%. Se repite la evaluación del 8 como una visión de promoción ampliada, ya que estos clientes aprueban en un 80% a la compañía. Los niveles inferiores muestran un “corte” de opinión negativa en la puntuación de 3 (58% desaprobación) ó 4 (46% desaprobación).

Llevado a la categorización de NPS, se obtiene lo siguiente (Figura 13):

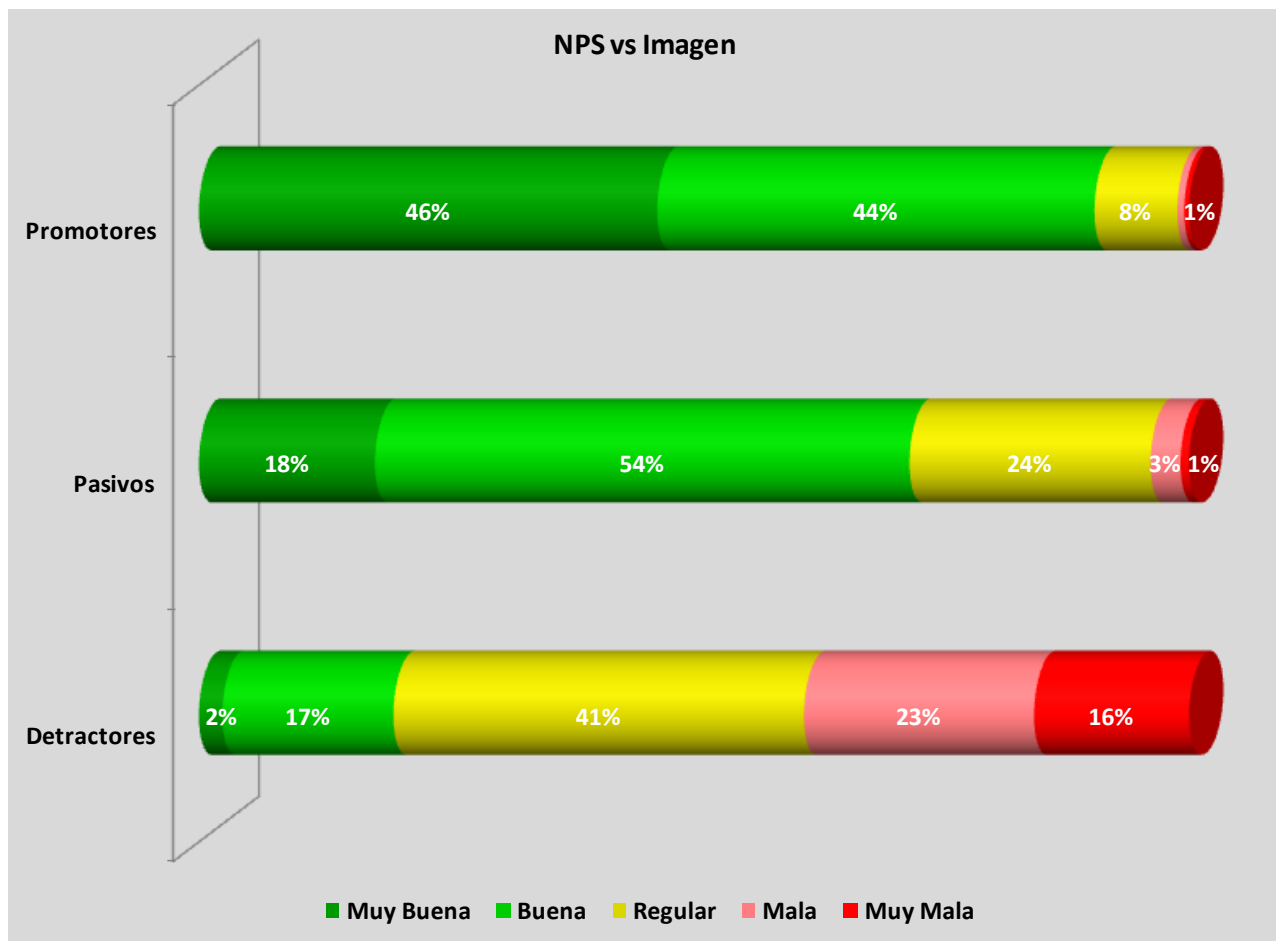


Figura 13: Distribución de la Imagen en la escala NPS estándar. (Fuente: Elaboración propia).

Se destaca una alta concordancia entre los Promotores y las opiniones positivas de la imagen. Al igual que se observara con la Satisfacción, la evaluación “Regular” no es neutra y tiene una connotación negativa, especialmente al



relacionarlo con la escala de Detractores. De hecho, si se considerase al Regular como una Mala opinión, ésta llegaría a un 80% para los Detractores.

Analizando cómo se distribuye la evaluación de la imagen a nivel NPS se obtiene (Cuadro 3):

¿Cómo evaluaría Ud. en general a las diferentes compañías de teléfono celular? - Empresa					
NPS	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
Detractores	3%	11%	46%	81%	89%
Pasivos	28%	51%	41%	16%	7%
Promotores	69%	39%	13%	3%	4%
	100%	100%	100%	100%	100%

Cuadro 3: Distribución del NPS estándar en la escala de Imagen. (Fuente: Elaboración propia).

La “Muy Buena” imagen está explicada casi en un 70% por los Promotores, en tanto la peor calificación (“Muy Mala”) casi en un 90% por los Detractores. Ambas escalas presentan un coeficiente de correlación de 0,67.

NPS vs Bajas (Churn)

Para el cálculo de las bajas de los clientes, se analizó la permanencia de cada uno de los mismos hasta 12 meses posteriores a la fecha de ser encuestados. De esta manera es posible deducir estadísticamente el % de bajas anual de cada uno de los clientes, clasificados por productos y por categoría de NPS.

Se consideraron como bajas la rescisión de los contratos propiamente dichos, las solicitudes de cambio de producto de Pospago a Prepago (lo cual constituye una baja del primer producto), las solicitudes de portabilidad hacia otros operadores, y los clientes prepagos que no presentaron consumos en los 12 meses posteriores a la encuesta.

Para cada producto (Pospago, Mixto y Prepago) y calificación de NPS, los resultados fueron los siguientes (Figura 14):

