

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Superventas
en la lista de
Wall Street
Journal

LA PREGUNTA DECISIVA 2.0

Cómo utilizan las empresas el sistema
de **PROMOTORES NETOS** para crecer

FRED REICHHELD

Autor del superventas **EL EFECTO LEALTAD**

CON **ROB MARKEY**

BAIN & COMPANY



Índice

Agradecimientos

Prefacio

Introducción. De métrica a sistema

1. El comienzo
2. La revolución de NPS
3. Lo que va a encontrar en este libro
4. El reto de hacer funcionar NPS

PRIMERA PARTE. LOS FUNDAMENTOS DEL SISTEMA NPS

1 - Los buenos beneficios, los malos beneficios y la pregunta decisiva

1. Malos beneficios
2. Cómo dañan el crecimiento los malos beneficios
3. La alternativa: los buenos beneficios
4. Malos y buenos beneficios: ¿cómo distinguirlos?
5. Plantear la pregunta decisiva

2 - La medida del éxito

1. El reto: medir la satisfacción de los clientes
2. El descubrimiento de la pregunta adecuada
3. ¿Cómo puntuar las respuestas?
4. La solución al problema de Intuit
5. El resultado: clientes y accionistas satisfechos

3 - Cómo impulsa el NPS el crecimiento rentable

1. El poder económico de las relaciones de alta calidad
2. Economías de boca a boca en Dell
3. El vínculo entre NPS y crecimiento: NPS relativo o competitivo
4. Otras consideraciones
5. El NPS relativo y la cuota de mercado

4 - La historia de Enterprise, o medir lo que importa

1. Aprendiendo a medir
2. Tomándose el ESQi en serio
3. Por qué funciona el ESQi
4. Cómo impulsa ESQi la mejora
5. Un voto por el crecimiento
6. Un sistema único

5 - Las reglas de la medición

1. Principio n.º 1: Haga la pregunta decisiva y pocas más
2. Principio n.º 2: Escoja una escala que funcione y luego no la cambie
3. Principio n.º 3: Evite confusiones entre puntuaciones internas y externas
4. Principio n.º 4: Persiga una tasa de respuesta elevada entre los clientes adecuados
5. Principio n.º 5: Comunique y discuta los datos de NPS con la misma frecuencia que los económicos
6. Principio n.º 6: Aprenda más rápido y mejore la atribución de responsabilidades trabajando con información de mayor granularidad
7. Principio n.º 7: Lleve a cabo auditorías para garantizar la precisión y la ausencia de sesgos

7.1. Causas de sesgo

7.2. Para ser preciso ha de ser consistente

8. Principio n.º 8: Cerciórese de que los resultados guardan relación con los comportamientos

9. Conclusión

SEGUNDA PARTE. OBTENCIÓN DE RESULTADOS

6 - Obtención de resultados con NPS

1. Charles Schwab Corporation

2. Tiendas Apple

2.1. NPS, en funcionamiento

3. Ascension Health

3.1. El lanzamiento de NPS

3.2. Desarrollar un plan de acción

4. Carolina Biological Supply

4.1. Conseguir que NPS funcione

5. The Progressive Group of Insurance Companies

6. Rackspace

7. Virgin Media

8. Más casos de éxito

8.1. British Gas Services

8.2. American Express

8.3. Vanguard

9. Las tres claves del éxito de NPS

7 - Economía e inspiración: el doble imperativo

1. El pilar de la inspiración o la métrica de la misión
2. El pilar de la economía: garantizar que el director financiero adopte el NPS
3. El refuerzo de los dos pilares: cómo abordar los beneficios malos
4. El equilibrio de los pilares: medir la fidelidad de los empleados
5. Cómo empezar: consejos inspiradores y económicos

8 - Cerrar el círculo con los clientes

1. Cerrar el círculo en la primera línea de atención al cliente
 - 1.1. Buscar patrones
2. Cerrar el círculo para los mandos medios
 - 2.1. Integrar NPS en los procesos básicos
3. Cerrar el círculo para los altos directivos
 - 3.1. Procesos estratégicos de alto nivel
 - 3.2. Análisis de los comentarios de los clientes
4. Construir comunidades de clientes

9 - Organizarse para un largo viaje

1. Designar a los directivos correctos y posicionarlos para el éxito
2. Unir a la organización
3. Reorganizarse alrededor del cliente
4. Contratar y despedir a la gente correcta
5. Ojo con los vínculos salariales del NPS
6. No escatime en el apoyo al departamento informático
7. Cambiar de cultura

10 - El camino por delante

1. El NPS de empleados
2. Resistencia dentro y fuera
3. La amenaza real
4. El problema de la fiabilidad de las cifras
5. Otras mejoras
6. ¿Por qué cuesta tanto?

Apéndice. Consejos para el viaje

Notas

Índice onomástico

Prefacio

Este libro presenta el verdadero camino que deben recorrer las empresas para alcanzar el crecimiento real, aquel que se manifiesta cuando sus clientes están tan contentos y satisfechos de hacer negocios con ellas que incluso las recomiendan a sus conocidos y colegas. El crecimiento real es el único sostenible en el largo plazo. Las adquisiciones, las estrategias de precios agresivas, las ampliaciones de líneas de productos, las nuevas campañas de marketing y todo el conjunto de herramientas al alcance de un consejero delegado pueden llegar a ser efectivas en el corto plazo, pero si su resultado final no es un cliente plenamente satisfecho con la empresa, su crecimiento será pasajero. Y pasajera será también su cuota de mercado. Una posición dominante en cualquier mercado a menudo otorga a la empresa que la ostenta una ventaja económica. Pero, una vez más, si ese potencial no se utiliza para dibujar una sonrisa en la cara de sus clientes, ni la ventaja ni la cuota de mercado perdurarán.

Esta lección es más relevante en la actualidad, ya que una revolución silenciosa avanza por el mundo corporativo. Esta revolución, como tantas otras de las que sacuden en la actualidad el orden mundial, ha sido avivada por el desarrollo de las herramientas de los medios sociales. Los clientes y empleados utilizan blogs, publican *tweets* y comparten sus experiencias en tiempo real, volviendo inútiles y estériles los mensajes cuidadosamente compuestos por los departamentos de publicidad y relaciones públicas de las empresas. El poder se está desplazando desde las empresas hacia aquellos que trabajan en ellas y hacia quienes compran sus productos.

Para salir victoriosos de esta revolución, los líderes empresariales deben permitir y motivar a los equipos que están más cerca de los clientes para que les ofrezcan a ellos una experiencia única. La mayor parte de los directivos quieren que sus clientes estén contentos; el reto consiste en cómo saber lo que sienten los clientes y cómo asignar responsabilidades claras en relación con la experiencia de sus clientes. Las típicas encuestas de satisfacción no bastan. Hacen demasiadas preguntas e inducen al análisis más que a la acción. Los informes financieros tampoco son la respuesta. Como veremos más adelante, la contabilidad tradicional no es siquiera capaz de distinguir entre un dólar de buenos beneficios –aquellos que conducen a un crecimiento real– y uno de malos beneficios, que lo destruyen.

Este libro ofrece un enfoque totalmente novedoso. Las empresas comienzan a aplicar este enfoque *planteándose una única pregunta*, la Pregunta Decisiva, de un modo sistemático, regular y oportuno. En función de las respuestas obtenidas, las empresas pueden identificar a aquellos clientes que las adoran, a aquellos que las odian y a aquellos que son indiferentes. Puede calcular un valor sencillo y de fácil comprensión, su Índice Neto de Promotores (Net Promoter[®]), que muestra en qué estado se encuentran las relaciones con sus clientes. Y se puede comprobar este índice cada semana si se quiere, del mismo modo en que cada negocio controla su rendimiento en términos económicos.

Entonces sí las empresas pueden comenzar a trabajar de verdad: acercándose a sus clientes, escuchando lo que tengan que decir, solucionando aquellos problemas que generan insatisfacción o enfado y creando experiencias que generen cada vez más satisfacción. Las empresas pueden involucrar a cada uno de sus empleados en una cruzada para desarrollar una *auténtica orientación hacia el cliente* en su quehacer diario. Del mismo modo que los

directivos usan informes financieros para cerciorarse de que sus equipos alcanzan sus objetivos de beneficios, pueden usar el Índice Neto de Promotores para asegurarse de que cumplen con sus objetivos en materia de relaciones con el cliente. Este sistema está ayudando a las empresas a imponerse en esta revolución silenciosa alumbrando el camino hacia la excelencia.

Aquellas firmas pioneras en la aplicación de esta nueva medida –se conocerán a lo largo del libro– ya aprendieron esta lección, y dejaron muy lejos a sus competidores. Se trata tanto de negocios de barrio como de estrellas tecnológicas de Silicon Valley y gigantes corporativos como General Electric. («¡Es la mejor métrica de relación con el cliente que he visto en mi vida! ¡No puedo entender por qué alguien podría no querer probarla!», exclamó el director general de General Electric, Jeff Immelt, durante una reunión con sus altos directivos en 2005.) A pesar de sus enormes diferencias en múltiples aspectos, comparten un valor de gran relevancia, ya que se toman muy en serio la Regla de Oro: trata a los demás como te gustaría que los demás te trataran a ti. Estas empresas quieren clientes que estén tan satisfechos con el trato recibido como para volver a hacer negocios con ellas de buena gana y, además, traer a sus amigos y colegas con ellos. A propósito, aunque los ejemplos incluidos en este libro provienen del mundo de los negocios, cualquier organización (hospitales, escuelas, organizaciones benéficas e incluso agencias gubernamentales) puede poner estas ideas en práctica. Las organizaciones no empresariales también tienen clientes y miembros y necesitan que aquellos a quienes sirven estén encantados con el trato recibido y, por ello, pueden sacar gran partido de un sistema de gestión basado en el *feedback* oportuno y frecuente de sus clientes.

Si así lo desea, cuando haya leído este libro visite el sitio web www.netpromoter.com. Nuestro deseo es que entre todos podamos crear una comunidad de individuos convencidos de que el fin de cualquier empresa u organización es enriquecer la vida de aquellos que entran en contacto con ellas y crear relaciones a las que merezca la pena ser fiel, y que piensen que para recorrer el mejor camino hacia una vida empresarial larga, próspera y excepcional es necesario controlar esta dimensión con el mismo cuidado que se aplica a la medición de los beneficios.

Un consejo para quienes ya hayan leído la primera edición de *La Pregunta Decisiva*. Todos los capítulos de esta nueva edición incluyen nuevos contenidos y aclaraciones importantes, y muchos de los capítulos son completamente nuevos. Si conoce en profundidad el libro original, lea la introducción (totalmente nueva), realice una lectura ligera de los capítulos 1 a 4, y estudie el capítulo 5 como si fuera la primera vez que lo lee, pues algunos errores de implantación más costosos tienen su origen en una mala comprensión de los principios que se exponen en este capítulo. La segunda parte del libro (capítulos 6 a 10) es prácticamente nueva por completo. Estos capítulos describen y analizan los logros de los adeptos al Índice Neto de Promotores desde la publicación de la primera edición de este libro.

Introducción. De métrica a sistema

Siempre he pensado que el éxito profesional y personal debería ser el resultado del impacto que cada uno sea capaz de generar sobre las personas con las que entra en contacto; de si somos capaces de enriquecer sus vidas o por el contrario las empobrecemos. Y, sin embargo, la contabilidad financiera, con toda su complejidad y grado de influencia, ignora por completo esta idea fundamental. Por ello, hace varios años, diseñé un nuevo modo de medir cómo de bien tratan las organizaciones a aquellas personas con cuyas vidas entran en contacto y cómo son capaces de generar relaciones a las que merezca la pena ser fiel. Como ya he dicho, bauticé esa métrica como NPS.¹ Miles de empresas innovadoras, como Apple, Allianz, American Express, Zappos.com, Intuit, Philips, GE, eBay, Rackspace, Facebook, Lego, Southwest Airlines y JetBlue Airways adoptaron NPS. La mayoría comenzaron a utilizar esta métrica para controlar la fidelidad, compromiso y entusiasmo de sus clientes. Les gustaba lo fácil de comprender que es NPS. También que fuera capaz de orientar a todos los miembros de la organización hacia un objetivo inspirador: tratar a los clientes tan bien que estos se conviertan en fieles promotores de la empresa; y que invitara a actuar para conseguir dicho objetivo. También apreciaban el hecho de que se tratara de un sistema abierto a todos los usuarios y que podían adaptar a sus propias necesidades. Con el paso del tiempo, estas empresas desarrollaron y ampliaron las aplicaciones de esta métrica. La utilizaron para impulsar el compromiso e involucramiento de sus empleados. Descubrieron nuevas formas de incrementar su impacto más allá de la mera medición de la fidelidad, aplicándola a la transformación de sus organizaciones. Compartieron ideas y colaboraron para mejorar sus respectivas aplicaciones. A través de esta notable explosión de inteligencia creativa, NPS pronto se convirtió en algo más que una métrica. Aunque sea pronto para decirlo, se ha convertido en un sistema de gestión, en todo un modo de hacer negocios. Ha dejado de ser un NPS para convertirse en un sistema NPS.

¡Y vaya diferencia parece haber generado este sistema! Mire lo que algunos directivos de estas empresas dicen al respecto:

«NPS ha dado un nuevo impulso a nuestro pensamiento y ha permitido que toda la organización se orientara hacia el cliente. Durante los años setenta y los ochenta, la gestión de la calidad total revolucionó el coste de la calidad en los procesos de producción. El impacto actual de NPS ha alcanzado un nivel comparable».

Gerard Kleisterlee, director general de Philips

«NPS encajaba perfectamente en Apple. Forma parte del ADN de nuestras tiendas».

Ron Johnson, vicepresidente senior y fundador de Apple Retail

«NPS cambió nuestro mundo por completo. Ahora forma parte integrante de nuestros procesos y de nuestra cultura. No hay modo de que nos deshagamos de él».

Junien Labrousse, vicepresidente ejecutivo y jefe de estrategia de producto y tecnología de Logitech

«NPS es la prueba de fuego para saber hasta qué punto vivimos conforme a nuestros valores fundamentales; es lo primero que veo cuando enciendo mi ordenador cada mañana».

Walt Bettinger, director general de Charles Schwab

«NPS es la herramienta más potente que hemos implantado jamás. Y es así porque es tremendamente accionable».

Dan Henson, ex director general de General Electric

«Utilizamos NPS a diario para asegurarnos de que nuestros clientes y empleados siguen estando encantados».

Tony Hsieh, director general de Zappos.com,
autor de *Delivering Happiness*

En el capítulo 6 se incluyen casi una docena de historias reales sobre cómo algunas empresas como estas han utilizado este sistema NPS y sobre los resultados que han obtenido. NPS jugó un papel clave en la reestructuración de Charles Schwab, durante la cual el valor de sus acciones se triplicó. Ha sido una pieza clave para las ahora famosas tiendas Apple, de las que se considera que cuentan con las ventas por metro cuadrado más altas del mundo. Ha posibilitado que Ascension Health preste una mejor atención sanitaria a sus pacientes, que Progressive Insurance gane cuota de mercado y retenga a un número mayor de asegurados, que American Express brinde un mejor servicio a los titulares de sus tarjetas sin renunciar a reducir sus propios costes, etc. El sistema NPS ha demostrado ser un potente motor de crecimiento y rentabilidad.

Pero no querría quedarme solo en el sistema, porque todavía hay otro atributo que impregna aquellas empresas que han conseguido los resultados más espectaculares al aplicar el sistema NPS. Estas empresas personalizan un liderazgo basado en un espíritu NPS, una filosofía diferenciadora que aporta energía al sistema. Los líderes que transmiten este espíritu creen que la misión de toda gran organización es enriquecer las vidas de quienes entran en contacto con ellas; crear relaciones a las que merezca la pena ser fiel. Por descontado, una gran organización debe tener un impacto positivo sobre sus accionistas, pero también sobre sus empleados, sus socios de negocio y, sobre todo, sus clientes. Si no logra ganarse la lealtad de todos estos partícipes en su negocio, el retorno para sus accionistas desaparecerá pronto. Más aún, estos líderes se dan cuenta de que su reputación personal, su legado, se definirá basándose en hasta qué punto hayan logrado cumplir con dicha misión.