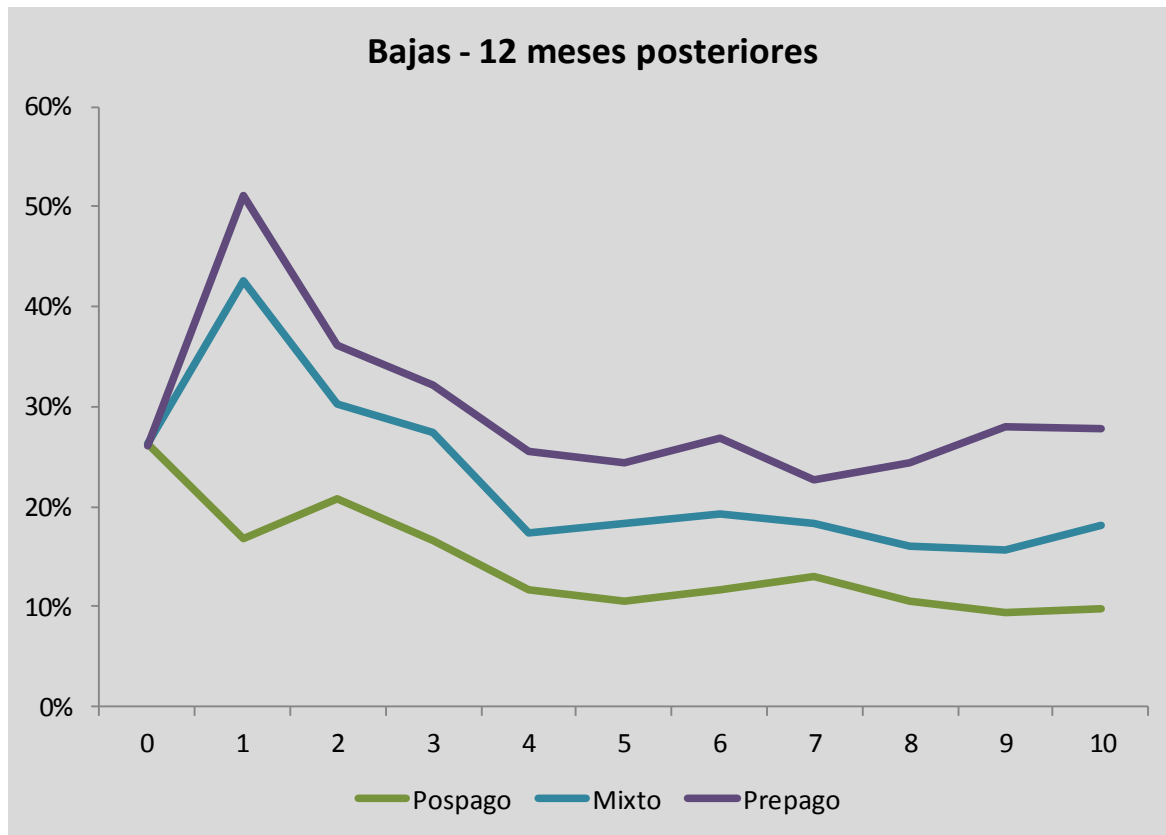


Figura 14: Distribución de las Bajas en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).

Si bien para los tres tipos de productos se identifica una tendencia a la disminución de los % de bajas a medida que la evaluación de NPS crece, para el caso del producto Prepago se observa prácticamente una tendencia nula (con fluctuaciones) a partir de la evaluación del punto 4.

A los fines de visualizar con mayor claridad los diferentes comportamientos, se muestran los resultados considerando la clasificación de los clientes definidos como Promotores, Pasivos y Detractores según la metodología NPS, para cada tipo de producto (Cuadro 4):



PRODUCTO	NPS	BAJA A 12 MESES		Vida Media (años)	Variación % de Bajas - Vida Media
		No	Si		
POSPAGO	Detractores	84,7%	15,3%	6,5	58%
	Pasivos	88,5%	11,5%	8,7	
	Promotores	90,3%	9,7%	10,4	
MIXTO	Detractores	78,6%	21,4%	4,7	26%
	Pasivos	83,0%	17,0%	5,9	
	Promotores	83,0%	17,0%	5,9	
PREPAGO	Detractores	72,7%	27,3%	3,7	-2%
	Pasivos	76,3%	23,7%	4,2	
	Promotores	72,2%	27,8%	3,6	

Cuadro 4: Distribución de las Bajas en la escala NPS estándar. (Fuente: Elaboración propia).

Para el producto Pospago y Mixto, se verifica que el NPS es un buen predictor del comportamiento futuro. Se observa que el % de Detractores que abandonan su servicio es significativamente mayor al de los Promotores. De hecho, para el caso de clientes Pospagos, las bajas de los Detractores son casi un 60% mayor que las de los Promotores y poco más del 25% para el caso de los clientes del producto Mixto. Esto se observa más intuitivamente al estimar la vida media de los clientes, calculada como la inversa de las bajas e indicada en la columna de color naranja (por ej. 10,4 años vs 6,5 años para la Promoción y Detracción de los clientes Pospagos).

De acuerdo a lo indicado se puede inferir cuál es el tiempo de vida media estimado (en años) de cada uno de los puntos individuales de NPS, por tipo de producto (Figura 15):

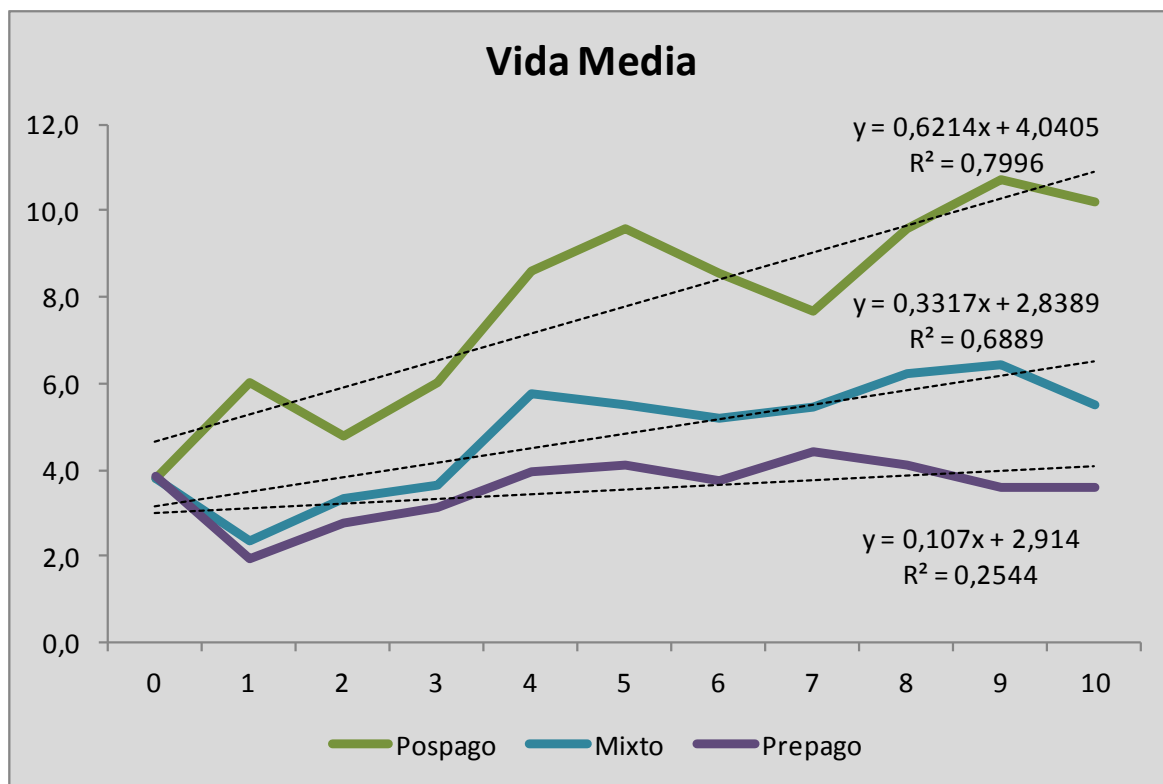


Figura 15: Distribución de la Vida Media en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).

Analizando el gráfico se observa que la relación entre las variables es relativamente lineal. De ahí que utilizando el método de cuadrados mínimos (regresión lineal en este caso) es posible establecer una ecuación aproximada que la representa.

Dado los valores de R^2 podría decirse que un incremento de 1 punto de NPS, en cualquier valor de la escala, representaría un aumento de 7,5 meses de vida media de un cliente Pospago ($0,6214 \times 12$ meses), 4 meses adicionales de un cliente de producto Mixto, y 1 mes adicional para un Prepago (no significativo para este último caso).