Expresiones como «reputación personal», «espíritu de promotores netos» o «enriquecer vidas» pueden hacerle llegar a la conclusión de que NPS es algo intangible y vago. Al contrario, el NPS es el punto de encuentro de las matemáticas y la misión de la empresa. Sin medida, sin un indicador fiable de éxito o fracaso, la misión no es más que palabras al viento. El único modo mediante el que una organización puede comprobar si está cumpliendo realmente con su misión y enriqueciendo las vidas de quienes entran en contacto con ella es midiendo sistemáticamente su efecto sobre las personas y sus relaciones. Y esta es la razón de ser del NPS, que proporciona un proceso práctico de medición que permite evaluar con exactitud el progreso de una empresa. Proporciona un sistema de gestión que puede ayudar a las empresas a capturar ese espíritu y avanzar hacia la grandeza.

Este libro narra la historia de NPS desde sus inicios, pasando por su evolución, para explicar cuál es su futuro. Explica cómo puede utilizar el sistema para mejorar su negocio... y su vida.

1. El comienzo

El NPS se dio a conocer por primera vez a finales de 2003 en la *Harvard Business Review*. Aquel artículo, titulado «The One Number You Need to Grow» [El único número que necesita hacer crecer], acabó dando pie a la publicación de un libro llamado *La pregunta decisiva* ya en 2006. Ambos textos describían un modo sencillo y práctico de categorizar clientes en función de sus respuestas a una sencilla pregunta que, normalmente, se redactaba así:

«En una escala de cero a diez, ¿nos recomendaría (o este producto/servicio/marca) a sus amigos o colegas?»

También pedí a las empresas que hicieran al menos una pregunta más:

«¿Cuál es el motivo principal de su respuesta?»

La simplicidad de la escala utilizada permite a las empresas realizar una valoración rápida de los sentimientos y actitudes de sus clientes. La segunda pregunta, abierta, posibilita que conozcan las razones que motivan esas actitudes de sus clientes en sus propias palabras. Así se elimina cualquier distorsión impuesta por las opciones de respuesta que incluyen los cuestionarios típicos de las encuestas de satisfacción de cliente.

Cuando mis colegas y yo estudiamos el uso de estas preguntas, descubrimos que los clientes tienden a poder agruparse en tres grupos bien definidos. Cada grupo de clientes muestra un patrón de conducta diferenciador así como un conjunto de actitudes característico. Y cada uno exige acciones diversas por parte de la empresa.

- *Promotores*. Quienes responden con un nueve o un diez indican que su relación con la empresa ha afectado positivamente a sus vidas. Se comportan como clientes fieles, normalmente compran más veces y gastan más en la empresa. Y como sugiere su respuesta, hablan de la empresa con sus familiares y amigos. Se molestan en responder las encuestas y proporcionan respuestas y sugerencias constructivas. A este grupo de clientes lo hemos llamado promotores porque con su energía y entusiasmo actúan como tales. Cualquier empresa debería mantener el entusiasmo de sus promotores y encontrar medios rentables para generar más clientes que se sientan y actúen como ellos, mostrando su reconocimiento, y recompensar a los equipos o individuos que lo logren.

- *Neutros*. Son los que puntúan a la empresa con un siete o un ocho, no más. Son clientes satisfechos pero neutros, no son clientes fidelizados, y sus comportamientos y actitudes son claramente diferentes. Hacen pocas recomendaciones, y las que hacen suelen ser poco entusiastas y estar condicionadas. Si un descuento o un anuncio llamativo de un competidor les llama la atención, se irán. Los llamamos *neutros* porque aportan poca energía a la empresa y no se puede contar con ellos como activos en el largo plazo. En relación con esta categoría, el plan de cualquier empresa debe pasar por mejorar sus servicios, productos o procesos, si es posible, hasta convertir a estos clientes en promotores.

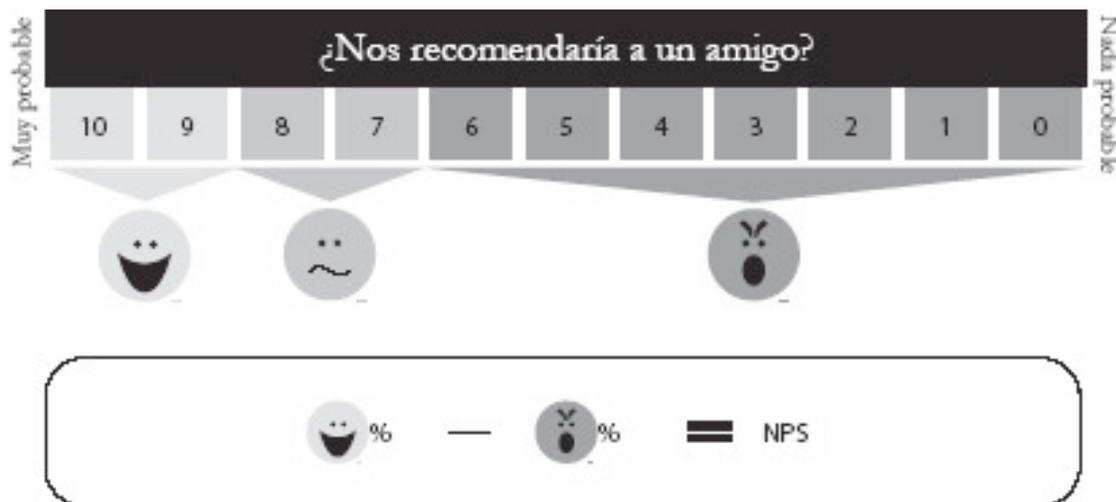
- *Detractores*. Y finalmente, tenemos a quienes puntúan a la empresa con un seis o menos. Su respuesta indica que su relación con la empresa les ha perjudicado. No son un grupo alegre. Están insatisfechos, desencantados, incluso más que molestos por el trato recibido. Hablan mal de la empresa entre sus amigos y colegas. Si no pueden cambiar de empresa (por ejemplo, si tienen contratos de permanencia o no existen competidores con

ofertas similares) se dedican a molestar, presentando queja tras queja e incrementando los costes. Su comportamiento descortés acaba con la motivación de los empleados. Las empresas con detractores tienen que buscar la causa raíz de su descontento, disculparse y buscar modos de solucionar el problema. Si no existe una solución rentable para el descontento de los detractores, entonces la empresa ha de aprender a no captar este tipo de clientes en primer lugar.

Si uno de los objetivos fundamentales de una empresa es enriquecer las vidas de sus clientes, entonces estos tres grupos miden hasta qué punto se está logrando. Los promotores representan el éxito. Nadie da un nueve o un diez salvo que la empresa les aporte algo muy especial, salvo que tenga un efecto realmente positivo sobre sus vidas. Los neutros están simplemente satisfechos. No se les puede considerar un éxito excepto si la empresa se conforma con obtener resultados mediocres. Y los detractores, por supuesto, representan el fracaso. Algo ha fallado seriamente y una interacción que debería haber sido positiva se ha convertido en una experiencia negativa.

Pero la clasificación de los clientes era solo el primer paso. Lo que queríamos conseguir era un número sencillo que pudiéramos controlar cada semana para medir el progreso de la empresa y orientar en consecuencia sus esfuerzos de mejora. Queríamos una métrica sencilla, potente y de fácil comprensión, una cifra final comparable al beneficio neto o al valor neto. Así que decidimos tomar el porcentaje de clientes promotores y restarle el porcentaje de clientes detractores. El valor resultante es el NPS (cuadro I.1).

Cuadro I.1 NPS: vidas que hemos enriquecido menos vidas que hemos afectado negativamente



2. La evolución de NPS

Cuando se publicó la primera edición de *La pregunta decisiva*, lo que queríamos era incluir las palabras «promotores» y «netos» en el título. Hubiera sido un mal comienzo. Por aquel entonces, casi nadie había oído hablar de NPS. Nos encontrábamos aún en una fase muy temprana, dando el paso de la teoría a la práctica.

La teoría estaba respaldada por algunos estudios muy convincentes, y había dado pie a pruebas muy prometedoras en algunas empresas que la habían adoptado de forma temprana, como Intuit y General Electric. Pero no dejaba de ser teoría. El libro destacaba aquellas empresas que habíamos descubierto que contaban con un NPS alto en comparación con sus competidores (habíamos aprendido a medir NPS por sector con un método que hoy se conoce con el nombre de análisis comparativo *top-down, benchmark* o de arriba abajo del mercado, que evalúa las relaciones generales de las empresas con sus clientes, en vez de valorar cada interacción particular). Pero esas firmas que presentábamos como ejemplo no utilizaban el marco de NPS ni sus herramientas para alcanzar semejantes éxitos por un buen motivo: en 2006, esas herramientas y procesos aún no existían. Se acababa de inventar NPS.

La situación en la que se publica esta nueva edición es muy distinta. Miles de empresas han adoptado NPS. Muchas de ellas han obtenido resultados extraordinarios. Empresas como Apple, Intuit, Philips, Rackspace y otras que hemos mencionado con anterioridad han colocado NPS en el centro de sus sistemas de gestión. Han dado forma a los aspectos microeconómicos que sustentan la teoría y pueden, por ejemplo, asignar un valor económico a la conversión de un neutro en un promotor. Han desarrollado métricas, herramientas y procesos que soportan el sistema NPS. Este sistema les ha ayudado a descubrir formas mejores de contratar, formar y compensar a sus empleados. Les ha impulsado a reevaluar sus políticas, rediseñar sus productos y mejorar sus procesos de negocio. En resumen, han descubierto que el sistema NPS es capaz de transformar sus empresas. También han comprobado cómo, a pesar de lo sencillo del concepto, el camino que hay que recorrer para contar con una auténtica legión de Promotores es más complejo y más provechoso de lo que podían esperar en un principio.

Mis colegas y yo hemos disfrutado del privilegio de poder acompañar a muchas de estas empresas en su viaje a lo largo de NPS. Creamos foros, conferencias, sitios Web y comunidades virtuales para acelerar el proceso de aprendizaje y fomentar el intercambio de mejores prácticas. La piedra angular de este creciente movimiento empresarial es el NPS Loyalty Forum (Foro de Fidelización del NPS), una organización para socios patrocinada por Bain & Company, la firma de consultoría que ha sido mi hogar profesional los últimos 32 años. Las compañías que forman parte de este foro se reúnen varias veces cada año, normalmente en la sede central de alguna de las empresas miembro (el cuadro «Foro de Fidelización del NPS» presenta una lista parcial de empresas miembro). Estas reuniones permiten que el grupo interactúe con gran parte del equipo de la empresa anfitriona: directores generales, directores financieros, directores de operaciones, ejecutivos de marketing y personal de atención al cliente. Esta interacción resulta especialmente valiosa porque NPS tiene implicaciones importantes para cada función y nivel dentro de las organizaciones.

También contamos con el apoyo de Satmetrix, que nos acompaña desde el principio en el desarrollo de métricas y herramientas para NPS, en la organización de conferencias públicas. Estas conferencias se celebran dos veces al año, una en Estados Unidos y otra en Europa, y en sus primeras ediciones han congregado a más de 3.200 directivos. Además, desarrollamos un curso de tres días de duración que ya se ha impartido en todo el mundo y en el que se han graduado ya más de 1.000 ejecutivos.

Este curso ya se puede completar a través de Internet.

Participar en estos foros, conferencias y programas de formación me ha ayudado a comprender la evolución que ha completado NPS para dejar de ser una métrica y convertirse en un sistema e incluso algo más. De hecho, una de las lecciones fundamentales que han aprendido las empresas que han aplicado el sistema es que el poder de NPS se extiende mucho más allá de lo que se podía inferir del título de la primera edición del libro. Aquella métrica era un punto de partida, pero es el sistema el que ha ayudado a los líderes de las empresas a crear culturas que inspiren a sus empleados a orientarse más hacia el cliente.

FORO DE FIDELIZACIÓN DEL NPS

Esta es una lista incompleta de empresas que han participado en al menos una reunión del Foro de Fidelización del NPS:

24 Hour Fitness
Advance Auto Parts
Aggreko
Allianz
American Express
Archstone
Ascension Health
Asurion
Atlas Copco
Avid Technology
BBVA Bancomer
Belron
Cancer Treatment Centers of America
Charles Schwab
Chick-fil-A Cintas
Cisco
Deutsche Post (DHL)
Deutsche Telekom
eBay
E.ON
Ermenegildo Zegna
Experian Consumer Division
Facebook
FranklinCovey
GE Healthcare
General Electric
Company
Gilbane Building Company
Grocery Outlet
Honeywell Aerospace
Humana

ING Group
Intuit
JetBlue Airways
Joie de Vivre Hospitality
Lego
LexisNexis
Lloyds Banking Group
Logitech
Macy's
Medtronic
Nike
Nokia
Paul Davis Restoration
Philips
PricewaterhouseCoopers
Progressive Insurance
Qantas
Rackspace
RSC Equipment Rental
Safelite
Schneider Electric
Sodexo
Stora Enso
SunTrust
Swiss Reinsurance Company
Symantec Corporation
TD Bank
TD Canada Trust
Teach For America
Tech Data
Teleperformance
Thermo Fisher Scientific
T-Mobile
TPG
Vanguard
Verizon
Volari
Westpac Group
Zappos

La pregunta decisiva del título de aquel libro era la ya conocida «¿nos recomendaría?». No es más que otra forma más concisa de plantear una pregunta más básica: «¿le hemos tratado tan bien como para ganarnos su fidelidad?». La versión más concisa de la pregunta parecía funcionar mejor en la mayoría de sectores (es decir, era capaz de generar un valor capaz de establecer una correlación fiable con los comportamientos de los clientes), aunque algunas empresas encontraron formas ligeramente distintas de plantear la misma pregunta que les funcionaban incluso mejor.

Pero la pregunta en sí no era la clave del proceso. Después de todo, independientemente de lo que se pregunte, o de cómo se pregunte, una empresa no puede pretender mejorar su crecimiento o rentabilidad simplemente realizando encuestas.

Sin embargo, la pregunta ha impulsado el desarrollo de un sistema de gestión con tres componentes principales.

El primero consiste en clasificar los clientes en promotores, neutros y detractores mediante una sencilla encuesta. El siguiente es crear una métrica de fácil comprensión en función de la clasificación anterior. Esos son los elementos con los que se calcula el NPS. Pero entonces entra en escena un tercer componente clave: formular el grado de avance y el éxito en estos términos, motivando así a todos los miembros de la organización a tomar las medidas necesarias para crear más promotores y menos detractores. En otras palabras, aprender de forma sistemática y periódica a utilizar el índice obtenido y la respuesta asociada al mismo para impulsar mejoras. Así es como las empresas pueden mejorar sus resultados y aspirar a ser grandes empresas. Eso es lo que hace de NPS un sistema más que una métrica.

Al haber sido incorporado por tantas empresas conocidas, la notoriedad del sistema ha crecido tanto que nos encontramos en una posición en la que ahora sí podemos incluir las palabras «promotores» y «netos» en el título de esta nueva edición del libro, en su versión en inglés. Las ideas centrales del libro original siguen siendo válidas pero, con cinco años de experiencia acumulada, ahora podemos posicionarlas y caracterizarlas de un modo más preciso. Como esta edición contiene una gran cantidad de materiales y conclusiones nuevas, decidimos titularlo *La pregunta decisiva 2.0: cómo las empresas con un sistema NPS prosperan en un mundo orientado hacia el cliente*.

3. Lo que va a encontrar en este libro

¿Qué va a encontrarse en esta edición revisada y ampliada de *La pregunta decisiva*?

La primera parte del libro describe los fundamentos de la idea. Comienza ilustrando la triste proliferación de prácticas no honestas con el cliente y los «malos beneficios» que generan. Narra los orígenes de NPS y describe en detalle los resultados de nuestras investigaciones. También explica y cuantifica la conexión lógica entre NPS y crecimiento en las empresas. Esta relación es cada vez más relevante e inmediata conforme avanzan y proliferan las herramientas de comunicación en la red. Los clientes tienen acceso en tiempo real a información sobre las prácticas y rendimiento de cualquier empresa y están más al mando que nunca. La primera parte del libro también aborda algunos aspectos prácticos tocantes a la medición de las actitudes de los clientes. Cuenta la inspiradora historia de Enterprise Rent-A-Car, que desarrolló el sistema que utilicé como punto de partida de NPS, y resume las reglas para medir de forma oportuna, exacta y fiable algo tan difícil de capturar como son los sentimientos de un cliente.

La segunda parte, prácticamente nueva por completo en esta edición, se centra en cómo algunos líderes han logrado éxitos sobresalientes con el sistema NPS.

Recopila algunas de las mejores prácticas de empresas punteras y resume las lecciones clave aprendidas. Destaca, asimismo, los cambios fundamentales que tuvieron que acometer dichos líderes para impulsar una reorientación de la cultura de sus organizaciones para lograr generar verdaderos ejércitos de promotores. Como si de un tráiler cinematográfico se tratara, aquí van algunas pinceladas de las lecciones aprendidas.

NPS es un sistema flexible y abierto. El sistema está tan exento de ortodoxia como ha sido posible. La mayoría de las empresas han descubierto que la escala cero a diez funciona mejor que otras, aunque no sea la única válida (Enterprise emplea una escala de uno a cinco). La mayor parte de las empresas prefieren formular la pregunta decisiva tal y como propongo en el libro, pero otras han encontrado fórmulas que funcionan mejor. La mayoría de las empresas han dado nombres propios a sus sistemas: Schwab lo llama Índice de Clientes Promotores, Thermo Fisher Scientific lo llama Índice de Fidelidad de Cliente y Chick-fil-A tiene su Índice de Fanáticos.

Pero existen tres elementos sin los que no puede funcionar. Puede que sea un sistema muy flexible, pero sin los siguientes tres elementos NPS simplemente no funciona:

- Las empresas tienen que categorizar sus promotores y detractores sistemáticamente, de forma oportuna y transparente. Las categorías y respuestas obtenidas deben tener sentido no solo para los estadísticos, sino para la propia intuición del personal de primera línea en el trato con el cliente de la firma, y han de recopilarse de forma sistemática y comunicarse a toda la organización para que esta pueda pasar a la acción y comprobar los resultados. Si no, ¿para qué hacer nada?

- Las empresas deben crear procesos de ciclo cerrado de aprendizaje y mejora e integrarlos en sus operativas diarias. NPS no aporta nada si las empresas no actúan efectivamente en función de lo que descubren; es decir, si no consiguen «cerrar el ciclo» entre aprendizaje y acción. Los procesos de ciclo cerrado no pueden ser un añadido, han de ser parte integrante de la gestión diaria.

- Los directores generales y el resto de líderes de las empresas deben hacer de la creación de promotores y la reducción de detractores una misión crítica. NPS no se puede relegar al departamento de investigación de mercados. Ganarse la lealtad de los clientes y empleados puede ser una pieza clave en la filosofía y prioridades estratégicas de la empresa o no; y si no lo es, el hecho de adoptar un proceso mejorado de análisis de respuesta del cliente no va a cambiar mucho las cosas.

NPS, en resumen, no es un camino que se emprenda a la ligera. Y esto nos lleva a la que quizá sea la lección más importante de todas:

En última instancia, NPS es una filosofía de negocio, un sistema de prácticas operativas y un compromiso de liderazgo, no es solo otra forma más de medir la satisfacción de los clientes.

Esto merece una explicación.

Para empezar, pregúntate a ti mismo: ¿por qué tendría que importarle a una empresa lo que opinen sus clientes y el resto de partícipes? De hecho a muchas empresas no les importa, y la mayoría parece poder sobrevivir sin arruinarse (véanse todos los ejemplos de malos beneficios en el capítulo 1). Sin duda, creo que NPS puede hacer que un negocio tenga más éxito. Pero también creo que lo correcto es preocuparse por los clientes. Hace mejores a las empresas, a la sociedad y nuestras vidas.

Pensemos un instante en la regla de oro; ese principio que dice que debemos tratar al prójimo tal y como nos gustaría que nos trataran a nosotros, de una manera honorable y digna para ambas partes. De un modo u otro, la regla de oro es la base de las principales religiones del mundo. Pero eso no significa que sea desconocida en el mundo de los negocios. Empresas como Southwest Airlines, Four Seasons y Chick-fil-A han hecho de la Regla de Oro el eje de sus misiones. Si la gente es capaz de vivir conforme a la Regla de Oro, es razonable asumir que sus vidas merecen la pena, que van a tener un efecto positivo sobre las vidas de quienes entren en contacto con ellos. La pregunta «¿nos recomendaría?» no es más que una forma sencilla de preguntar si se respeta la Regla de Oro. Aporta humanidad y sentido de negocio al proceso. El objetivo de cualquier encuesta, después de todo, no es dar pie a una discusión filosófica o entablar una relación de por vida. Lo que se persigue es crear categorías sobre las que se pueda trabajar y que faciliten la actuación. Se trata de una forma de mejorar las relaciones de negocio.

Pero es importante examinar cuál es la filosofía subyacente, porque refleja los valores que dan cuerpo y dirigen las organizaciones. Si de verdad le preocupa el efecto que su empresa tiene sobre las vidas de sus clientes, ni se le pasará por la cabeza detenerse en una simple puntuación. Utilizará esa puntuación como acicate, como incentivo, como recordatorio de que su organización puede ser incluso mejor. Comenzará a contratar profesionales que, como explica Ron Johnson de la división comercial de Apple, «se preocupen por el corazón de los clientes, no solo por sus carteras». Reorientará sus inversiones estratégicas y rediseñará sus procesos para generar más promotores y menos detractores.

Y no lo hará solo para mejorar su beneficio, que lo hará, sino porque es lo correcto. Comenzará asimismo a ampliar el campo de acción de NPS para medir las actitudes y comportamientos de otros partícipes en el negocio (empleados, principales inversores, proveedores y otros socios de negocio) y tener una mejor perspectiva sobre cómo ganarse su fidelidad. Las organizaciones tocan las vidas de muchas personas y es necesario saber qué impacto genera su empresa en cada ocasión y manera en que afecta a la vida de las personas.

Todos los líderes transmiten un legado al dejar su puesto; un legado en función del cual se juzga su labor. Si desea dejar una herencia que vaya más allá de los beneficios, un legado de atención al cliente y al empleado, un legado que hable del tipo de empresa que ha construido o ayudado a construir y sobre la manera de enriquecer las vidas de quienes han tratado con su empresa, NPS es una herramienta indispensable.

4. El reto de hacer funcionar NPS

Las ideas que respaldan NPS parecen tan sencillas y fruto del sentido común que los ejecutivos pueden llevarse a engaño pensando que su implantación será igual de sencilla. Nada de eso. Las empresas que han adoptado NPS han descubierto que hace falta tiempo y mucho trabajo para establecer mediciones fiables y confiables, para comprender lo que las puntuaciones obtenidas quieren decir, y para crear procesos de ciclo cerrado que den pie a un cambio real. NPS alcanza cada parte de la organización: finanzas, operaciones, marketing, diseño de producto, recursos humanos y tecnologías de la información. Afecta desde al director general y al consejo de administración hasta al último empleado de atención al cliente. Pone a prueba prácticas, prioridades y procesos de decisión muy establecidos. Puede que sea sencillo, pero exige un compromiso serio por parte de la alta dirección. Sin él, las empresas probablemente experimentarán una pérdida de inercia, confusión, resistencia al cambio y otros inconvenientes. Demostrar apoyo y perseverancia constantes desde lo más alto de la organización es claves.

También puede que descubra que el mero planteamiento del NPS encuentra la oposición de un colectivo de voces críticas que las empresas que ya lo han implantado han bautizado como «Pre-opositores Netos» (sobre los que hablaremos con más detalle en el capítulo 10). No es ninguna sorpresa: existe ya una industria bien desarrollada que propone la medición de la satisfacción de los clientes y empleados a través de extensos estudios y encuestas que resultan mayoritariamente ineficaces, y una solución abierta como NPS representa una amenaza para el modelo económico sobre el que descansan la mayor parte de estas empresas de investigación. Los modelos cerrados, de funcionamiento no comprensible de estas empresas están diseñados de tal forma que sus algoritmos se mantienen en secreto. Si no fuera así, nadie pagaría para utilizar sus modelos ni les pedirían asesoramiento para hacer crecer sus puntuaciones.

Con NPS, por el contrario, cualquier empresa puede adoptar el proceso gratuitamente y su transparencia facilita su comprensión y su mejora. No sorprende, pues, que los defensores de la investigación de mercados tradicional se hayan dado tanta prisa en escribir informes y artículos académicos que defienden que NPS no funciona. Tampoco la Enciclopedia Británica tiene demasiado cariño por Wikipedia, ni los fabricantes de *software* bajo marca tienen nada bueno que decir de las tecnologías de código abierto. Merece la pena recordar aquí la famosa frase de Upton Sinclair: «es difícil hacer que alguien entienda algo cuando su salario depende de que no lo entienda».

Cuando desafías el orden establecido vas a encontrar oposición y obstáculos. ¿Y qué? Estamos ante un destino que justifica plenamente recorrer el camino, un viaje que merece la pena. El conocimiento que puede obtener de la implantación del sistema NPS no tiene precio. Le ayudará a dirigir mejor su negocio, a que su trabajo sea más gratificante y a entablar relaciones que den por resultado vidas más plenas.

Antes de concluir esta introducción, me gustaría aprovechar esta oportunidad para dar la bienvenida a mi colega Rob Markey a una posición más notoria dentro de mi equipo de redacción. Rob y yo llevamos trabajando juntos en Bain casi doce años.

Fue un importante lector crítico y asesor en la primera edición de este libro y ha desempeñado un papel tan sustancial en la creación de los materiales de esta nueva edición que merece tratamiento de coautor. Rob dirige el Foro de Fidelización del NPS y es el responsable de la práctica mundial de Estrategia de Cliente y Marketing de Bain. Su experiencia de trabajo con clientes en aspectos relacionados con NPS no tiene igual. Sus contribuciones hacen que este libro sea más sólido.

En el futuro pretendemos escribir más libros sobre el sistema NPS, de manera que este es el punto de partida, la base. Le ayudará a comprender en qué consiste este movimiento, de dónde viene y lo que espera conseguir. Y le permitirá conocer algunas de las increíbles historias de éxito de las empresas que ponen en marcha el sistema (del que siguen extrayendo enseñanzas). Quizá algún día escribamos también sobre su empresa también. De verdad espero que así sea.

Primera parte

Los fundamentos del sistema NPS

01 Los buenos beneficios, los malos beneficios y la pregunta decisiva

En los últimos años, la mayor parte de las empresas dicen centrarse más en sus clientes y girar más en torno a ellos. No es algo que sorprenda: trabajamos y vivimos en un mundo volcado en Internet en el que los clientes disponen de información casi perfecta. Solo las empresas que ponen al consumidor en el eje de sus operaciones pueden competir con éxito en semejante mundo.

Asimismo, muchas empresas pretenden operar más pensando en su misión que en sus beneficios. Tampoco debe sorprendernos. Sus directivos han comprendido que no pueden atraer y retener a sus clientes sin atraer y retener primero a los mejores profesionales. Y este tipo de empleado lo que quiere es tratar de hacer realidad una misión, un propósito que vaya más allá del beneficio para el accionista.

Pero a pesar de todo el empeño que las empresas han puesto en este binomio de tareas (orientarse hacia el cliente e inspirar a sus empleados), la mayor parte de ellas no ha avanzado demasiado. Sus culturas siguen acérrimamente organizadas en torno a los beneficios, al dictado de presupuestos y métricas financieras. Los gerentes tienen que conseguir sus números; los directores de unidad de negocio, sus objetivos de ventas y beneficios; y los directores financieros tienen que presentar los resultados a los inversores cada trimestre. Los directivos de las empresas conocen bien el catecismo de la orientación hacia el cliente y muchos de ellos hasta podrían recitarlo de memoria.

Pregunta: ¿por qué queremos tener clientes fieles? Respuesta: porque los clientes fieles vuelven, compran más productos y servicios, nos recomiendan a sus amigos, nos dicen qué opinan de nosotros, son más baratos de atender y son menos sensibles al precio. Pero al final del día, lo que estos mismos directivos miden, discuten y gestionan son los indicadores financieros.

Existe un desfase enorme. Nuestros sistemas de contabilidad, financiera y de gestión no dicen nada de los sentimientos de fidelidad, entusiasmo, repetición de compra, recomendaciones y demás emociones y comportamientos que determinan las economías de cada cliente concreto. Los ejecutivos y empleados saben cómo cumplir con sus objetivos económicos inmediatos, y saben que se les pedirán cuentas al respecto. Pero la fidelización del consumidor y la misión de la empresa, como objetivos, resultan vagos y difíciles de capturar, casi imposibles de cuantificar. En la vorágine de toma de decisiones y prioridades diarias, de presiones presupuestarias, cuotas de ventas y control de costes, una poderosa corriente nos arrastra hacia los beneficios a corto plazo. Y así, las empresas, a pesar de tener las mejores intenciones, se ven arrastradas a un torbellino. Comienzan tomando decisiones que alienan a sus clientes y empleados. Pasan demasiado tiempo centrándose en aspectos equivocados. Se permiten caer bajo el embrujo fácil de lo que solo podemos llamar malos beneficios.

He aquí algunos ejemplos.

1. Malos beneficios

Año 1992. Los usuarios de ordenadores crecen sin parar y el sector de servicios *online* estaba en auge. Una atrevida y joven empresa llamada America Online (AOL) parecía preparada para despegar. Gracias a una oferta pública de acciones, AOL tenía más de 60 millones de dólares en sus arcas.

AOL quería gastar ese dinero en crecer y sus ejecutivos decidieron que el mejor camino para crecer era invertir en conseguir clientes.

Así, a lo largo de los años siguientes, la empresa empapeló Estados Unidos con disquetes de *software* gratuitos que permitían a los usuarios probar su servicio. Metía sus disquetes en el interior de revistas, en las meriendas que servían las aerolíneas a sus pasajeros, en las cajas de cereales y hasta en las líneas de caja de los supermercados. La mayoría de los disquetes fueron a la basura y de allí al vertedero, convirtiendo la campaña de AOL en una especie de broma nacional. De cualquier manera, la campaña consiguió captar un número de personas suficiente como para que la empresa la considerara un éxito. La base de clientes de AOL pasó de 350.000 a principios de 1993 a cerca de cuatro millones a finales de 1995.

Por desgracia, en aquel momento, el equipo directivo de AOL no se había dedicado a invertir cantidades similares para ampliar la capacidad de sus servidores. Pronto, la avalancha de nuevos clientes había desbordado la red de la empresa. AOL se ganó el sobrenombre de «América en espera». En el verano de 1996, una interrupción del servicio que duró un día entero (resultó ser solo la más larga de una serie de caídas del servicio ocurridas por aquellas fechas) acaparó titulares en todo el país para frustración de millones de abonados. La tasa mensual de abandono de AOL se disparó hasta el 6%; el 72% anual. Tratando de encontrar un modo de disparar sus ingresos, AOL comenzó a llenar las pantallas de sus clientes con molestos *pop-ups* publicitarios. Aunque la base de suscriptores seguía creciendo, cada vez más clientes estaban desilusionados y frustrados con la experiencia que les brindaba AOL.

En enero de 2000, AOL se fusionó con Time Warner en una operación impresionante que inicialmente logró que AOL se valorase en más de 190.000 millones de dólares. Pero no pasaría mucho tiempo antes de que AOL comenzara a tambalearse. La banda ancha se extendía con rapidez y AOL vio como muchos de sus clientes la cambiaban por proveedores de banda ancha. Algunos incluso la dejaban para pasarse a competidores de conexión telefónica como MSN y Earthlink. AOL cambió de estrategia para convertirse en un proveedor de contenidos gratuitos del tipo Yahoo! o Google y pasó a recibir gran parte de su sustento de los anunciantes. Pero siguió enfadando a sus usuarios.

Aquellos que querían formular una reclamación o cancelar sus suscripciones, no eran capaces de encontrar el teléfono de contacto para hacerlo. Y si lo lograban y conseguían hablar con un agente telefónico, lo que recibían era una oferta para ampliar sus contratos, en vez del servicio que querían. A finales de 2005, Randall Stross escribía en *The New York Times*: «hace mucho que la cultura de la empresa se había acostumbrado a

concentrar sus energías en atrapar a los clientes que querían dejar de serlo»¹. En 2006, un cliente descontento grabó una llamada a AOL con la que pretendía darse de baja y en la que todas las respuestas recibidas eran puras evasivas. La grabación se difundió sin control por Internet y, una vez más, AOL era objeto de la burla de todo el país.

A finales de 2009, Time Warner acabó con la marca AOL, devolviéndosela a los accionistas a un valor de 3.200 millones o, lo que es lo mismo, destruyendo aproximadamente 187.000 millones de dólares de valor para sus accionistas en tan solo nueve años.

En la actualidad hay demasiadas empresas como la AOL de entonces. Quieren sacar el máximo partido a sus innovaciones. Quieren tener una gran marca que disfrute de la mayor de las fidelidades. Pero no saben distinguir entre buenos y malos beneficios y se hacen adictas a estos últimos.