Se destaca que para el caso del producto Prepago y tal como se menciona anteriormente, no se observa una diferencia porcentual significativa a nivel abandono / tiempo de vida entre los Promotores y Detractores, dando así lugar a dos hipótesis:

- la necesidad de una redefinición ad-hoc de la escala de NPS,
- la confirmación respecto a que este tipo de producto presenta características y comportamientos particulares por parte de los clientes.

Ambas opciones serán analizadas al momento de evaluar diferentes escenarios.

NPS vs Reclamos

Para cada cliente encuestado, se analizaron la cantidad de reclamos registrados hasta 6 meses anteriores al momento de la consulta. La hipótesis a demostrar es que una mala percepción del servicio se refleja en una mayor cantidad de reclamos, y ésta en una menor evaluación posterior de la recomendación. Para ello se tomó, para cada punto de NPS y producto, la media de los reclamos efectuados en los 6 meses previos al momento de cada encuesta. La distribución resultante es la siguiente (Figura 16):

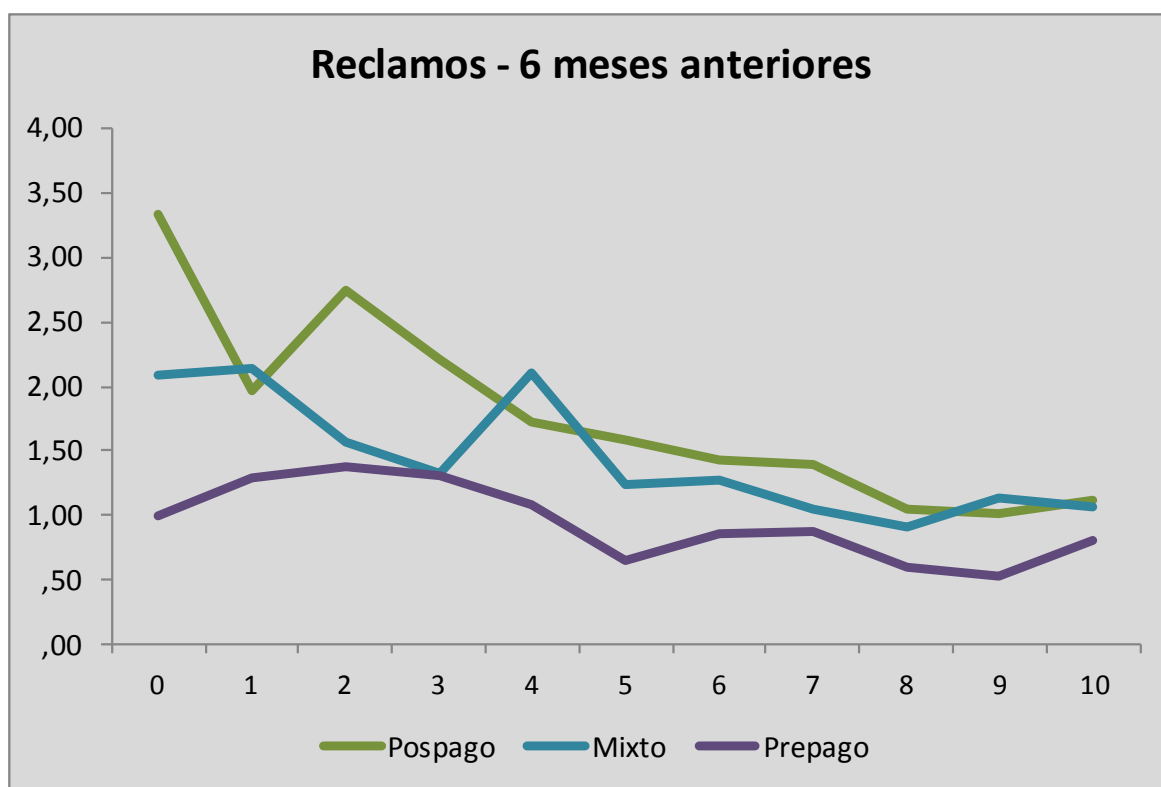


Figura 16: Distribución de los Reclamos en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).



Al igual que las bajas, se registra una tendencia negativa en la cantidad de reclamos, a mayores valores de NPS. Esto es concordante con la teoría, especialmente para los productos Pospago y Mixto. Para el producto Prepago, nuevamente se observa una tendencia prácticamente nula y fluctuante a partir del valor 5 de NPS.

Analizando el comportamiento para los Promotores, Pasivos y Detractores, para cada producto, la media de los reclamos es la siguiente (Cuadro 5):

PRODUCTO	NPS	RECLAMOS ÚLTIMOS 6 MESES (media)	Variación % de Reclamos
POSPAGO	Detractores	2,03	89%
	Pasivos	1,19	
	Promotores	1,07	
MIXTO	Detractores	1,51	38%
	Pasivos	0,96	
	Promotores	1,09	
PREPAGO	Detractores	0,88	27%
	Pasivos	0,70	
	Promotores	0,69	

Cuadro 5: Distribución de los Reclamos en la escala NPS estándar. (Fuente: Elaboración propia).

Se verifica que para los tres productos existe una relación entre los reclamos efectuados y la evaluación posterior de NPS. De hecho, para los Pospagos, se observa que los clientes Detractores reclaman aprox. un 90% más que los Promotores. Estas diferencias se reducen, aunque siguen siendo significativas, para el resto de los productos (aprox. un 40% para Mixtos y un 30% para prepagos).

Se puede deducir, por lo tanto, que el NPS es un buen predictor de los reclamos efectuados por los clientes.

NPS vs Portabilidad

La portabilidad es el derecho del cliente por medio del cual puede cambiar de una compañía celular a otra sin perder el número telefónico. Si bien estos clientes ya se encuentran incluidos en el capítulo de Bajas, profundizar su análisis resulta interesante debido a que para estos casos el cliente manifiesta explícitamente que seguirá usando el servicio, pero con un competidor directo.

Los resultados se obtienen analizando, para cada cliente encuestado, los pedidos de portabilidad solicitados hacia otros operadores (Portout), hasta 12 meses posteriores al momento de ser interrogados.

Los valores obtenidos, para cada valor de NPS y producto son los siguientes (Figura 17):

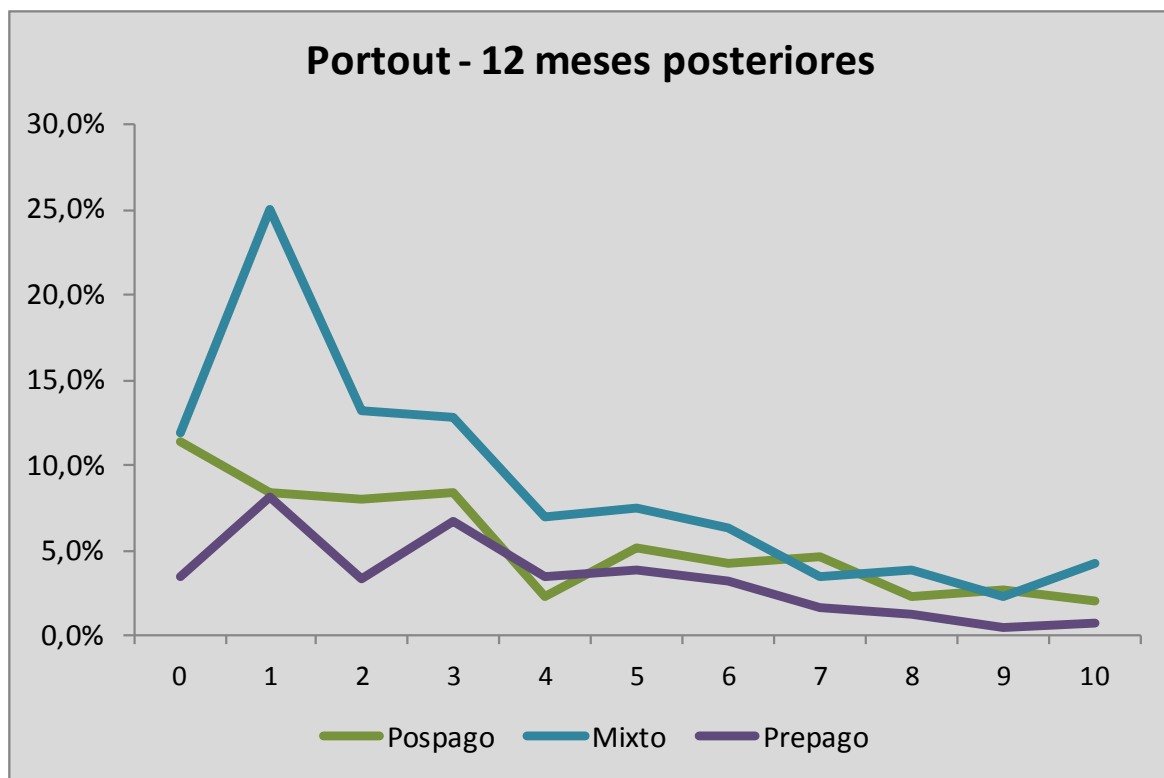


Figura 17: Distribución del Portout en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).



Se observa una tendencia negativa a la portabilidad a medida que aumenta el valor de NPS, para todos los productos. Dicho en otros términos, el NPS puede predecir las solicitudes de portabilidad de los clientes.

Si se analiza el comportamiento en función a las categorías Promotores, Pasivos y Detractores, se obtienen los siguientes datos (Cuadro 6):

PRODUCTO	NPS	PORTOUT A 12 MESES	Variación de Portout (en veces)
POSPAGO	Detractores	6,6%	3,9
	Pasivos	3,2%	
	Promotores	1,7%	
MIXTO	Detractores	8,8%	2,6
	Pasivos	3,6%	
	Promotores	3,4%	
PREPAGO	Detractores	3,9%	6,1
	Pasivos	1,4%	
	Promotores	0,6%	

Cuadro 6: Distribución del Portout en la escala NPS estándar. (Fuente: Elaboración propia).

Comparativamente se observa que la portabilidad de los Detractores es desde 2,6 veces (Mixto) hasta poco más de 6 veces mayor (Prepago) que la de los Promotores.

NPS vs Valor Presente

Para estimar un “valor económico” de los clientes se calculó el valor presente de los ingresos brutos generados a lo largo de la vida media de cada cliente, para cada producto.

Como ingresos estimados se consideró el ARPU bruto acumulado a 12 meses posteriores al momento de la encuesta, para cada tipo de cliente y producto. Este



ARPU fue dolarizado mensualmente según el tipo de cambio de referencia del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Dada la asimetría de la distribución, se consideró la mediana del ARPU², como valor más representativo, para cada tipología de clientes (NPS).

Los valores obtenidos fueron los siguientes (Cuadro 7):

PRODUCTO	NPS	ARPU ACUM. A 12 MESES (USD)	Variación % de ARPU
POSPAGO	Detractores	395	2%
	Pasivos	397	
	Promotores	402	
MIXTO	Detractores	241	10%
	Pasivos	251	
	Promotores	266	
PREPAGO	Detractores	113	7%
	Pasivos	122	
	Promotores	121	

Cuadro 7: Distribución del ARPU en la escala NPS estándar. (Fuente: Elaboración propia).

En primera instancia, se aprecia que si bien existen diferencias favorables en los ingresos de los Promotores, para todos los productos, las mismas no son tan significativas. Esto es aún más evidente si se analizan los valores del ARPU bruto para cada nota de NPS individual (Figura 18):

² Así mismo y a fines comparativos, se calcularon las medias del ARPU para cada uno de los valores de NPS. Las conclusiones y las diferencias obtenidas no difieren significativamente de las observadas con las medianas.

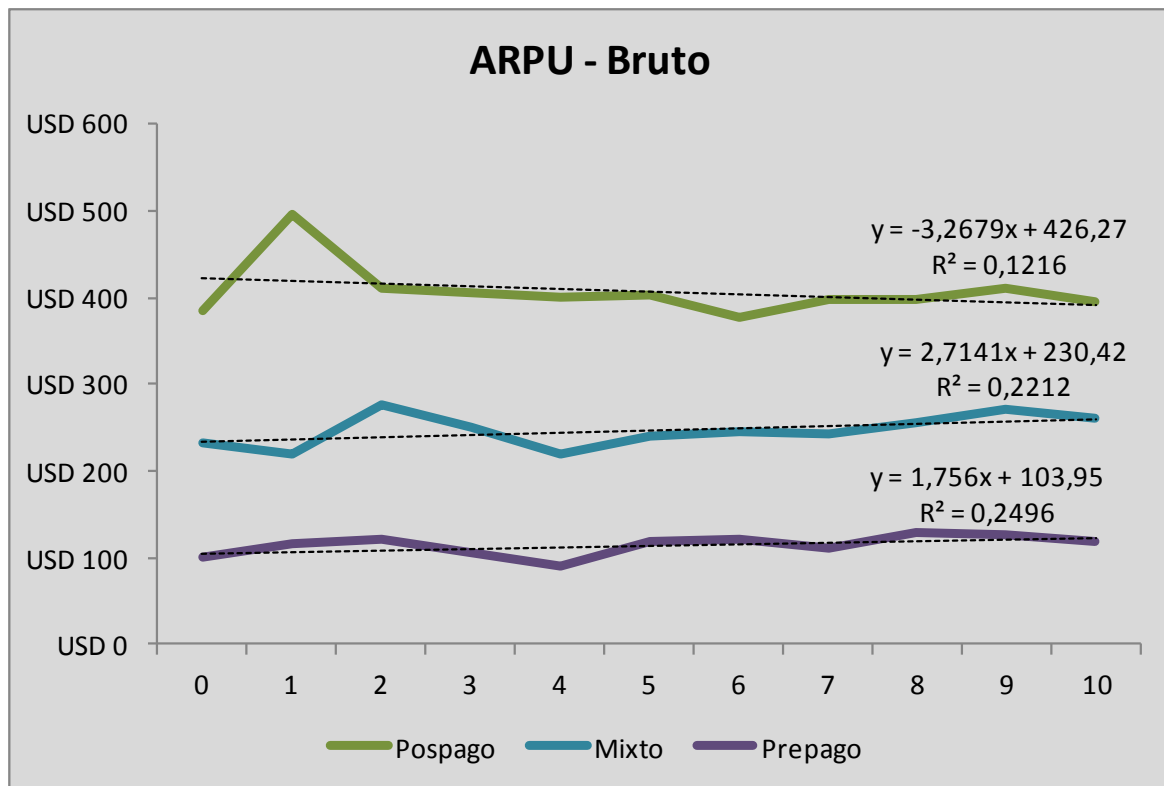


Figura 18: Distribución del ARPU en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).