Las consecuencias de esta tendencia son desastrosas. Los malos beneficios asfixian las mejores oportunidades que tienen las empresas de obtener un crecimiento real; ese que es a un tiempo rentable y sostenible. Así, dañan su reputación. La búsqueda de malos beneficios distancia a sus clientes y desmoraliza a sus empleados.

Asimismo, los malos beneficios hacen que una firma sea vulnerable ante sus competidores. Aquellas firmas, y hay muchas, que no son adictas a los malos beneficios aprovechan su oportunidad de sobrepasar a aquellas que sí lo son. ¿Se ha preguntado alguna vez como consiguió Enterprise Rent-A-Car adelantar a otras firmas más grandes y consolidadas y convertirse en líder de su mercado? ¿Cómo consiguieron Southwest Airlines y JetBlue Airways arrebatarse cuota de mercado a otras aerolíneas más experimentadas con tanta facilidad? O ¿por qué Vanguard logró llegar a la cima de la industria de los fondos de inversión? He aquí la respuesta. Estas empresas consiguieron encontrar un equilibrio entre su necesidad de obtener beneficios y la visión superior de proporcionar unos resultados excepcionales a sus clientes y una misión que inspire a sus empleados. Descubrieron cómo evitar los malos beneficios y sus ingresos y reputaciones mejoraron considerablemente.

El coste de los malos beneficios va más allá de los límites de una empresa. Los malos beneficios presentan una visión distorsionada del rendimiento de una empresa. Esta visión distorsionada confunde a los inversores y tiene como consecuencia decisiones con pobres resultados que dañan nuestra economía. Los malos beneficios también empañan la reputación del mundo de los negocios frente a la sociedad. Esta reputación deslucida mina la confianza de los consumidores y genera peticiones de legislación y normas más estrictas. Mientras las empresas persigan los malos beneficios, cualquier petición, por abierta que sea, de una ética empresarial más sana quedará en mera palabrería.

Pero a estas alturas seguramente se estará preguntando cómo es posible que los beneficios, ese santo grial del mundo empresarial, puedan ser malos. Salvo en casos de claro fraude, ¿no son todos los euros de beneficios igual de buenos? Efectivamente, los contables no pueden distinguir entre los buenos y malos beneficios. Todos tienen el mismo aspecto en la cuenta de resultados.

Aunque los malos beneficios no aparecen reflejados como tales en las cuentas, son fáciles de reconocer. Son beneficios obtenidos a costa de las relaciones con los consumidores.

Siempre que un cliente se sienta engañado, maltratado, ignorado o coaccionado, todos los beneficios que de él se obtengan serán malos. Los malos beneficios proceden de políticas de precios injustas o engañosas. Los malos beneficios aparecen cuando una empresa engaña a sus clientes, como hizo AOL, proporcionándoles una mala experiencia. Los malos beneficios tienen que ver con exprimir valor de los clientes en vez de crearlo. Cuando un comercial impone productos inadecuados o con sobrepagos a clientes que confían en su empresa, se generan malos beneficios. Cuando hay planes de precios complejos que ligan a los clientes para que acaben pagando más de lo que necesitan para satisfacer sus necesidades, dichos planes de precios generan malos beneficios.

No hay que buscar demasiado para encontrar ejemplos. A las entidades de servicios financieros, por ejemplo, les encanta llenar sus campañas publicitarias con términos como confianza y seguridad, pero ¿cuántas merecen estos calificativos? Los fondos de inversión esconden sus a menudo exorbitantes comisiones administrativas en la letra pequeña de sus contratos para que los clientes no sepan lo que pagan. Las firmas de intermediación sesgan sus investigaciones para beneficiar a sus clientes de banca de inversión, defraudando así a sus inversores finales. La banca minorista cobra comisiones descomunales por demoras o descubiertos. El resentimiento hacia las instituciones financieras tras la crisis de 2008 fue de tal magnitud que motivó la aprobación de normas para proteger a los clientes de prácticas abusivas.

Miremos si no a la industria sanitaria. No es de extrañar que el mercado no funcione y los gobiernos hayan tenido que intervenir. La mayoría de los hospitales de Estados Unidos no hace públicos los acuerdos a los que llegan con las aseguradoras, por lo que sus usuarios no pueden saber el precio real de las atenciones que reciben. Si las normativas fijadas por la ley de reforma del servicio en 2010 se vieran retrasadas o derogadas (algo que aún no sabemos si ocurrirá) la mayor parte de las aseguradoras seguirán haciendo todo lo que puedan para excluir de su cartera de clientes a personas que realmente podrían necesitar cobertura y, no importa lo que ocurra, si usted cuenta efectivamente con un seguro, dé por cierto que las aseguradoras le enterrarán junto a su médico bajo una avalancha insufrible de papeleo. Muchas empresas farmacéuticas pagan a los médicos para que receten sus productos mientras acaban cuidadosamente con aquellos estudios que sugieren que uno de sus nuevos y lucrativos productos podría resultar ser poco eficaz o hasta peligroso. Y un gran número de organizaciones sanitarias que prometen proporcionar asistencia de por vida se niega luego a subvencionar procedimientos recomendados por sus propios doctores.

Quienes viajan han de enfrentarse también a una amplia variedad de tácticas hostiles. Las líneas aéreas les cobran 100 dólares por cambiar un billete y pueden llegar a cobrar lo mismo por facturar un bulto extra de equipaje. Si, en su ingenuidad, se les ocurre hacer llamadas de teléfono desde su hotel, puede que acaben pagándolas más caras que la propia habitación. En la mayoría de los casos, si alquilan un vehículo y no lo devuelven con el depósito totalmente lleno, habrán de pagar hasta el triple del precio real del combustible necesario para rellenarlo.

Cierto, siempre se puede alquilar el coche sin combustible y repostar uno mismo, pero habrá que controlar muy bien el kilometraje para agotar totalmente el combustible, pues no nos van a hacer descuento alguno por devolver el coche con más gasolina.

Hay ocasiones en las que los clientes acaban por convencerse de que los empresarios pasan las noches en vela tratando de diseñar nuevas formas de engañarles. La mayoría de las líneas aéreas cambian sus tarifas cientos de veces cada día, impidiendo así que nadie conozca el precio «real» de un billete. Los bancos desarrollan fórmulas para cargar los cheques de mayor volumen a primera hora del día, generando así más descubiertos y embolsándose así las comisiones correspondientes. Muchos operadores de telefonía móvil han creado planes de precios que atrapan hábilmente a sus clientes forzándoles a malgastar minutos de conversación por los que ya han pagado o a pagar precios escandalosos por cada minuto adicional. En 2010, una familia apareció en las noticias tras recibir una factura de 18.000 dólares de su operador de telefonía móvil. Y todo porque uno de sus hijos, estudiante universitario, había cometido la torpeza de navegar desde su teléfono después de que su tarifa promocional hubiera caducado. Si alguien hubiera animado al padre a contratar una tarifa plana por 150 dólares, se hubiera evitado tres años de negociación en torno a la dichosa factura.

Curiosamente, los mejores clientes son los que, a menudo, se llevan la peor parte. Lo más probable es que un cliente leal y paciente de una compañía telefónica o de cable, su operador móvil o su proveedor de acceso a Internet, acabe pagando más que aquellos que eligen cambiar de proveedor al poco tiempo de entrar en la compañía.. De hecho, es más que probable que ya esté pagando más de lo que debiera, independientemente de su antigüedad como cliente, simplemente porque desconoce todas las opciones que oferta la compañía. Hay clientes que descubren que están pagando, por ejemplo, 20 dólares por enviar mensajes de texto cuando la realidad es que la empresa ofrece mensajes ilimitados por 5 dólares al mes. Si lo hubieran preguntado antes...

2. Cómo dañan el crecimiento los malos beneficios

Gran parte del daño ocasionado por los malos beneficios proviene de los detractores que generan. Los detractores son clientes que se sienten maltratados por la empresa; tan maltratados, de hecho, que gastan menos, cambian de proveedor a la menor oportunidad y recomiendan a otros clientes no hacer negocios con aquellas empresas que entienden les han engañado.

Los detractores tampoco aparecen en la cuenta de resultados de una empresa, pero le cuestan mucho más que la mayoría de los neutros que con tanto esmero se contabilizan. Los clientes que se sienten ignorados o maltratados buscan la manera de vengarse. Incrementan los costes de servicio presentando múltiples reclamaciones. Desmoralizan a los empleados con sus continuas quejas y peticiones. Protestan ante sus amigos, colegas, conocidos, ante cualquiera que les escuche en realidad, incluyendo periodistas, reguladores y legisladores. Los detractores empañan la reputación de una empresa y merman su capacidad para captar a los mejores empleados y clientes. Hoy, una mala referencia puede dar la vuelta al mundo rápidamente. En el pasado se asumía que, como máximo, un cliente

insatisfecho podía contarle sus males a otros diez amigos. Ahora, ese mismo cliente puede contactar con 10.000 «amigos» a través de Internet.

Los malos beneficios asfixian el crecimiento de las empresas. Si muchos clientes hablan mal de una compañía, ¿cómo espera captar nuevos clientes? Si muchos consumidores creen que una empresa les trata mal, ¿cómo les convencerá para que vuelvan a comprar sus productos? En 2002, los estudios demostraban que un contundente 42% de los clientes de AOL eran detractores. No sorprende que la empresa entrara en barrena. Actualmente, las tasas de abandono de múltiples sectores (telefonía móvil, tarjetas de crédito, prensa y televisión por cable) han evolucionado hasta tal punto que una empresa normal pierde la mitad de sus nuevos clientes en menos de tres años. Tenemos que utilizar cualquier compañía que nos lleve donde queremos ir, pero muchas líneas aéreas han generado tal resentimiento entre sus clientes que estos se mueren de ganas por poder volar con otra firma. Durante un tiempo, US Airways dominaba muchas rutas con origen o destino en el aeropuerto internacional de Baltimore-Washington (BWI). Para 1993, su cuota de mercado en BWI era del 41%. Con semejante poder, la empresa podía cobrar mucho y dar un servicio mediocre. El resentimiento crecía entre sus clientes, pero no había demasiadas opciones: si querías un vuelo directo, a menudo no te quedaba más remedio que volar con US Airways. Entonces apareció Southwest Airlines con tarifas más ajustadas, un mejor servicio y ni rastro de las malas artes de US Airways. Los clientes corrieron en masa hacia la nueva aerolínea y aunque US Airways equiparó sus precios a los de Southwest, no logró detener su huida. En 2010, Southwest controlaba el 53% del mercado en BWI y la cuota de mercado de US Airways era tan solo el 6%.

El crecimiento real no abunda hoy día. Pero ¿cuánto escasea? Un reciente estudio elaborado por Bain & Company concluyó que solo el 9% de las mayores empresas del mundo fueron capaces de obtener un crecimiento real y sostenible de al menos un 5,5% al año entre 1999 y 2009². No parece una coincidencia que tantas y tantas empresas estén enganchadas a los malos beneficios. Para no emplear siempre la misma imagen, podríamos decir que los líderes del mundo empresarial se han convertido en expertos en la mecánica de incrementar los beneficios, pero no aciertan con la herramienta adecuada a la hora de engranar las marchas del crecimiento.

De acuerdo, las empresas siempre tienen la opción de comprar crecimiento, como hizo AOL. Pueden incentivar las prácticas comerciales agresivas y pagar cuantiosas comisiones a sus mejores comerciales. Pueden implantar generosos descuentos, ofreciendo reembolsos o rebajas temporales o financiación sin intereses. Pueden lanzar potentes campañas promocionales y publicitarias. Y, por supuesto, pueden comprar otras empresas. Todas estas técnicas pueden incrementar los ingresos, pero no para siempre. También es cierto que normalmente existen muchos factores que contribuyen a la caída de una empresa con dificultades. AOL, por ejemplo, se vio perjudicada por el despegue de la banda ancha y por su aparente desinterés por la experiencia de sus clientes. Pero las tecnologías y las estrategias cambian constantemente y las empresas que escuchan más a sus contables que a sus clientes terminan incapaces de dar el paso hacia un nuevo modelo de negocio.

Tomemos el ejemplo de Blockbuster. Antaño fue una empresa próspera, de éxito, que controlaba el negocio de alquiler de películas de vídeo.

Con el auge del alquiler *online* o del vídeo a la carta, podría haberse transformado en una empresa igual de exitosa en dichos mercados adyacentes, compitiendo por ejemplo con Netflix, o incluso podría haberse convertido en propietaria de cines. Pero Blockbuster era adicta a los malos beneficios y tenía no pocos detractores. ¡Alquile una película el fin de semana por tan solo 5,99 dólares! Pero como la devuelva si quiera una hora tarde, pagará el doble. Y si se retrasa una semana, puede llegar a tener que pagar más de 40 dólares. En nuestra pequeña ciudad, Blockbuster no tenía competencia seria, así que los clientes no tenían más remedio que aguantarse, pero a menudo se desahogaban con los empleados, lo que hacía más difícil conseguir buenos empleados. No pasó mucho tiempo antes de que nadie quisiera trabajar allí y las colas frente al mostrador se volvieron enormes. Los pasillos estaban llenos de DVD fuera de sitio. Cada vez más clientes eran acusados de no devolver sus vídeos y cada vez más y más cuentas eran confiadas a empresas de gestión de cobros.

Si Blockbuster hubiera desarrollado una base de clientes fieles, hubiera contado con un sólido grupo de opciones estratégicas. Pero prefirió financiar su crecimiento con malos beneficios. Lo que podía parecer una estrategia de precios acertada acabó por distanciar a clientes y empleados allanando el camino para la rápida decadencia de la empresa: la cuota de mercado de Blockbuster en el negocio de alquiler de películas se redujo rápidamente, sus pérdidas se dispararon y su valor de mercado se desplomó. Aunque cambió su equipo directivo, no pudo recuperarse y en 2010 solicitó la suspensión de pagos por quiebra.

Como bien ilustra Netflix, los cambios tecnológicos y los nuevos modelos de negocio que generan no tienen por qué ser una sentencia de muerte para una empresa. Netflix se molestó en evitar los malos beneficios. Desarrolló formas innovadoras para que su sitio web fuera más fácil de usar. Se abstuvo de introducir recargos por retraso y estrategias de precios truculentas e invirtió fuertemente en un gran servicio al cliente. Si un cliente perdía un DVD, no se enfrentaba automáticamente a la amenaza de tener que apañárselas con una empresa de gestión de cobros, solo tenía que explicar las circunstancias. Netflix se fiaba de sus clientes hasta tener pruebas sólidas de que no debía seguir haciéndolo. Cuando la tecnología cambió para permitir la reproducción *online* de vídeos, Netflix no se convirtió en otra víctima. La enorme fidelidad que había fomentado entre sus clientes ayudó a la empresa a liderar la transición hacia esa nueva tecnología.

Comprar crecimiento mediante descuentos, promociones y publicidad es caro y tiende a acarrear ajustes en los beneficios, lo que genera, a su vez, que la adicción de una firma a los malos beneficios se acentúe. Un tercio de los ingresos de la banca minorista, por ejemplo, proviene de sus molestas comisiones. Según cálculos de un operador móvil, sus beneficios se resentirían en un 40% si se decidiera a ofrecer proactivamente a los clientes el plan de precios que más les conviene. Esta adicción a los malos beneficios desmotiva a los empleados, limita las posibilidades de crecimiento real y acelera la formación de una espiral de destrucción. Los clientes ven con malos ojos los malos beneficios, pero los inversores también deberían sentir desagrado por ellos, porque los malos beneficios limitan las perspectivas de crecimiento de cualquier empresa. Como todo adicto, las empresas que dependen de los malos beneficios no tendrán futuro hasta que se libren por completo de su adicción.

3. La alternativa: los buenos beneficios

Pero no tiene por qué ser así. Hay compañías que crecen porque han aprendido la diferencia entre los malos y buenos beneficios, y se han centrado en estos últimos.

Los buenos beneficios son radicalmente distintos a los malos. Si estos últimos son los que se obtienen a costa de los clientes, los buenos beneficios se logran a través de la colaboración entusiasta de los clientes. Una empresa genera buenos beneficios cuando sus clientes están tan satisfechos con lo recibido que están encantados de volver a hacer negocios con ella. Y no solo eso, también traen con ellos a sus amigos y colegas para convertirlos en clientes. Los clientes satisfechos se convierten, de hecho, en nuevos miembros del departamento de marketing de una empresa porque, amén de gastar cada vez más, generan recomendaciones decididas. Se convierten en promotores. El objetivo más acertado que puede perseguir cualquier empresa que quiera liberarse de su adicción a los malos beneficios es desarrollar relaciones de tal calidad que estas creen promotores, generen buenos beneficios y alimenten el crecimiento.

El gestor de fondos de inversión Vanguard Group ofrece una convincente demostración de la diferencia entre buenos y malos beneficios. No hace mucho, Vanguard redujo sus precios hasta un 33% a aquellos clientes que habían realizado fuertes inversiones recientemente o que habían mantenido unos saldos significativos durante un período prolongado de tiempo. El equipo directivo de Vanguard se dio cuenta de que las economías de escala generadas por esos clientes con saldos elevados y por los inversores de larga duración podían compartirse con ellos. La empresa aprovechó esta oportunidad para aportar más valor a sus mejores clientes, distanciándose aún más en precios de la oferta de sus competidores. Hubiera sido más rentable seguir cobrando a esos clientes los mismos precios que a sus nuevos clientes con saldos más bajos. Pero para Vanguard eso no tenía ningún sentido de negocio. ¿Por qué no compartir las ventajas de la economía de escala con los clientes que la generan? Cuando la empresa puso en práctica esta decisión, sus clientes principales quedaron tan satisfechos que incrementaron sus inversiones y las recomendaciones se dispararon. El crecimiento de Vanguard recibió un impulso extra y catapultó a la firma al liderazgo en el mercado de fondos de inversión. Pero Vanguard no está sola en su búsqueda de buenos beneficios.

Veamos algunos ejemplos:

- Amazon.com podría permitirse tranquilamente gastar más dinero en publicidad pero prefiere canalizar sus inversiones hacia la posibilidad de ofrecer gastos de envío gratuitos, rebajas en precios y mejoras en el servicio. Como ha dicho su fundador y consejero delegado, Jeff Bezos: «si les ofreces una gran experiencia, los clientes se encargan de contarlo»

- Zappos.com, la tienda *online* de calzado y moda, siguió un camino similar. Al evitar invertir en publicidad y ventas, Zappos podía canalizar sus recursos para ofrecer una gran experiencia de cliente. La estrategia de su director general, Tony Hsieh, era la de crecer gracias a las ventas repetidas y las recomendaciones de sus clientes, que ayudaron a

la empresas a alcanzar una cifra de facturación de más de 1.000 millones de dólares en tan solo 10 años. Amazon quedó tan impresionada que pagó 1.200 millones de dólares por la empresa en 2009.

- Southwest Airlines no cobra por cambiar billetes o por facturar equipaje. Además, ha sustituido la compleja estructura de precios típica del sector por una política de precios transparentes. Hoy día, Southwest transporta más pasajeros en vuelos domésticos que cualquier otra aerolínea de los Estados Unidos y su capitalización bursátil supera a la del resto del sector.

- Costco, mayorista líder en fidelización de clientes, ha subido como la espuma desde su creación hace menos de 20 años y hoy está en la lista Fortune 50, y todo ello sin prácticamente gastar un dólar en publicidad y marketing. Sus clientes son tan leales que el propio boca a boca positivo de estos clientes se ha convertido en la base fundamental de crecimiento para la compañía.

Entre las empresas que operan en Internet, el asombroso crecimiento de eBay contrasta sobremanera con el estancamiento de AOL.

El propio sitio web de eBay reza así:

«eBay es una comunidad que promueve la comunicación abierta y honesta entre sus miembros. Nuestra comunidad se rige por cinco valores fundamentales:

- Creemos que la gente es básicamente buena.
- Creemos que todos tenemos algo que aportar.
- Creemos que un entorno honesto y abierto puede sacar lo mejor de cada uno.
- Reconocemos y respetamos a cada individuo como un ser único.
- Os animamos a tratar a los demás como os gustaría ser tratados.

eBay está firmemente comprometida con estos principios y creemos que los miembros de nuestra comunidad deberían aplicarlos también; tanto si tratan de vender, comprar o simplemente en sus conversaciones con otros amigos de eBay».

Está claro que cualquiera puede hacer una lista de principios morales y colgarla en su web o incluirla en sus folletos de selección de personal. eBay, sin embargo, ha encontrado el modo de traducir estos principios en decisiones y prioridades diarias. El resultado es que para 2010 eBay había conseguido convertir a más del 70% de sus clientes en promotores (tan solo se veía superada en el sector de ventas por comercio *online* por Amazon con un 76%, aunque para 2011, Zappos ya era lo suficientemente grande para aparecer en los estudios y su NPS estaba estadísticamente empatado con el de eBay).

Las recomendaciones están detrás de un gran número de los nuevos clientes de eBay, lo que genera diversas ventajas económicas en todo el negocio. La compañía se ha dado cuenta de que aquellos clientes que llegan a su sitio web animados por otros clientes salen más baratos en materia de servicio, puesto que normalmente ya han sido instruidos en el funcionamiento de la empresa por sus promotores. Además suelen tener amigos que les ayudan a solventar cualquier problema antes de tener que recurrir al personal de eBay.

También ha aprendido a pulsar la creatividad de toda una comunidad *online*, no solo la de sus empleados. La firma anima a sus miembros a destacar aquellas áreas en las que la empresa no hace honor a sus principios y a identificar nuevas oportunidades de proporcionar un mejor servicio. Los miembros de esta comunidad pueden otorgarse puntuaciones tras cada transacción y dichas puntuaciones son públicas. Así, cada miembro puede labrarse una reputación asentada no ya en sus capacidades de relaciones públicas o en la publicidad, sino en la experiencia acumulada por todos los miembros de la comunidad con los que haya hecho negocios. El mundo virtual de eBay es como un pequeño pueblo: hay que labrarse un buen nombre para salir adelante.

La sabiduría tradicional anima a las empresas a tratar de consolidar su poder en cada mercado y, desde esa posición, extraer el mayor valor posible de sus clientes. Sin embargo, eBay ha hecho justo lo contrario. A pesar de que ha logrado dominar el mercado de subastas *online*, a la hora de tomar decisiones la firma trata de otorgar el mismo peso a las necesidades de los miembros de su comunidad y a los intereses a largo plazo de sus accionistas. Gestionar una empresa como si fuera una comunidad permite a eBay mirar más allá de su cotización bursátil en el siguiente trimestre y encontrar continuamente maneras de mejorar las vidas de los miembros de su comunidad. Por ejemplo, la compañía creó un programa de seguros de salud para sus mejores vendedores (sus PowerSellers), principalmente pequeños comerciantes que no disponen de las economías de escala necesarias para acceder a seguros de salud corporativos. A pesar de facilitar el programa, eBay no obtiene ningún margen de beneficio del mismo. La compra de PayPal, además de ser una maniobra de negocio inteligente, ayuda a crear comunidades de confianza entre compradores y vendedores aportando una protección adicional contra el fraude que está integrada en el sistema. La plataforma de valores consistentes de eBay resultaba un hogar creíble para alojar PayPal. Se trata de otro ejemplo de cómo una base de clientes fieles facilita la entrada en un mercado adyacente que fortalece el negocio base y aporta un enorme crecimiento por sus propios medios.

Actitudes como esta evidencian un modo de pensar radicalmente distinto al de aquellas empresas amantes de los malos beneficios. Las aerolíneas que dominan ciertas rutas han utilizado repetidamente su poder para incrementar sus precios, en ocasiones llegando a niveles que solo cabe describir como pura especulación. AOL se ganó la antipatía de sus clientes no solo por las interrupciones en el servicio o sus *pop-ups*, sino porque se empeñó en seguir cobrando por minutos y rehusaba instaurar una tarifa plana; eBay podría incrementar sus beneficios fácilmente impulsando sus ingresos por publicidad, pero la dirección de la empresa entiende que, con ello, su sitio web perdería valor de cara a los miembros de la comunidad eBay y, probablemente, los pequeños comerciantes quedarían en desventaja frente a aquellos de mayor tamaño.

Esta corriente de pensamiento también muestra un gran respeto por el poder que actualmente ostenta el boca a boca en la economía de nuestro tiempo. Del mismo modo que los detractores cuentan con canales para hacerse oír y difundir sus comentarios negativos, los promotores tienen un canal para difundir sus alabanzas. Los promotores traen nuevos clientes. Alaban a una firma y dan lustre a su reputación. Se incorporan a la fuerza de ventas de una empresa sin coste alguno. Permiten que una empresa coseche buenos beneficios y, así, genere un crecimiento rentable y sostenible a la vez.

Esta forma de interactuar con los clientes se resume en un único precepto: trata a tus clientes como a ti te gustaría ser tratado. Lo que resulta más sorprendente es que muchos líderes del mundo corporativo expresan este principio con la misma sencillez. El fundador de eBay, Pierre Omidyar, dice literalmente que «mi madre siempre me enseñó a tratar al prójimo tal y como yo quiero que se me trate a mí, y a mostrar respeto por los demás»⁴. Hay otros líderes que también se acuerdan de la regla de oro:

- Colleen Barrett, presidente de Southwest Airlines: «la regla de oro es parte de todo lo que hacemos».

- Isadore Sharp, fundadora y consejera delegada del grupo hotelero Four Seasons: «nuestro éxito se explica por la aplicación de la regla de oro».

- Andy Taylor, consejero delegado de Enterprise Rent-A-Car: «la única forma de crecer es tratar a los clientes tan bien que quieran repetir y contárselo a sus amigos. Así es como todos deseábamos ser tratados cuando somos el cliente –y concluye–; la aplicación de la regla de oro es la base de la fidelidad. Y la fidelidad es la clave del crecimiento rentable».

Una empresa verdaderamente orientada al cliente es aquella que vive conforme a la regla de oro, en la que los empleados tratan a sus clientes del mismo modo en que les gustaría ser tratados si ellos fueran los clientes. Eso implica evitar los malos beneficios por completo.

4. Malos beneficios y buenos beneficios: ¿cómo distinguirlos?

Según Andy Taylor, de Enterprise, «la fidelidad es la clave del crecimiento rentable». La frase en sí tiene todo el sentido del mundo, pero plantea tantos interrogantes como los que resuelve. La mayoría de las empresas no pueden siquiera definir lo que es la fidelidad, por no hablar de cómo medirla y gestionarla. ¿Conservamos a nuestros clientes porque son fieles, o porque se han acomodado y desconocen otras opciones? ¿Están atrapados por contratos a largo plazo de los que les encantaría librarse? De cualquier modo, ¿cómo puede saber un ejecutivo cuántos de sus clientes aman a su empresa y cuántos la detestan? ¿Qué regla práctica puede separar los buenos beneficios de los malos?

Sin un mecanismo sistemático para que el cliente exprese su opinión, la regla de oro no deja de ser simple y personal en su interpretación, nada fiable para la toma de decisiones. Yo puedo pensar que le trato como a mí me gustaría que me trataran, pero su opinión puede ser justamente la contraria. En lo tocante a las empresas, las encuestas de satisfacción a menudo engañan a los directivos haciéndoles creer que su rendimiento merece un sobresaliente, mientras que sus clientes le darían un suspenso o un muy deficiente. Los líderes del mundo de los negocios necesitan un sistema de calificación honesto, uno que les diga cómo lo están haciendo en realidad.

La búsqueda de este parámetro, el eslabón perdido entre la regla de oro, la fidelidad y el crecimiento real, resultó ser larga y ardua.

Hace casi 30 años, comencé a investigar junto a mis colegas de Bain & Company cuáles eran las conexiones entre la fidelidad y el crecimiento. Comenzamos por recopilar datos que mostraban que un incremento del 5% en retención de clientes podía generar mejoras de entre un 25% y un 100% en los beneficios. Más tarde, mostramos que las empresas con mayor fidelidad de clientes (a las que llamamos líderes en fidelización) incrementaban sus ingresos, por norma, más del doble que sus competidores.

Por supuesto, no todo el mundo tenía interés en conocer el misterioso efecto fidelidad, que explicaba cómo generar relaciones dignas de fidelidad se traducían en unos ingresos y beneficios excepcionales. A los directivos de empresas como Enron y WorldCom les importaba bien poco tratar bien a sus clientes. En los últimos años, algunas empresas de Wall Street parecen haber estado ignorando a sus clientes centrándose en cambio en amasar enormes beneficios utilizando información privilegiada. Pero la inmensa mayoría de altos directivos parecía interesada en el concepto. Después de todo, no hace falta ser un genio para entender que una empresa no puede crecer si pierde clientes más rápido de lo que sus comerciales los atraen.

Aun así, la cuestión esconde cierto grado de misterio. Todas las encuestas mostraban que la fidelización de clientes está entre las principales prioridades de la mayoría de directores generales y, sin embargo, sus subordinados en el escalafón de mando siguen tratando a los clientes de tal modo que parece seguro que no querrán volver pronto. Si un consejero delegado tiene tanto poder como dice tener, ¿por qué no consigue que sus empleados se preocupen por las relaciones que mantienen con sus clientes?

El motivo, claro está, es justamente algo a lo que ya nos hemos referido con anterioridad en este capítulo: los empleados tienen una clarísima responsabilidad en la creación de beneficios. Las empresas miden sus resultados económicos. Estos determinan el destino que aguarda a los ejecutivos en sus evaluaciones. El problema es que los libros de caja no distinguen entre un euro de buenos y malos beneficios. Esos 10 millones de incremento de beneficio, ¿han venido de nuevas comisiones ocultas o de nuevas compras hechas por nuestros clientes más fieles? Y los cinco millones ahorrados, ¿vienen de recortar niveles de servicio o de reducir las tasas de abandono de nuestros clientes? ¿Alguien sabe la respuesta a estas preguntas? Y si nadie la sabe, ¿a quién le importa? Nadie puede culpar a los directivos de un departamento por prestar atención a aquellos parámetros frente a los que se va a valorar su rendimiento.

En resumen, e independientemente de lo que piense el director general, las firmas que miden su éxito fundamentalmente en función de sus resultados contables tienden a concluir que la fidelidad ha muerto, que la relación con los clientes carece de relevancia y que el trato dispensado a los clientes ha de regirse por criterios de rentabilidad, no de corrección. Al contar únicamente con indicadores económicos para medir su éxito, los ejecutivos se centran en los beneficios, sin importarles que se obtengan tras fortalecer las relaciones con los clientes o a costa de abusar de ellos. Curiosamente, la fidelización de clientes proporciona a las empresas una poderosa ventaja económica; un batallón de comerciales y personal de marketing, y un equipo de relaciones públicas con credibilidad y a coste cero. Y sin embargo, la importancia de estos promotores se ignora porque no aparecen en ningún balance o cuenta de resultados.

Finalmente, en una conferencia europea sobre fidelización, uno de mis colegas de Bain me dio una pista crucial para resolver este enigma. Mientras observábamos a los ejecutivos saliendo uno tras otro de la sala tras nuestra presentación, aparentemente más entusiasmados con la idea de la fidelidad que nunca antes en sus vidas, mi colega negaba con su cabeza.

«¿Sabes?, es triste –me dijo–. Ahora mismo, todos estos hombres entienden que sus empresas no pueden prosperar sin mejorar la fidelidad de sus clientes. Pero cuando regresen a sus oficinas, se darán cuenta rápidamente de que no hay nadie en el seno de sus organizaciones en quien puedan delegar esta tarea. No hay un sistema que les ayude a medir la fidelidad de sus clientes de modo que sus empleados ostenten responsabilidad alguna por los resultados obtenidos».

Bingo. En el mundo de los negocios responsabilidad es una de esas palabras mágicas. Cualquier directivo con experiencia le dirá que allí donde se asigna a los individuos una responsabilidad personal, las cosas funcionan. Otra palabra mágica es medir: lo que se puede medir genera responsabilidades. Sin un parámetro estándar y fiable para medir las relaciones con los clientes, los empleados carecen de responsabilidad ante los resultados de las mismas y, por tanto, descuidan su relevancia. Por el contrario, la medición rigurosa y precisa de los beneficios y sus componentes garantiza que esos mismos empleados (o al menos aquellos que quieren conservar sus empleos) se sientan personalmente responsables por los costes, los ingresos o ambos. Así, la búsqueda de los beneficios domina las agendas corporativas e individuales, mientras que la responsabilidad de tratar bien a la gente, de enriquecer sus vidas y establecer buenas relaciones con los clientes queda en un segundo plano.