Se observa que no existe una tendencia positiva marcada en el ARPU a medida que se incrementa la evaluación del NPS, y a su vez presenta bajos valores de R^2 . Por lo tanto, se puede establecer que el NPS no es un buen predictor del ARPU. Expresado en otros términos, los clientes consumen relativamente los mismos montos anuales independientemente de la evaluación asociada al servicio.

Como tiempo de vida media de cada cliente, se consideraron los cálculos basados en el churn de cada una de las categorías de NPS, tal como se indicó en el capítulo de Bajas. Para la estimación del valor presente se utilizó finalmente una tasa de descuento del 15%.

Los Valores Presentes brutos obtenidos, para cada producto y categoría de NPS son los siguientes (Cuadro 8):



PRODUCTO	NPS	VALOR PRESENTE (USD)	Variación % de VP
POSPAGO	Detractores	1.576	30%
	Pasivos	1.859	
	Promotores	2.051	
MIXTO	Detractores	771	29%
	Pasivos	938	
	Promotores	994	
PREPAGO	Detractores	301	5%
	Pasivos	362	
	Promotores	317	

Cuadro 8: Distribución del Valor Presente en la escala NPS estándar. (Fuente: Elaboración propia).

Se observa que el NPS puede predecir valores económicos de clientes, especialmente para productos Pospagos y Mixtos. Para ambos casos, el valor de los clientes Promotores es aprox. un 30% superior al de los clientes Detractores. Si bien se verifica un diferencial positivo para los clientes Promotores del producto Prepago, su valor no resulta muy significativo (5%). De todos modos, y para todos los casos, es posible indicar que es la vida media y no el ARPU quien establece las diferencias de valor de los clientes.

Al igual que lo realizado con las bajas, es posible considerar los valores presentes individuales de NPS (en USD), teniendo en cuenta los ARPUs brutos y la vida media de cada uno de ellos. Se obtiene de esta manera una aproximación del valor monetario de 1 punto NPS. Las cifras obtenidas son los de la Figura 19:

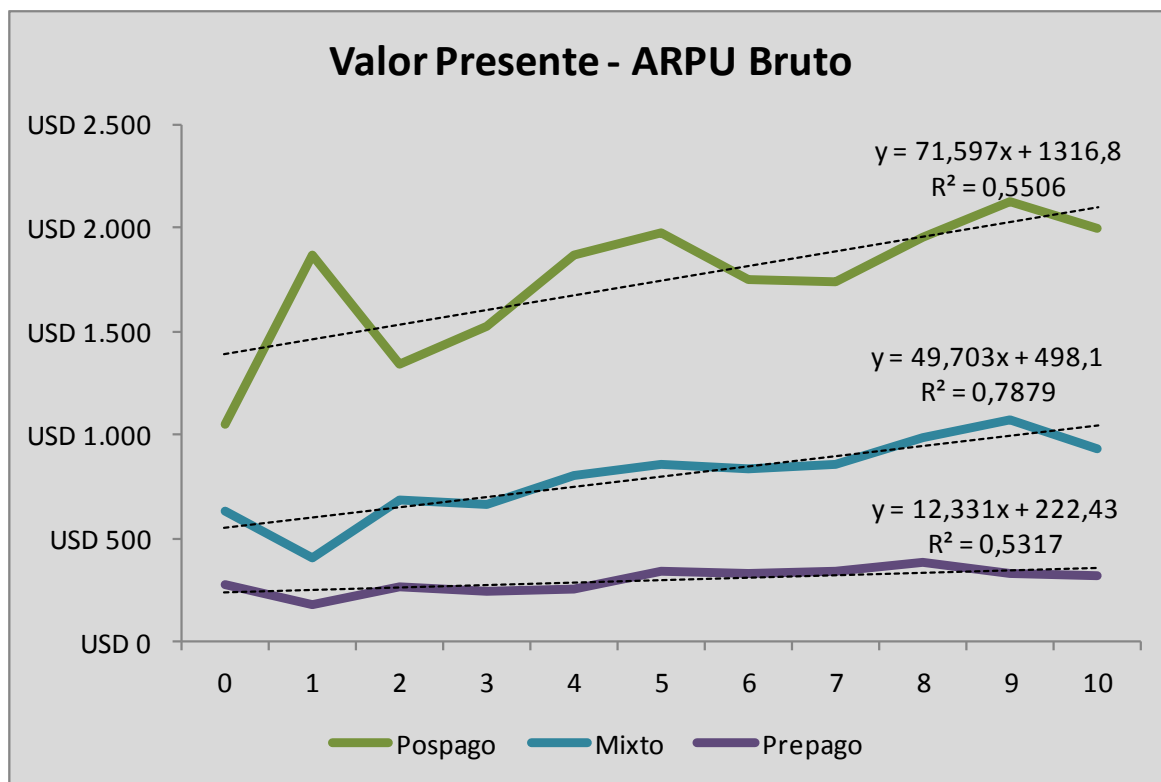


Figura 19: Distribución del Valor Presente en la escala NPS continua. (Fuente: Elaboración propia).

Como se observa, es posible indicar que incrementar 1 punto de NPS, en cualquier parte de la curva, equivale a aumentar en aprox. USD 72, USD 50 y USD 12 el valor presente de un cliente Pospago, Mixto y Prepago, respectivamente.

Análisis de “Escenarios” de NPS

En capítulos precedentes se manifestó la necesidad de corroborar los valores de “corte” de la escala de NPS definidos por la metodología, debido a que pequeñas modificaciones en la misma parecían certificar con mayor precisión las hipótesis teóricas de impactos y/o relaciones con otros indicadores de percepción y del negocio.



Por otra parte, y tal como se encuentra expresado en algunas críticas al modelo NPS, las características culturales o de las diferentes industrias pueden influir en el cliente al momento de puntuar la recomendación.

En consecuencia, se realizaron análisis de diferentes escenarios (Cuadro 9) considerando para cada uno de ellos distintos “rangos” en cuanto a la categorización de Promotores, Pasivos y Detractores. Las opciones analizadas fueron:

ESCENARIO	DENOMINACION	DETRACTORES	PASIVOS	PROMOTORES
1	03-910	0-3	4-8	9-10
2	04-910	0-4	5-8	
3	05-910	0-5	6-8	
4	NPS Estándar	0-6	7-8	
5	03-810	0-3	4-7	8-10
6	04-810	0-4	5-7	
7	05-810	0-5	6-7	
8	06-810	0-6	7	
9	03-710	0-3	4-6	7-10
10	04-710	0-4	5-6	
11	05-710	0-5	6	
12	06-710	0-6	-	

Cuadro 9: Escenarios de NPS analizados. (Fuente: Elaboración propia).

Para cada uno de estos escenarios, se evaluaron sus relaciones con todos los indicadores presentados anteriormente (Satisfacción, Fidelidad, Imagen, Bajas / Tiempo de Vida, Reclamos, Portabilidad y Valor Presente) y se los comparó con los obtenidos para el NPS estándar.

Es de esperar que el escenario 1 sea la opción que “segmente” con mayor grado de amplitud un comportamiento diferente entre Promotores y Detractores, ya que esa hipótesis considera lo más extremo de cada uno de ellos (0-3 para



Detractores y 9-10 para Promotores). Sin embargo, esta “lógica directa” no se visualiza en los distintos indicadores cuando se compara cada escenario.