Hace varios años, creímos haber resuelto el desafío que planteaba esta medición. Habíamos ayudado a algunas empresas a desarrollar un conjunto de medidas como la tasa de retención, la tasa de repetición de compra y la cuota del gasto total. Pero tuvimos que enfrentarnos a la realidad. La mayoría de las organizaciones tenía dificultades a la hora de recopilar datos exactos sobre estos parámetros de fidelidad. Estas empresas eran simplemente incapaces de reequilibrar sus prioridades y fijar responsabilidades claras en relación a la construcción de buenas relaciones con sus clientes. A pesar de que la ciencia de contabilizar los beneficios había avanzado significativamente con la aparición de la contabilidad por partida doble en el siglo XV, la medición de la calidad de las relaciones seguía anclada en la Edad Media. Las empresas carecían de un sistema operativo práctico y fiable para calcular qué porcentaje de sus relaciones con sus clientes se fortalecía y cuál se estaba debilitando, amén de para conseguir que los empleados indicados tomaran medidas sobre la base de dichos datos.

Vuelta a empezar. Necesitábamos una prueba infalible, un parámetro práctico con el que medir la fidelidad en las relaciones que arrojara luz sobre la diferencia entre buenos y malos beneficios. Teníamos que encontrar una métrica que permitiera asignar responsabilidades individuales. Sabíamos que las actitudes pasajeras reflejadas en las encuestas de satisfacción no eran capaces de definir la fidelidad. Solo las acciones reales pueden calibrar la fidelidad y alimentar el crecimiento. Así pues, concluimos que las verdaderas piezas para nuestra herramienta serían los comportamientos.

Necesitábamos una métrica basada en lo que los clientes harían en realidad.

Tras un considerable esfuerzo de investigación y experimentación, que en parte les será presentado a lo largo de este libro, encontramos la métrica que buscábamos. Descubrimos la pregunta que una empresa puede plantear a sus clientes y que refleja tan fielmente sus acciones que es, en la práctica, una radiografía de sus acciones futuras. Al plantear dicha pregunta sistemáticamente y al vincular los resultados obtenidos con la remuneración de los empleados, se podía apreciar la diferencia entre los buenos beneficios y los malos. Se puede gestionar una empresa para lograr la fidelidad de sus clientes y el crecimiento que genera con el mismo rigor con el que se puede gestionar para lograr beneficios.

Las respuestas de los clientes a esta pregunta dan como resultado una medición simple y directa. Este parámetro sencillo y de fácil obtención hace que los empleados sean responsables de proporcionar un buen trato a los clientes. Se trata de un número que nos permite saber cuál es nuestro grado de avance en nuestro intento por organizarnos en torno al cliente. Llamamos a esta cuestión la pregunta decisiva porque ayuda a ver si se ha tenido éxito en la misión de enriquecer las vidas que se tocan. Pensándolo bien, quizá deberíamos haberla llamado la pregunta casi decisiva, dado que siempre viene acompañada de una pregunta más: ¿por qué?

5. Plantear la pregunta decisiva

¿Cuál es esa pregunta que puede separar los buenos beneficios de los malos? Una bien simple: ¿recomendaría esta empresa, producto o servicio a un amigo o a un colega? El parámetro que genera es el NPS.

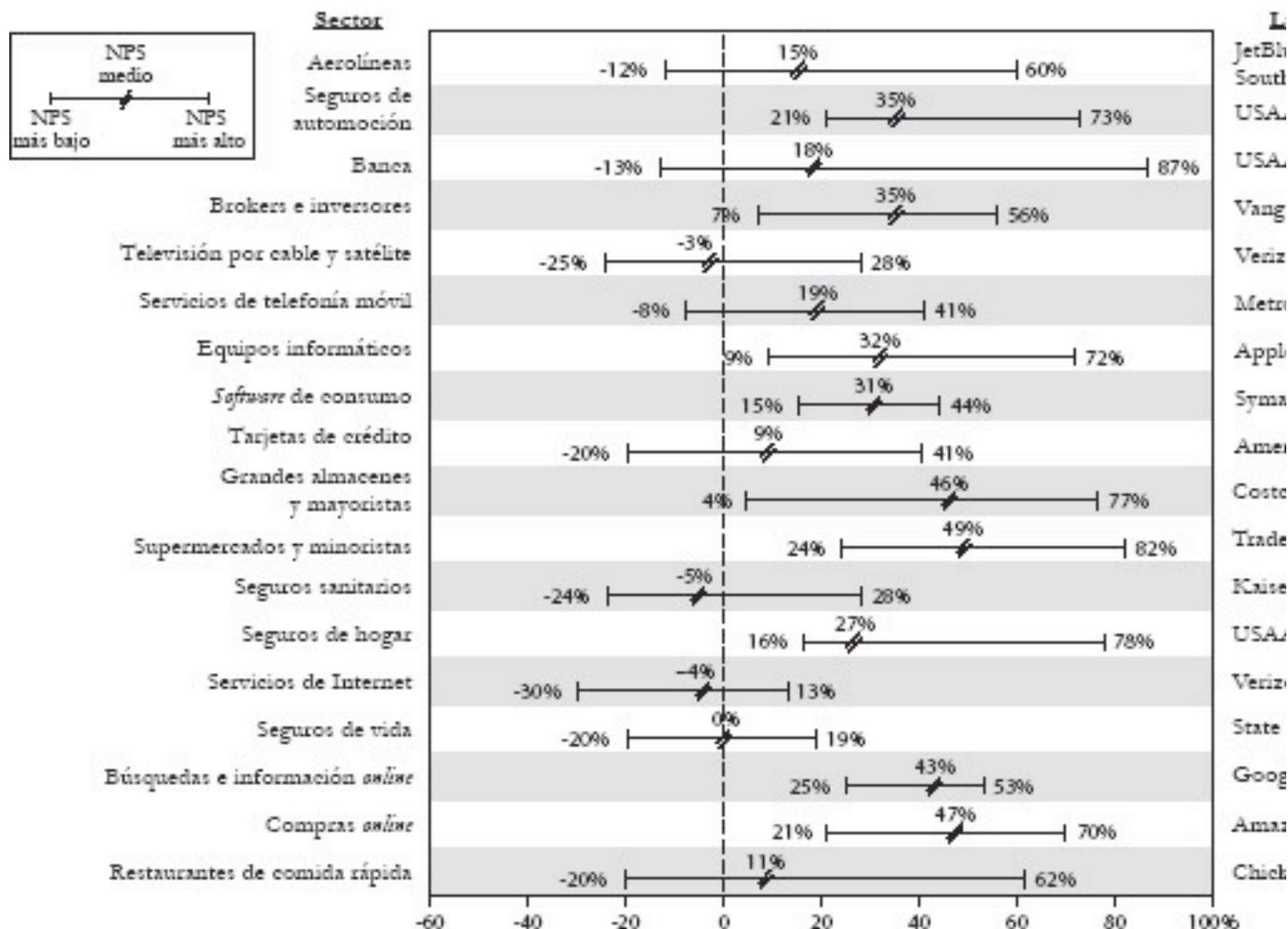
El NPS se asienta en la constatación fundamental de que todos los clientes de una empresa pueden segmentarse en tres categorías, cada una de ellas con patrones de conducta diferenciados. Los promotores, como ya hemos visto, son los leales entusiastas que siguen comprando los productos de una empresa y animan a sus amigos a imitarles. Los neutros son clientes satisfechos, pero no entusiastas que pueden caer en las manos de nuestros competidores con facilidad. Y los detractores son clientes insatisfechos atrapados en una mala relación con la empresa. Se puede asignar una categoría a cada cliente en función de la respuesta que dé a la pregunta formulada. Por ejemplo, aquellos que responden 9 o 10, en una escala de 0 a 10, son promotores, y así sucesivamente.

Un motor de crecimiento funcionando a pleno potencial podría convertir en promotores a todos los clientes de una empresa. El peor de los motores conseguiría el efecto contrario, convertirlos a todos en detractores. La mejor manera de calibrar la eficacia del motor de crecimiento es tomar el porcentaje de promotores y sustraer de dicho valor el porcentaje de clientes detractores.

Esto es el NPS: promotores menos detractores.

Conceptualmente es así de sencillo. Su complejidad surge a la hora de aprender a plantear la pregunta de tal modo que proporcione datos fiables, oportunos y sobre los que se pueda actuar y, por supuesto, a la hora de descubrir por qué sus clientes se sienten de determinada manera y a la hora de aprender a tomar medidas para generar más promotores, menos detractores y, así, mejorar su índice.

Cuadro 1.1 Rangos y líderes de NPS por sector (Estados Unidos)



Fuente: Estudio de Promotores Netos realizado entre Consumidores de Estados Unidos. Satmetrix en 2011; análisis Bain.

¿Cómo quedan retratadas las empresas ante este parámetro? El rango de valores varía según el sector, como se puede ver en el cuadro 1.1. Pero los líderes de cada sector muestran niveles impresionantes de eficiencia de sus motores de crecimiento. Por ejemplo, algunas estrellas del NPS como Apple, Amazon.com, Costco, y USAA tiene índices de eficiencia de NPS entre 60 y más del 80%. Incluso ellas podrían mejorar. No obstante, la empresa media renquea en niveles entre el 10% y el 20%. Dicho de otro modo, sus promotores apenas superan a sus detractores. Muchas compañías, y algunos sectores

enteros, tienen NPS negativos, lo que significa que generan más detractores que promotores de modo continuado. Estas puntuaciones tan bajas explican por qué muchas firmas no son capaces de crear crecimientos rentables y sostenibles, independientemente de todo lo que gasten para lograr más negocio.

La investigación llevada a cabo a lo largo de un período de 10 años confirma que, en la mayoría de sectores, aquellas empresas que lideran su sector en el ratio de promotores sobre detractores disfrutaron de unos sólidos beneficios y un crecimiento saludable. Esto podría parecer contrario a toda intuición. Al fin y al cabo, las firmas con una fidelidad elevada tienden a gastar mucho menos que sus competidores en marketing y en la captación de nuevos clientes. También se centran intensamente en atender a sus clientes consolidados y son bastante selectivas a la hora de reclutar nuevos clientes, lo que podría entenderse como una limitación a su crecimiento. Pero los datos no mienten: los líderes en NPS tienden a crecer el doble que sus competidores. ¿Recuerda ese 9% de empresas capaces de conseguir un crecimiento rentable y sostenido en un período de 10 años? Su NPS es, en promedio, 2,3 veces el del resto de empresas de sus respectivos sectores

La mayoría de los líderes corporativos necesita orientarse más hacia el cliente para poder crecer. Lo necesitan para incrementar el precio de sus acciones. Lo necesitan para captar y motivar a su capital humano. No importa qué idioma hablen, seguro que saben que crear más promotores es crucial. Pero, sin un modo práctico y sencillo de asignar responsabilidades y medir el progreso, no pueden alinear sus organizaciones en torno a este objetivo. De hecho, la mayoría no se da cuenta de lo serio de su adicción a los malos beneficios. Los resultados inflados de sus encuestas de satisfacción les han hecho caer en la autocomplacencia y, sin embargo, nuestros estudios muestran que cualquier firma media cuenta con más de dos tercios de clientes neutros (aburridos) o detractores (enfadados). Ante esta triste evidencia, la mayoría de los intentos por comprar crecimiento solo sirven para malgastar los fondos de los accionistas. Estos esfuerzos equivalen a tirar dinero en las áreas de publicidad y ventas solo para conseguir que el efecto de dichas medidas se pierda entre la contaminación que generan los clientes insatisfechos.

Los malos beneficios han minado el crecimiento real de muchas empresas dañando sus reputaciones. Pero no es tarde para cambiar. Hay quienes ya han empezado.

02 La medida del éxito

Scott Cook estaba preocupado. Su empresa de *software* para finanzas, Intuit, estaba en una situación delicada y no estaba seguro de qué podía hacer al respecto.

De acuerdo, visto desde fuera sus problemas no parecían demasiado alarmantes. Desde su creación en 1983, Intuit había subido como la es-puma y sus tres productos estrella (Quicken, QuickBooks y TurboTax) lideraban sus mercados. La compañía salió a bolsa en 1993 y a finales de los noventa ya recogía unos beneficios considerables. Además, la prensa económica había destacado a Intuit como icono del servicio al cliente y Cook (un tipo educado y con gafas con un máster en Dirección y Administración de empresas obtenido en Harvard, y que había trabajado en Procter & Gamble antes de fundar su propia empresa) tenía una percepción instintiva de la importancia de los promotores. Ya en 1991, declaraba en la revista *Inc.*: «tenemos cientos de miles de comerciales; nuestros clientes». ¿Cuál es la misión de Intuit? «Hacer que nuestros clientes queden tan satisfechos con nuestro producto que recomienden a cinco amigos que lo compren».

Y sin embargo, ¿se estaba logrando? Cook no estaba tan seguro. Cuando la empresa estaba en fase de lanzamiento, instalada en unas acogedoras oficinas de Silicon Valley, Cook conocía a cada empleado personalmente y podía asesorarle en la importancia de crear productos que sus clientes realmente adorasen. Podían verle atender el teléfono de atención al cliente él mismo, hablar con los clientes. Le veían participar en el famoso programa «Sígueme a casa» de Intuit, en el que los empleados preguntaban a los compradores si podían acompañarles a sus casas y ver cómo instalaban el *software* para detectar posibles problemas. Pero ahora la empresa contaba con miles de empleados y múltiples sedes. Al igual que muchas otras empresas de rápido crecimiento, había tenido que contratar un gran número de ejecutivos, formados para gestionar un negocio mirando a los números.

¿Y qué números eran esos? A Cook le gustaba decir que hace falta dos cosas para crecer: clientes rentables y clientes contentos. Todo el mundo sabía ya cómo medir los beneficios, pero la única medida de la felicidad de los clientes eran unas vagas estadísticas de «satisfacción» nacidas de encuestas de las que nadie se fiaba y de las que nadie era responsable.

Así las cosas, naturalmente, los ejecutivos se centraban en los beneficios, con consecuencias más que predecibles. Aquel ejecutivo que decidió reducir el número de teleoperadores del servicio de atención al cliente no era responsable de que los consumidores tuvieran que esperar más ni de su consiguiente frustración. Aquella operadora que exasperó a un cliente hasta tal punto que este decidió comprar su *software* en otra parte todavía recibiría su bono de productividad, porque sí había respondido a X llamadas por hora. Su media de productividad se podía medir con facilidad, su media de eficacia en satisfacción del usuario era indetectable. El ejecutivo de marketing que aprobaba cada vez más capacidades novedosas para captar más clientes era recompensado por incrementar las ventas y los beneficios, cuando en realidad, la complejidad que aportaban creaba un laberinto que desconcertaba a los consumidores, alejándoles de la empresa. Cook tenía que oír cada vez más quejas y con ellas se esfumaba parte de la cuota

de mercado de su firma. Por carecer de un buen sistema de medición, y por tanto de la asignación de responsabilidades que dicho sistema había de generar, la empresa parecía estar perdiendo de vista justamente aquello que la había hecho especial: las relaciones con sus compradores.

1. El reto: medir la satisfacción de los clientes

En cierto modo, la experiencia de Cook era un resumen de la historia de los negocios. Allá por la época en la que cualquier negocio era pequeño por definición, cualquier propietario podía saber lo que sus clientes sentían y pensaban con solo mirarlos. Les conocía uno a uno. Podía ver con sus propios ojos lo que les hacía felices y lo que les enfadaba. La opinión de sus clientes le llegaba instantánea y directamente y si no quería perder su negocio más le valía tenerlo en cuenta.

Pero pronto las empresas crecieron tanto que sus dueños y directivos no podían ya conocer a todos sus clientes. Estos entraban y salían; subían y bajaban, como la marea. Al no contar con una herramienta para medir lo que los consumidores pensaban o sentían, los directivos de las empresas se centraron, lógicamente, en cuánto gastaban sus clientes, algo que sí era fácil de medir. Si nuestros ingresos crecen y ganamos dinero, parecían pensar, debemos de estar haciéndolo bien.