La opción que más diferenció los comportamientos a nivel indicadores “duros” del negocio, y a su vez con grandes niveles de coherencia con los indicadores “blandos” de percepción, fue la del escenario 5 (denominada 03-810). Para esta alternativa los Detractores serían quienes evalúan la recomendación de 0 a 3 (Detractores críticos), en tanto los Promotores quienes lo evalúan de 8 a 10 (Promotores ampliados).

A continuación (Cuadro 10) se presentan las comparativas que demuestran las mejoras significativas respecto a los resultados con el NPS estándar.

NPS 03-810 vs Satisfacción, Fidelidad e Imagen

	Nivel de Satisfacción del Servicio		Fidelidad		Imagen	
	NPS Estándar (06-910)	NPS 03-810	NPS Estándar (06-910)	NPS 03-810	NPS Estándar (06-910)	NPS 03-810
	Muy Satisfecho		Seguramente continuaré con esa compañía celular		Muy Buena	
Detractores	1%	0%	15%	2%	3%	0%
Promotores	75%	95%	41%	71%	69%	93%

Cuadro 10: NPS 03-810 vs Satisfacción, Fidelidad e Imagen. (Fuente: Elaboración propia).

Se observa que los Promotores ampliados (8-10) incrementan en 20 puntos porcentuales (pps) la máxima Satisfacción (Muy Satisfecho), 30 pps la Fidelidad y aprox. 25 pps la Imagen más positiva de la compañía (Muy Buena). De igual modo la escala de Detractores reducida (0-3) logra obtener valores mínimos en los indicadores mencionados.

NPS 03-810 vs Bajas / Vida Media:

PRODUCTO	NPS	NPS Estándar (06-910)			NPS 03-810		
		BAJA A 12 MESES			BAJA A 12 MESES		
		Si	Vida Media (años)	Variación % de Bajas / Vida Media	Si	Vida Media (años)	Variación % de Bajas / Vida Media
POSPAGO	Detractores	15,3%	6,5	58%	22,2%	4,5	126%
	Promotores	9,7%	10,4		9,8%	10,2	
MIXTO	Detractores	21,4%	4,7	26%	28,9%	3,5	74%
	Promotores	17,0%	5,9		16,6%	6,0	
PREPAGO	Detractores	27,3%	3,7	-2%	32,3%	3,1	22%
	Promotores	27,8%	3,6		26,4%	3,8	

Cuadro 11: NPS 03-810 vs Bajas - Vida Media. (Fuente: Elaboración propia).

Para este indicador se verifica (Cuadro 11) que el NPS 03-810 duplica la mejora diferencial entre Promotores y Detractores del producto Pospago (de 58 a 126%), la triplica para el caso de Mixtos, y para el caso del Prepago muestra una diferencia representativa (22%) que no existía para el NPS estándar.

NPS 03-810 vs Reclamos:

PRODUCTO	NPS	NPS Estándar (06-910)		NPS 03-810	
		RECLAMOS ÚLTIMOS 6 MESES (media)	Variación % de Reclamos	RECLAMOS ÚLTIMOS 6 MESES (media)	Variación % de Reclamos
POSPAGO	Detractores	2,03	89%	2,87	172%
	Promotores	1,07		1,06	
MIXTO	Detractores	1,51	38%	1,82	83%
	Promotores	1,09		1,00	
PREPAGO	Detractores	0,88	27%	1,17	79%
	Promotores	0,69		0,65	

Cuadro 12: NPS 03-810 vs Reclamos. (Fuente: Elaboración propia).



Como se observa en el Cuadro 12, nuevamente se detecta para este indicador (Reclamos) un notable aumento en el gap entre los Promotores y Detractores del NPS 03-810 respecto al del NPS estándar.

Se aprecia, tal como se comentó, que los resultados no siguen una lógica lineal. Por ejemplo, se esperaría que al incluir la evaluación 8 dentro de los Promotores, la cantidad de reclamos debería aumentar para todos los productos, ya que el 8 es un cliente menos satisfecho que el 9-10, y por lo tanto debería hacer incrementar el promedio de quejas con la compañía para la nueva definición de Promotores (8-10). Sin embargo y dada la variabilidad, esto no se ve reflejado para ninguno de los tres productos (donde los reclamos disminuyen), lo cual le da aún más validez a la evaluación de todos los escenarios mencionados.

NPS 03-810 vs Portabilidad:

PRODUCTO	NPS	NPS Estándar (06-910)		NPS 03-810	
		PORTOUT A 12 MESES	Variación de Portout (en veces)	PORTOUT A 12 MESES	Variación de Portout (en veces)
POSPAGO	Detractores	6,6%	3,9	10,5%	4,6
	Promotores	1,7%		2,3%	
MIXTO	Detractores	8,8%	2,6	13,6%	3,8
	Promotores	3,4%		3,6%	
PREPAGO	Detractores	3,9%	6,1	5,0%	5,6
	Promotores	0,6%		0,9%	

Cuadro 13: NPS 03-810 vs Portabilidad. (Fuente: Elaboración propia)

Se detectan (Cuadro 13) para los casos de Pospagos y Mixtos una ampliación en el gap de Portabilidad del 18% y del 46%, respectivamente. Este modelo de NPS (03-810) no mejora la diferencia de comportamientos para el caso de Portout del producto Prepago.

NPS 03-810 vs Valor Presente:

PRODUCTO	NPS	NPS Estándar (06-910)		NPS 03-810	
		VALOR PRESENTE (USD)	Variación % de VP	VALOR PRESENTE (USD)	Variación % de VP
POSPAGO	Detractores	1.576	30%	1.235	63%
	Promotores	2.051		2.014	
MIXTO	Detractores	771	29%	631	57%
	Promotores	994		989	
PREPAGO	Detractores	301	5%	255	34%
	Promotores	317		342	

Cuadro 14: NPS 03-810 vs Valor Presente. (Fuente: Elaboración propia).

Para el Valor Presente (ingresos brutos), se duplica prácticamente el gap para el caso de Pospagos y Mixtos, en tanto para Prepagos se amplía en casi 7 veces (Cuadro 14). Se destaca que estas mayores diferencias se dan especialmente por los menores valores económicos obtenidos para los Detractores, sin presentarse cambios sustanciales en los de los Promotores. Esto es de esperarse, debido a que se consideran los clientes más críticos (0-3), los que tienen una vida media bastante inferior a los de los clientes Detractores estándares (0-6).

Síntesis

De acuerdo a lo analizado para cada uno de los indicadores, se puede verificar que el escenario 03-810 sirve para diferenciar de una manera contundente el comportamiento de un Promotor y de un Detractor, en el sector de Telecomunicaciones del mercado argentino.

Capítulo IV: Relación KPIs-NPS vs Relación KPIs-Satisfacción

Según Frederick Reichheld (Reichheld, 2003), el NPS es “la métrica” que permite predecir el crecimiento futuro de la compañía.

Para verificar esta teoría, se analizan en este capítulo los indicadores de negocio ya revisados con el NPS estándar, en comparación con su comportamiento según la escala de Satisfacción disponible. Para esta escala se toma el concepto de Top Two Box para los clientes Satisfechos y el Bottom Three Box para los Insatisfechos. Este último caso se da porque la semántica del valor 3 no refleja una connotación neutra (se menciona como Poco Satisfecho).³

Los valores obtenidos para todos los KPIs se presentan a continuación.

Bajas – NPS vs Satisfacción:

		NPS Estándar (06-910)			Satisfacción (MI+I+PS vs S+MS)			
PRODUCTO	NPS	BAJA A 12 MESES			Satisfacción	BAJA A 12 MESES		
		Si	Vida Media (años)	Variación % de Bajas / Vida Media		Si	Vida Media (años)	Variación % de Bajas / Vida Media
POSPAGO	Detractores	15,3%	6,5	58%	Insatisfechos	15,5%	6,4	47%
	Promotores	9,7%	10,4		Satisfechos	10,6%	9,4	
MIXTO	Detractores	21,4%	4,7	26%	Insatisfechos	21,5%	4,6	29%
	Promotores	17,0%	5,9		Satisfechos	16,7%	6,0	
PREPAGO	Detractores	27,3%	3,7	-2%	Insatisfechos	27,4%	3,6	8%
	Promotores	27,8%	3,6		Satisfechos	25,5%	3,9	

Cuadro 15: Bajas – NPS vs Satisfacción. (Fuente: Elaboración propia).

³ Si se quisiera considerar como Insatisfechos sólo al Bottom Two Box (Insatisfechos y Muy Insatisfechos), se estarían analizando los Insatisfechos explícitos y más críticos. De esta manera y para ser “ecuanímes”, se debería haber hecho la comparación de esta última definición (escala de Satisfacción con Top Two Box para Satisfechos y Bottom Two Box para Insatisfechos) con la del escenario NPS 03-810 por ser éste también el de mayor segmentación.



Se observa (Cuadro 15) que la escala de Satisfacción presenta un comportamiento similar a la del NPS estándar, no sólo en cuanto al comportamiento y las variaciones, sino que en los valores en sí mismos de las Bajas (y por ende de la Vida Media). De hecho, la escala muestra una capacidad de mostrar una leve diferenciación entre los clientes Satisfechos e Insatisfechos del producto Prepago, resultado que no se contempla con los Promotores y Detractores de la escala NPS.

Reclamos – NPS vs Satisfacción:

		NPS Estándar (06-910)		Satisfacción (MI+I+PS vs S+MS)		
PRODUCTO	NPS	RECLAMOS ÚLTIMOS 6 MESES (media)	Variación % de Reclamos	Satisfacción	RECLAMOS ÚLTIMOS 6 MESES (media)	Variación % de Reclamos
POSPAGO	Detractores	2,03	89%	Insatisfechos	2,14	99%
	Promotores	1,07		Satisfechos	1,07	
MIXTO	Detractores	1,51	38%	Insatisfechos	1,51	54%
	Promotores	1,09		Satisfechos	0,98	
PREPAGO	Detractores	0,88	27%	Insatisfechos	0,95	47%
	Promotores	0,69		Satisfechos	0,65	

Cuadro 16: Reclamos – NPS vs Satisfacción. (Fuente: Elaboración propia).

Para todos los productos, se puede indicar que los reclamos en la escala de NPS estándar obtienen resultados similares a los de la Satisfacción, aunque con variaciones % un poco más favorables para esta última (Cuadro 16).

Portout – NPS vs Satisfacción:

		NPS Estándar (06-910)		Satisfacción (MI+I+PS vs S+MS)		
PRODUCTO	NPS	PORTOUT A 12 MESES	Variación de Portout (en veces)	Satisfacción	PORTOUT A 12 MESES	Variación de Portout (en veces)
POSPAGO	Detractores	6,6%	3,9	Insatisfechos	6,4%	2,0
	Promotores	1,7%		Satisfechos	3,1%	
MIXTO	Detractores	8,8%	2,6	Insatisfechos	8,3%	2,3
	Promotores	3,4%		Satisfechos	3,6%	
PREPAGO	Detractores	3,9%	6,1	Insatisfechos	3,4%	3,3
	Promotores	0,6%		Satisfechos	1,0%	

Cuadro 17: Portout – NPS vs Satisfacción. (Fuente: Elaboración propia).

Para el caso de la Portabilidad (Cuadro 17) la escala de NPS es la que diferencia mejor el comportamiento entre Promotores y Detractores. Esto se da por pequeñas diferencias en ambas categorías de evaluación, aunque son un poco más acentuadas en la escala positiva (Satisfechos vs Promotores).

Valor Presente – NPS vs Satisfacción:

		NPS Estándar (06-910)		Satisfacción (MI+I+PS vs S+MS)		
PRODUCTO	NPS	VALOR PRESENTE (USD)	Variación % de VP	Satisfacción	VALOR PRESENTE (USD)	Variación % de VP
POSPAGO	Detractores	1.576	30%	Insatisfechos	1.567	24%
	Promotores	2.051		Satisfechos	1.942	
MIXTO	Detractores	771	29%	Insatisfechos	770	26%
	Promotores	994		Satisfechos	967	
PREPAGO	Detractores	301	5%	Insatisfechos	323	3%
	Promotores	317		Satisfechos	334	

Cuadro 18: Valor Presente – NPS vs Satisfacción. (Fuente: Elaboración propia).



Ambas metodologías se desempeñan similarmente (Cuadro 18). Los valores obtenidos del Valor Presente (ingresos brutos en USD) así como las variaciones porcentuales son similares para todos los productos (con una leve diferencia a favor del NPS).

Síntesis

Considerando diferentes KPIs, no se observan diferencias significativas en cuanto a los comportamientos de los Promotores y Detractores en el NPS estándar vs los de los clientes Satisfechos e Insatisfechos en la escala de Satisfacción.

Capítulo V: Conclusiones

A nivel metodológico se observan que existen dos agrupaciones diferentes de encuestas de satisfacción:

- las que son confeccionadas por un organismo de manera centralizada, donde algunas empresas que son incluidas en el estudio obtienen sus propios resultados y pueden extraer información de benchmark de otras compañías, aunque sin libertad de “customizar o profundizar” los cuestionarios (ej. ACSI, CXI de Forrester),
- las que son realizadas generalmente por la misma empresa interesada (o una consultora a pedido de ésta), utilizan metodologías estandarizadas en cuanto a la semántica de las preguntas y las escalas empleadas (ej. NPS, CES, Word of Mouth, etc.) y en las que se pueden agregar consultas sobre dimensiones y atributos que amplían el campo de la investigación, brindando mayor información que sirve como base para la implementación de planes de acción.

Para el segundo grupo, el Net Promoter Score es una de las metodologías más utilizadas por su simpleza y facilidad de interpretación. Si bien existen algunas críticas al modelo, las metodologías que lo intentan suplantar no se han impuesto en la actualidad, y cada una adolece también de sus “supuestas debilidades” (por escalas empleadas, por ámbitos de aplicación, etc.).