Más tarde, desde luego, y en concreto tras la aparición de los ordenadores, las empresas empezaron a intentar valorar las actitudes de sus clientes de un modo más directo. Se hicieron ayudar por firmas de investigación de mercado que llevaran a cabo encuestas de satisfacción. Trataron de contabilizar sus tasas de retención de compradores. Estos esfuerzos acarrearán tales complicaciones que, salvo los directivos de marketing, ningún otro quiso, sabiamente, prestarles ninguna atención. Las tasas de retención, por ejemplo, contabilizan cuántos usuarios dejan de serlo, a qué ritmo se queda una empresa sin clientes, pero no contribuyen a responder a una pregunta de igual importancia, a qué velocidad se captan nuevos clientes. Son un indicador de actitudes particularmente pobre cuando nos encontramos con clientes que están atrapados en una firma por sus elevadas penalizaciones por cambio de proveedor o por otras barreras de salida (recordemos a los pobres clientes de US Airways en Baltimore-Washington antes de que apareciera SouthWest Airlines).

Las mediciones obtenidas a través de encuestas convencionales de satisfacción de clientes son menos fiables aún. La relación entre las tasas de satisfacción y los comportamientos reales de los consumidores, y entre las tasas de satisfacción y el crecimiento de una empresa está muy poco definida. De ahí que los inversores casi siempre ignoren los informes sobre satisfacción de usuarios. En algunos casos, de hecho, la correlación entre satisfacción y rendimiento es totalmente inversa. Por ejemplo, en la primavera de 2005, la prensa incluía anuncios a toda página en los que General Motors presentaba los galardones que le había concedido J. D. Power and Associates, la firma más reputada de estudios de satisfacción del sector. Esos mismos periódicos recogían en su sección de negocios cómo GM perdía cuota de mercado y cómo la calificación de sus bonos caía hasta la categoría de bono basura. Pocos años después, GM se vio abocada a la suspensión de pagos.

Así, mientras proseguíamos nuestro estudio de la fidelidad, buscábamos una medida mejor; un indicador simple y práctico de lo que piensan y sienten los clientes al hacer negocios con una empresa. Queríamos encontrar un número que relacionara de modo fiable estas actitudes con los comportamientos reales de los clientes, y con el crecimiento de la empresa en cuestión.

Y ¡menuda tarea resultó ser nuestra búsqueda! Comenzamos utilizando las 20 preguntas que forman el Loyalty Acid Test («la prueba de fuego de la fidelidad»), una encuesta diseñada por Bain hace años para valorar el estado de las relaciones de una empresa con sus clientes (algunos ejemplos de sus preguntas: ¿qué probabilidad hay de que siga usted comprando los productos o servicios de la empresa X? ¿Qué nota le pondría en general a la calidad de los productos y servicios de la empresa X?). Después buscamos la ayuda de Satmetrix Systems, Inc., una firma de desarrollo de *software* para la captación y análisis de opinión de clientes en tiempo real (queremos que esté claro: Fred formó parte del consejo de asesores de Satmetrix y colaboró con la firma para desarrollar su curso de certificación en NPS).

El proceso comenzó cuando presentamos esta prueba a miles de clientes (extraídos de listas públicas) de seis sectores distintos: servicios financieros, cable y telecomunicaciones, informática personal, comercio electrónico, seguros para automóviles y proveedores de servicios de Internet. Después construimos el historial de compras de cada individuo encuestado. También pedimos a los participantes en la encuesta que nos contaran situaciones en las que hubieran recomendado a alguien comprar en la empresa en cuestión. Si este tipo de información no estaba disponible, esperamos entre seis y doce meses y recogimos información sobre las compras y recomendaciones de esos individuos. Llegó un momento en que contábamos con información detallada de más de 4.000 clientes y fuimos capaces de construir catorce casos de estudio, en otras palabras, catorce casos para los que teníamos unas muestras suficientes para poder medir la conexión entre las respuestas obtenidas de cada cliente en las encuestas y sus correspondientes comportamientos de compra y recomendaciones.

2. El descubrimiento de la pregunta adecuada

Todo este análisis numérico tenía un único objetivo: determinar las preguntas de la encuesta que mostraban una mayor correlación con hábitos de compra o de recomendación. Confiábamos en encontrar al menos una pregunta por industria que predijera de modo eficaz lo que harían realmente los clientes y, así, nos ayudara a predecir el crecimiento futuro de las empresas. Hasta hicimos apuestas sobre cuál sería la pregunta ganadora. Mi favorita, probablemente dictada por mis años de investigación en el campo de la fidelidad de clientes, era: ¿hasta qué punto está usted de acuerdo con que la empresa X merece su fidelidad?

Pero lo que averiguamos fue diferente y nos sorprendió a todos. Resultó que había una misma pregunta que era la que mejor funcionaba en la mayoría de las industrias seleccionadas; era la Pregunta Decisiva. Y esa pregunta era: ¿recomendaría la empresa X a un amigo o a un colega? en 11 de los 14 casos, esta pregunta acaparaba una de las dos

primeras posiciones del ranking. En dos de los tres casos restantes, estaba tan cerca que podría servir como sustituta de las dos preguntas mejor clasificadas.

Al reflexionar sobre lo que habíamos descubierto, nos dimos cuenta de que tenía todo el sentido del mundo. La fidelidad, en definitiva, es un concepto sólido y cargado de valor que normalmente se asocia con la familia, los amigos o la patria. Alguien puede serle fiel a una empresa a la que le compra cualquier bien, pero no describirá sus sentimientos utilizando este tipo de vocablos. Pero si a alguien le encanta hacer negocios con un proveedor de bienes o servicios en concreto, ¿cuál sería su reacción más lógica? En efecto: recomendar dicha empresa a aquellos a los que aprecia.

También nos percatamos de que se han de satisfacer dos condiciones antes de que un cliente haga una recomendación personal. Los consumidores han de estar convencidos de que la empresa ofrece un valor excepcional en los términos en los que lo entendería un economista: precio, características, calidad, funcionalidad, facilidad de uso y otros aspectos similares. Pero además han de sentirse bien con el tipo de relación existente entre ellos y la empresa. Deben creer que la empresa les conoce y les comprende, que les valora y escucha, y que comparte sus mismos principios. En la primera dimensión, la empresa apela al lado racional del cliente. En la segunda, a su lado emocional. Solo si ambos se sienten satisfechos con la empresa se producirá una recomendación entusiasta a un amigo o colega.

El consumidor ha de creer que su amigo va a hacer una gran compra, pero también ha de estar seguro de que le tratarán bien. Por eso la pregunta «¿nos recomendaría?» proporciona una medida tan eficaz de la calidad de la relación. Abarca tanto la dimensión racional del cliente como la emocional.

No quisiéramos exagerar la eficacia de la pregunta. Aunque la pregunta «¿nos recomendaría?» es con mucho el mejor indicador de futuro del comportamiento de un cliente en un amplio espectro de sectores (no solo en cuanto a recomendaciones, sino también en cuanto a repetición y ampliación de compras y disposición para dar opiniones constructivas) no es la mejor para todas las industrias. En ciertos entornos B2B una pregunta como «¿qué probabilidades hay de que continúe comprando los productos o servicios de la empresa X?» o «¿qué probabilidad hay de que nos recomiende hacer más negocios con la empresa X?» podrían ser más adecuadas. Así pues, las empresas necesitan hacer bien sus deberes. Necesitan validar la conexión empírica entre las respuestas de las encuestas y el consiguiente comportamiento de sus clientes para sus propios negocios. Pero, como veremos en el capítulo 3, una vez establecida esa conexión, el efecto conseguido es increíblemente poderoso: dicho vínculo proporciona un modo de medir el rendimiento, asignar responsabilidades y acometer inversiones. Muestra la conexión entre esta forma de medir la orientación hacia el cliente y el crecimiento rentable.

3. ¿Cómo puntuar las respuestas?

Desde luego, dar con la pregunta adecuada era solo el principio. Ahora teníamos que diseñar un buen modo de puntuar las respuestas.

Para que sea útil, la puntuación asignada a cada respuesta debe ser tan simple e inequívoca como la pregunta en sí. La escala utilizada debe ser comprensible para los clientes a los que se les plantea la encuesta. La categorización de las respuestas debe tener sentido para los ejecutivos y empleados responsables de interpretar los resultados y convertirlos en acciones. Una categorización adecuada separará, en efecto, a los clientes en grupos que merecen atenciones diferentes y respuestas diferentes por parte de la compañía en función de sus comportamientos, su valor para la empresa y sus diversas necesidades. Idealmente, tanto la escala como la categorización habrían de ser tan fáciles de comprender que incluso gente ajena a la empresa (inversores, reguladores, periodistas) pudiera captar los mensajes básicos sin necesidad de un manual o un curso de estadística.

Por todas estas razones acordamos utilizar una sencilla escala de 0 a 10, en la que 10 significa que es muy probable que recomiende la empresa, 5 implica neutralidad y 0 significa en absoluto probable. Al confrontar los comportamientos de los clientes con esta escala, nos encontramos, y hemos seguido encontrándonos en posteriores trabajos con clientes, con tres grupos que se corresponden con tres patrones de conducta:

- El primer grupo era el de los clientes que daban a una empresa una puntuación de 9 o 10. Les llamamos promotores, porque se comportaban como tales. Mostraban con mucho las tasas más altas de recompra y eran responsables de más de un 80% de las recomendaciones.

- Un segundo grupo era el de los clientes «neutramente satisfechos» o neutros: otorgaban a la empresa un 7 o un 8. Las tasas de recompra y de recomendación de este grupo eran sensiblemente inferiores que aquellas de los promotores a menudo un 50% menores o más. Movidos más por inercia que por su fidelidad o entusiasmo, estos clientes podrían no abandonar la empresa hasta que alguien les ofreciera un trato mejor.

- Finalmente, decidimos llamar al grupo de clientes que puntuaban a la empresa entre 0 y 6 detractores. Este grupo es responsable de más del 80% del boca a boca negativo. Algunos de estos consumidores pueden parecer rentables desde un punto de vista contable, pero sus críticas y su actitud negativa dañan la reputación de una empresa, desaniman a los nuevos clientes y desmotivan a los empleados. Le chupan la sangre a la empresa.

Al agrupar a los clientes en estos tres grupos (promotores, neutros y detractores) se consigue un esquema simple e intuitivo que predice con exactitud el comportamiento de los clientes. Más aún, se trata de un esquema que empuja a la acción. Los ejecutivos responsables del personal en contacto con el público, pueden entender el concepto que implica el incremento de promotores y la reducción de detractores con mayor disposición que la idea de incrementar el índice de satisfacción de los clientes en función de una desviación estándar. La pregunta decisiva de cualquier métrica de relaciones con los clientes es si ayuda a la organización a poner a punto su motor de crecimiento para que funcione a pleno rendimiento. ¿Ayuda a los empleados a clarificar y simplificar la tarea de satisfacer sus clientes? ¿Les permite comparar su rendimiento semana tras semana y mes tras mes? Los conceptos de promotor, neutro y detractor consiguen todo esto.

También descubrimos que lo que comenzamos a llamar el NPS, el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores, proporciona el resumen más eficiente y fácil de comprender de cuál era el rendimiento de una empresa en este contexto.

No fue sencillo desarrollar este tipo de lenguaje ni este preciso parámetro. Por ejemplo, consideramos llamar a ese grupo que puntuaba a la empresa con un 9 o un 10 «encantados», en línea con la aspiración de muchas empresas por encantar sus clientes. Pero el objetivo que se persigue aquí no es simplemente encantar a los clientes, sino convertirlos en promotores, en clientes que comprenden más y que recomienden activamente su empresa a sus amigos y conocidos. Este es el tipo de comportamiento que genera crecimiento. También nos peleamos con la idea de hacer algo más simple, efectuar nuestra medición utilizando simplemente el porcentaje de clientes que eran promotores. Pero, como veremos en capítulos posteriores, una empresa que busca crecer debe incrementar su porcentaje de promotores y disminuir su porcentaje de detractores. Se trata de dos procesos diferentes que se gestionan mejor por separado. Aquellas empresas que han de dar servicio a una amplia gama de clientes además de aquellos que conforman su núcleo de clientes objetivo (minoristas, banca, líneas aéreas, etc.) necesitan minimizar el número de detractores presentes entre sus clientes objetivo, dado que el boca a boca negativo de estos clientes es tan dañino como el de cualquier otro. Pero invertir en encantar a clientes que no sean clave para la empresa puede aportar escasos réditos económicos. El NPS proporciona la información necesaria para ajustar la gestión de clientes de esta forma.

Está claro que cada cliente no puede tener un NPS, solo puede ser un promotor, un neutro o un detractor. Pero las empresas pueden calcular su NPS para segmentos concretos de clientes, divisiones o incluso regiones geográficas, así como para sucursales o tiendas individuales. El NPS es a las relaciones de cliente lo que el beneficio neto de una empresa es a su rendimiento económico. Proporciona un resultado final que impulsa el aprendizaje y la asignación de responsabilidades. Esto no quiere decir que este resultado final o cualquier otro sea el único número que necesita para gestionar su empresa. Del mismo modo en el que necesita conocer los detalles de ingresos y costes para analizar el resultado más famoso de todos, el beneficio neto, también necesitará datos detallados sobre promotores, neutros y detractores para poder descomponer su NPS. Pero la claridad y atención que aporta el controlar un único valor de fidelización, el NPS, simplifica la comunicación y llama la atención sobre aquellos episodios que precisan mayor análisis.

4. La solución al problema de Intuit

Intuit, preocupada como estaba por las relaciones con sus clientes, estaba entusiasmada con la idea de medir su NPS y acometer el programa de implantación en la primavera de 2003 («¡Un solo número! ¡Tiene tanto sentido!», exclamó Scott Cook cuando conoció la idea). La experiencia de esta empresa muestra parte de lo que implica la medición de los promotores y los detractores. También muestra cómo este ejercicio puede transformar las prioridades cotidianas de cualquier firma.

El primer paso que dio Intuit fue determinar su mix actual de promotores, neutros y detractores en cada una de sus líneas de negocio principales.

Cook sugirió que este proceso inicial, consistente en una encuesta telefónica, se centrara en tan solo dos preguntas. El equipo acordó plantear las siguientes: en primer lugar: ¿Es probable que recomiende TurboTax, por ejemplo, a un amigo o colega? Y, a continuación: ¿cuál es la razón principal para que nos dé esa puntuación?

Las respuestas de los clientes arrojaron unos NPS iniciales que oscilaban entre el 27% y el 52%. No estaba mal, teniendo en cuenta que una empresa media en los Estados Unidos tiene un NPS entre el 10% y el 20%, pero a Intuit nunca le había interesado ser una empresa normal. En los años siguientes, el equipo directivo de la empresa llegó a la conclusión de que las comparativas de NPS más relevantes eran las que se establecían frente a las alternativas más competitivas de cada mercado. En aquel momento, sin embargo, el equipo solo veía números absolutos, y los resultados no eran consistentes con la imagen que la firma tenía de sí misma, la de una firma que valora tratar bien a sus clientes. Los valores obtenidos convencieron al equipo directivo de que había mucho margen de mejora.

Este estudio inicial reveló algo más: el proceso de encuestas telefónicas utilizado por la empresa de investigación de mercado contratada era escandalosamente inadecuado. En primer lugar, no incluía ninguna fórmula para acabar la conversación con aquellos clientes que se definían como detractores, no había forma de disculparse o de buscar una solución a lo que les molestaba. Además, las respuestas abiertas que la empresa encargada de hacer las encuestas facilitó a Intuit eran interesantes, pero la dirección se las apañó para ver en ellas aquello de lo que ya estaba convencida. En tercer lugar, las respuestas eran a menudo contradictorias y confusas. Por ejemplo, muchos promotores alababan la simplicidad de un producto, mientras que sus detractores se quejaban precisamente de su complejidad. Obviamente, los equipos necesitaban encontrar un modo de profundizar en la cuestión si querían llegar a comprender las causas raíz de la recomendación y la detracción.

Además de estos índices de relación con el cliente, algunas unidades de negocio comenzaron a añadir la pregunta «¿nos recomendaría?» a los formularios que ya utilizaban para controlar la calidad de sus múltiples interacciones con los clientes. Las respuestas que obtuvieron nos facilitaron un flujo constante de ideas sobre el NPS que arrojaron luz sobre áreas cruciales o problemáticas de la relación de los clientes con la firma. Por ejemplo, Intuit había decidido cobrar las llamadas al servicio técnico a todos los clientes de su producto QuickBooks, incluso a aquellos cuyos problemas surgían al tratar de instalar el programa por primera vez. Los valores del NPS de aquellos clientes que necesitaban llamar al servicio técnico eran sensiblemente inferiores a los del resto de usuarios del programa y quedó claro rápidamente que la política aplicada era un error. El equipo de negocio probó varias alternativas para ver cuál era su impacto sobre los valores del NPS. Finalmente, el equipo descubrió que la solución más económica era ofrecer llamadas gratuitas al servicio técnico durante el mes siguiente a la compra. Los valores del NPS de aquellos clientes que llamaban al servicio técnico se incrementaron en más de 30 puntos.