En cuanto a la aplicabilidad del NPS en una empresa de Telecomunicaciones, los principales aspectos destacados son los siguientes:

- Se evidencia una alta correlación entre NPS y otros indicadores “blandos” de percepción (Satisfacción, Fidelidad, Imagen),
- Existe una diferencia positiva para los clientes dispuestos a recomendar (Promotores) respecto a los Detractores. Esto se refleja, en mayor medida, en los indicadores de bajas, reclamos / vida media, portabilidad y valor presente,



- La “sensibilidad” y asertividad del indicador es mayor para los productos Pospago y Mixto. Para estos segmentos se ve claramente cómo van mejorando los indicadores del negocio a medida que aumentan los valores de NPS,
- Las características de los clientes Prepagos, en cuanto a su dinámica de comportamiento, no permite establecer al NPS como predictor de las bajas, por un lado, ni la de evidenciar diferencias marcadas entre Promotores y Detractores para el valor presente,
- Para todos los casos, el NPS no es un predictor fehaciente de los consumos de los clientes (ingresos brutos). En otras palabras, no hay diferencias sustanciales entre los montos consumidos por los Promotores – Detractores de cada uno de los productos evaluados,
- Los valores diferenciales positivos en el Valor Presente de los clientes, a medida que se aumentan los valores de NPS, están principalmente fundamentados por la vida media de los mismos,
- Los clientes que recomiendan con 8 muestran un comportamiento Promotor: se encuentran Muy Satisfechos, Muy Dispuestos a Continuar, y con una imagen Muy Buena de la compañía,
- El escenario que mayor segmenta el comportamiento de los Promotores y Detractores es lo que se ha denominado como NPS 03-810 (escala de 0 a 3 para Detractores, 8 a 10 para Promotores). Esta escala podría utilizarse para diferenciar sin matices ambos tipos de Clientes,
- Todas las variables de negocio para el segmento Prepago en las que el NPS estándar no era un buen predictor, pueden ser explicadas sin inconvenientes con la escala del NPS 03-810,
- La escala de Satisfacción presenta capacidades de predicción similares a las del NPS Estándar, para todas las variables del negocio (KPIs).

Sintetizando, el NPS es una buena herramienta para predecir variables en el sector de Telecomunicaciones, aunque su rendimiento puede estar condicionado a



las características del producto (muy buen desempeño para el producto Pospago y Mixto, efectividad no necesariamente comprobada en el segmento Prepago).

A su vez, y de alguna manera contradiciendo a lo indicado por Fred Reichheld, no se puede establecer que NPS sea la métrica a utilizar (al menos en el sector de las Telecomunicaciones del mercado argentino). Por una parte se ha comprobado en esta tesis, de manera empírica, que la escala de Satisfacción obtuvo resultados similares. Por otra parte, algunas metodologías han surgido “reclamando” un mayor nivel de correlación con variables de negocio (KPIs) o una mejor aplicabilidad en campos específicos (ej. CES para atención a clientes).

Independientemente de esto último y tal como lo establece la bibliografía y las buenas prácticas de gestión, lo que resulta fundamental y aconsejable es mantener a través del tiempo una misma metodología de medición que permita establecer metas de corto y largo plazo, sin perder la historia y la evolución del indicador que las supervisa y controla.



Bibliografía

- Brooks, R.F. (1995). Internal service quality - a theoretical development. *Proceedings of the Marketing Education Group*, Bradford, pp. 80-90.
- Burns, M. (2014). *Customer Experience Index, 2014*. Recuperado: Marzo 12, 2016 de Tandemseven. Sitio web: <http://www.tandemseven.com/wp-content/uploads/2015/04/Customer-Experience-Index-2014.pdf>
- Clark, M. and Bryan, A. (2013). *Customer Effort: Help or hype?*. Recuperado: Marzo 10, 2016 de Henley Business School. Sitio web: <http://henley.ac.uk/html/hwss/files/8.1-Customer-Effort-Clark-and-Bryan-2013.pdf>
- Cowper Johnson, T. (2014). *What's in a number? NPS, Effort and CSAT*. Recuperado: Marzo 8, 2016 de ServiceTick. Sitio web: <http://d33c1kziyvzv5w.cloudfront.net/uploads/2014/06/ServiceTick-White-Paper-NPS-Effort-and-CSAT.pdf>
- Dixon, M., Freeman, K. & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, 88 (7/8), pp. 116–22.
- Gelvez Carrillo, J. (2010). *Estado del Arte de Modelos de Satisfacción del Cliente* (Tesis para Ingeniería Industrial). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Recuperado: Febrero 15, 2016. Sitio web: <http://repositorio.uis.edu.co/jspui/bitstream/123456789/5293/2/136447.pdf>
- Gijón, C., Garín-Muñoz, T., Pérez-Amaral, T., & López-Zorzano, R. (2013). Satisfaction of individual mobile phone users in Spain. *Telecommunications Policy*, 37 (10), pp. 940-954. Recuperado: Febrero 8, 2016 de ScienceDirect. Sitio web: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596113001262>
- Hanson, R. (2011). Life After NPS. *Marketing Research: A Magazine of Management and Applications*, Summer 2011, pp. 8-11. Recuperado: Febrero 5, 2016 de MarketStrategies. Sitio web: https://www.marketstrategies.com/user_area/content_media/MR_Life_After_NPS.pdf



-
- Hayes, B. (2011). Lessons in Loyalty. *Quality Progress*, Marzo 2011, pp. 24-31. Recuperado: Febrero 24, 2016 de Business over Broadway. Sitio web: <http://businessoverbroadway.com/wp-content/uploads/2011/05/RAPID-Loyalty-Approach-ASQ-March-2011.pdf>

 - Hayes, B. (2008). The True Test of Loyalty. *Quality Progress*, Junio 2008, pp. 20-26. Recuperado: Febrero 24, 2016 de Business over Broadway. Sitio web: http://businessoverbroadway.com/wp-content/uploads/2011/01/QP_June_2008_True_Test_Of_Loyalty.pdf

 - Jackson, D. (2014). *Navigating the Alphabet Soup of Survey Methodologies*. Recuperado: Febrero 15, 2016 de Clicktools. Sitio web: <http://www.clicktools.com/wp-content/uploads/2015/04/Navigating-the-Alphabet-Soup-of-Survey-Methodologies.pdf>

 - Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The Nature of Customer Relationships in Services. En T. Swartz, D. Bowen & S. Brown, *Advances in Services Marketing and Management*, 4th ed., 1995, pp. 141-169. Londres: JAI Press Inc. Recuperado: Febrero 20, 2016 de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.5778&rep=rep1&type=pdf>

 - Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1988, Vol. 64 N° 1, pp. 12-40.

 - Pereiro, J. (2008). *La satisfacción del cliente en ISO 9000*. Recuperado: Marzo 9, 2016 de Portal Calidad. Sitio web: http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001

 - Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, Diciembre 2013, pp. 46-56. Recuperado: Enero 20, 2016 de Harvard Business Review. Sitio web: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
-



-
- Reichheld, F. (2012). *La pregunta decisiva 2.0*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: LID.
 - Sherif, M., & Hovland, C. (1961). *Social judgment*. New Haven: Yale University Press.
 - Simón Ballesteros, V. (2005). *Desarrollo de un procedimiento para la medición de la satisfacción del cliente en una industria auxiliar del sector carrocero de autocares y autobuses* (Tesis para Ingeniería Industrial). Universidad de Sevilla, España. Recuperado: Enero 20, 2016. Sitio web: <http://bibing.us.es/proyectos/abreproy/3966/direccion/1%252F>
 - Steers, N. (2012). *Customer Experience Smackdown – Customer Effort Score vs NPS vs Satisfaction*. Recuperado: Febrero 7, 2016 de MyCustomer. Sitio web: <http://www.mycustomer.com/service/management>
 - *The American Customer Satisfaction Index Home* (2016). Recuperado: Enero 16, 2016. Sitio web: <http://Theacsi.org>.
 - Van Doorn, J., Leeflang, P., & Tijs M. (2013). Satisfaction as a predictor of future performance: A replication. *International Journal of Research in Marketing*, 2013, Vol. 30 N° 3, pp. 314-318. Recuperado: Enero 24, 2016 de ScienceDirect. Sitio web: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811613001018>
 - *WoMI | The Word of Mouth Index Home* (2016). Recuperado: Febrero 15, 2016. Sitio web: <http://wordofmouthindex.com>