El Consumer Tax Group, sede de la línea de producto Turbo-Tax, líder de su segmento, se enfrentaba a un desafío especialmente complicado. La cuota de mercado del producto en el cada vez más importante segmento *online* se había desplomado, cayendo más de 30 puntos entre 2001 y 2003.

Los directivos de la división sabían que tenían que manejar mejor todo lo relacionado con sus clientes. Una iniciativa con bastante éxito fue la creación de una primera línea de clientes, con 6.000 miembros, cuyo *feedback* tendría un impacto directo en las decisiones de la dirección. Aquellos clientes que se registraban para formar parte de esta comunidad tenían que proporcionar cierta información personal típica y contestar a la pregunta «¿nos recomendaría?» para poder ser catalogados como promotores, detractores o neutros. Luego se les pedía que sugirieran cuáles eran las mejoras prioritarias que TurboTax debía abordar y que puntuaran las sugerencias hechas por otros miembros de la comunidad. Estas sugerencias se filtraban electrónicamente, generándose los rankings correspondientes de tal forma que, con el paso del tiempo, las mejores ideas se alzaron a las primeras posiciones de cada lista.

Los resultados fueron muy reveladores. La primera prioridad de los detractores era la mejora de la calidad del servicio técnico. Para solventar el problema, la dirección dejó sin efecto una decisión tomada un par de años antes y decidió que el servicio técnico dejara de prestarse desde la India, haciéndolo regresar a Estados Unidos y Canadá. Además, se contrató a más personal para el servicio técnico. La segunda prioridad para los detractores era la mejora del proceso de instalación. Esta petición se convirtió en la máxima prioridad de los ingenieros de *software* de TurboTax quienes, en la edición de 2004, lograron que las llamadas al servicio técnico por problemas con la instalación se redujeran en un 50%.

Los promotores tenían prioridades distintas. La posición más alta de su lista era para el proceso de reembolsos: algunos se quejaban de que se tardaba más en rellenar todos los formularios necesarios para obtener el reembolso que en instalar TurboTax y hacer su declaración. Tras conocer este *feedback* de los promotores, el principal ejecutivo de la división asignó a un profesional para hacerse cargo del proceso de reembolso y le hizo responsable de sus resultados. Pronto se logró simplificar el proceso de prueba de compra, se rediseñó los formularios y se racionalizó el proceso completamente, con lo que el tiempo total del mismo se redujo en varias semanas. Con el paso de las semanas, se hizo palpable que ni siquiera estas mejoras bastarían y la división acabó por darse cuenta de que la solución adecuada pasaba por eliminar los reembolsos por completo y enmarcó esta valiente iniciativa dentro de una nueva estrategia de redefinición de precios.

El Consumer Tax Group siguió estudiando los NPS, examinando múltiples segmentos de clientes. El grupo descubrió que los nuevos usuarios tenían los índices más bajos de todos los segmentos de cliente. Los ejecutivos se pusieron en contacto con un grupo de estos clientes para averiguar por qué y lo que descubrieron fue sorprendente e inquietante. Todas las funciones que se había ido añadiendo año tras año para atraer a diversos grupos de usuarios con diversas necesidades tributarias habían dado como resultado un producto que ya no hacía la vida de la mayoría de sus usuarios más sencilla. De hecho, más del 30% de los nuevos clientes nunca llegaba a utilizar el producto más de una vez. La respuesta del equipo de dirección consistió en asignar nuevas prioridades a los ingenieros de diseño: simplificar el programa. Rápidamente se revisaron los diálogos del programa adaptándolos a nuevos principios de diseño. Se eliminó por completo la confusa jerga tributaria; un nuevo editor que vino de la revista *People* se encargó de crear un lenguaje claro y fácil de entender. En el año fiscal 2004, el NPS de los nuevos usuarios rebasaba, por vez primera, al de los usuarios más veteranos.

5. El resultado: clientes y accionistas satisfechos

En los dos años transcurridos entre la primavera de 2003 y la de 2005, los NPS de TurboTax se dispararon. La versión para ordenadores de sobremesa incrementó su NPS del 46% al 61%. Los valores para nuevos usuarios pasaron de un 48% a un 58%. Y lo más importante, la cuota de mercado del producto, que durante años se había mantenido estancada, pasó del 70% al 79%, algo nada fácil en un mercado cada vez más maduro. Los índices mejoraron en las principales líneas de negocio de Intuit. Gracias a este logro, los NPS se incorporaron a las operaciones diarias de la firma.

«El NPS nos dio una herramienta con la que orientar realmente las energías de nuestra organización para generar una experiencia de cliente mejor –dice Steve Bennett, presidente de Intuit–. Nos facilitó información sobre la que podemos actuar. [Ahora] Todas nuestras líneas de negocio se encargan de este aspecto en el marco de sus planes estratégicos; es un componente más de cada presupuesto operativo, parte de los bonos de nuestros ejecutivos. Discutimos nuestros progresos en NPS en cada reunión mensual de operaciones».

En el Día del Inversor de 2004, cuando los ejecutivos informaron a los analistas de valores y a los principales inversores sobre el progreso de la firma, sus retos y sus perspectivas de futuro, Cook y Bennett desvelaron su renovado compromiso con la promoción de la fidelidad de sus clientes. Describieron cómo los NPS les habían permitido convertir un objetivo históricamente débil, como era la construcción de unas mejores relaciones con los clientes, en un proceso cuantificable. Del mismo modo en que Six Sigma había ayudado a Intuit a mejorar sus procesos para reducir los costes y mejorar la calidad, NPS le estaban ayudando a fijar prioridades y a medir su grado de avance en su camino hacia la consecución del objetivo clave del fortalecimiento de la fidelidad de sus clientes.

Sí, quedaba mucho por hacer, pero Cook y Bennett destacaron que la nueva iniciativa era simplemente un retorno a las raíces del éxito de Intuit. Según crecía la empresa, también lo hacía su necesidad de contar con un parámetro común que pudiera ayudar a sus miembros a equilibrar los beneficios inmediatos con la mejora de las relaciones con los clientes que habrán de alimentar el crecimiento futuro de la firma.

«Controlábamos todos los parámetros del mundo –dice Cook–, y aún así no podíamos hacer que esos números orientaran a la organización hacia el que es nuestro valor central, tratar bien a los clientes. Cuantos más parámetros controlas, menos relevante es cada uno de ellos. Cada directivo elige centrarse en ese número que hace que sus decisiones salgan mejor en la foto. La idea de contar con un único parámetro nos ha beneficiado enormemente, y también a nuestros clientes, a nuestros empleados y a los inversores».

Al situar al NPS como el parámetro clave para revitalizar el crecimiento de su negocio base, Cook y Bennett estaban enviando una señal a su propia organización, les estaban diciendo que esta nueva iniciativa corporativa no era flor de un día. Más bien al contrario, se trataba de una prioridad clave para el negocio de tal importancia para el futuro de Intuit que merecía ser conocida por los accionistas.

Los líderes de Intuit también estaban comunicando a los accionistas que en el próximo Día del Inversor, tendrían derecho a saber más sobre el progreso de la firma en materia de NPS.

Mientras, Intuit sigue encontrando nuevas maneras de encantar a sus clientes y convertir a un número cada vez mayor de ellos en promotores. Recientemente, la empresa lanzó un innovador producto de impuestos personales que facilita la presentación de impuestos desde teléfonos inteligentes. Aquellos clientes que tienen declaraciones sencillas solo tienen que sacar una foto a su borrador con su teléfono inteligente y la información se importa de forma automática en las celdas adecuadas de sus declaraciones. Después de responder a unas pocas preguntas sencillas, los usuarios pueden revisar, imprimir y presentar sus declaraciones sin usar otro dispositivo que no sea el teléfono inteligente, y todo a un precio realmente bajo. Este nuevo producto, SnapTax, se lanzó al mercado en el año fiscal 2010 y consiguió un NPS de 72, el mayor obtenido por un nuevo producto en toda la historia de la empresa.

03 Cómo impulsa el NPS el crecimiento rentable

Gerard Kleisterlee, director general de Royal Philips Electronics, afrontaba un reto de gran envergadura. Su empresa se había convertido en una de las mayores empresas de electrónica basada en una potente ingeniería y una cultura orientada hacia el producto. Kleisterlee tenía un enorme respeto por esa cultura. Él mismo se había formado como ingeniero y llevaba toda su vida trabajando en Philips, como había hecho su padre antes que él. Pero ahora sentía que la cultura de la empresa necesitaba un cambio. El mercado era mucho más competitivo que antes y las expectativas de los clientes también eran mayores. Salvo que Philips lograra orientarse más hacia el cliente, Kleisterlee estaba convencido de que su crecimiento se estancaría. Así que le encargó a su director de marketing de aquel momento, Geert van Kuyck, que investigara y evaluara diversos enfoques de cambio cultural y que identificara el más adecuado para Philips. El enfoque ideal tendría que encajar con la filosofía estratégica de la empresa: sentido y simplicidad. Tendría que aportar tal nivel de disciplina y rigor que pudiera ganarse el respeto de los ingenieros de Philips. Y debía poder aplicarse en todo el mundo. Con unos ingresos de más de 25.000 millones de euros (33.000 millones de dólares) en 2010 y cerca de 125.000 empleados en más de 60 países, Philips era una empresa descomunal. Sus actividades abarcaban tres sectores principales: salud (incluyendo sistemas de diagnóstico por imagen como el TAC, equipos de resonancia magnética o máquinas de rayos X, así como equipos de monitorización de pacientes, informáticos o de telemedicina), electrónica de consumo (máquinas de afeitar, cafeteras, productos para madres y bebés, electrodomésticos, aparatos de TV, reproductores de DVD o Blu-ray y cepillos de dientes eléctricos) e iluminación (profesional, doméstica y para la automoción). Kleisterlee sabía que cambiar la cultura de una organización de semejantes dimensiones y complejidad era un desafío significativo, por lo que dejó claro ante su consejo de administración que se trataba de una misión trascendental para todo el equipo directivo.

Van Kuyck sabía lo que era trabajar en organizaciones orientadas al cliente, puesto que antes de incorporarse a Philips había trabajado para Procter & Gamble y Starbucks, y por eso entendía también que el cambio al que se enfrentaban era absoluto. Así pues, analizó todas las opciones que podían ayudar a Philips a reorientarse hacia el cliente. Tras evaluar todos los enfoques asumidos por las mayores empresas del mundo, Van Kuyck se decantó por el NPS. Y explica así el porqué:

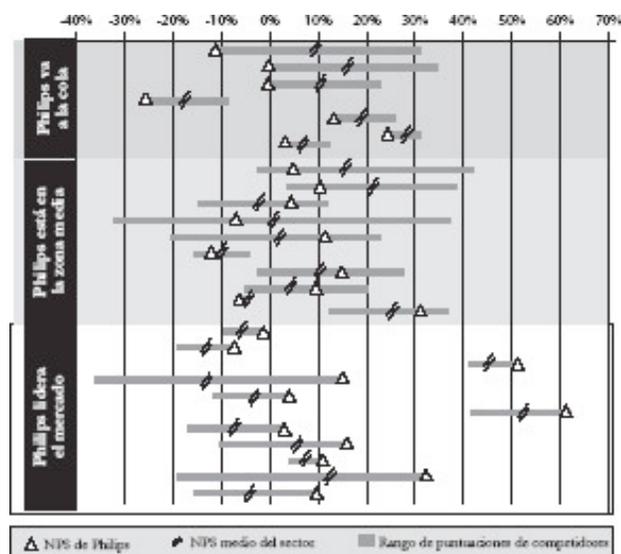
«Nos gustó el NPS porque representaba un único estándar sobre el que todas nuestras líneas de negocio podían ponerse de acuerdo. Cada uno de nuestros sectores había desarrollado su propio enfoque sobre los parámetros de satisfacción de cliente y todos querían seguir usando sus sistemas, pero muy pocos estaban dando resultados, y ninguno de ellos guardaba relación con el rendimiento económico. Por eso tuvimos que buscar la solución fuera. Y esta es una de las principales ventajas del NPS, que guarda una relación directa con el crecimiento de los ingresos y mueve a la acción».

«Guarda una relación directa con el crecimiento de los ingresos...». Al investigar el NPS, Van Kuyck y el equipo ejecutivo encontraron que existía una fuerte correlación entre la puntuación obtenida por Philips en comparación con la de su principal competidor y su

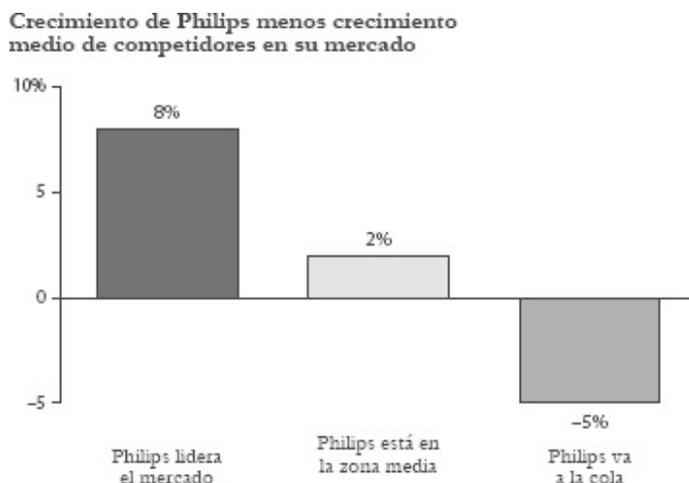
tasa de crecimiento en comparación con el resto de sus competidores. Los cuadros 3.1 y 3.2 nos resumen este análisis.

En el cuadro 3.1, el rango de valores NPS competitivos para cada negocio se representa mediante una barra; el NPS medio mediante dos líneas inclinadas y el NPS de Philips en cada negocio se marca con un triángulo. Como tantas otras empresas, Philips ha aprendido que ser mejor que sus competidores en NPS es más importante que alcanzar una puntuación determinada. Para cada uno de los sectores cuidadosamente definidos, por ejemplo, máquinas de afeitar en China, la tasa de crecimiento media de aquellos negocios en los que se tenía una posición clara de liderazgo era ocho puntos porcentuales superior a la de sus competidores en dicho mercado.

Cuadro 3.1 La mejor comparación posible es la que se hace *top-down* frente a los competidores directos



Cuadro 3.2 Las divisiones de Philips que son líderes crecen más rápido y ganan cuota



En los mercados en los que Philips estaba por detrás de sus competidores directos, crecía un 5% más despacio que ellos (cuadro 3.2). Cuando los equipos locales de Philips sacaron la lupa y recopilaron datos más detallados de NPS y cambios en las tasas de crecimiento y variaciones de cuota de mercado a nivel local, descubrieron relaciones incluso más poderosas. Por ejemplo, en el negocio de salud de Philips en los Estados Unidos, el equipo descubrió que el NPS relativo explicaba el 90% de las variaciones de cuota de mercado entre Philips y sus principales competidores.

Varias empresas de todo el mundo han realizado análisis similares con resultados muy parecidos. Allianz, el gigante de los seguros, por ejemplo, realizó un análisis de su NPS y de su crecimiento muy similar al realizado por Philips, y los resultados fueron muy parecidos. Ambas firmas han establecido objetivos estratégicos basados en esta metodología y se los han comunicado a sus inversores y a los analistas. El informe anual de 2009 de Philips incluía el análisis del NPS relativo y anunciaba que el 60% de los ingresos de la firma procedía de negocios que eran líderes o colíderes de sus mercados en NPS. El objetivo a largo plazo que Kleisterlee y su equipo han introducido en los bonos de todos los gerentes de Philips se basa ahora únicamente en las posiciones de liderazgo (ser colíder ya no es bastante). El objetivo es contar con un 50% de posiciones de liderazgo en NPS para 2015.

«...Y mueve a la acción». Aunque el índice en sí es útil para establecer objetivos y medir el grado de avance, tanto a Van Kuyck como a la dirección de las diversas unidades de negocio de Philips les gustó sobremanera el modo en el que el NPS ayudaba a mover a la organización a la acción. La opinión recabada del usuario era concreta, palpable e inmediata. Cualquier miembro de la organización podía comprender lo que quería decir el índice y sabía qué respuesta debía dar. Por ejemplo, los líderes del sector de salud B2B identificaron rápidamente oportunidades para mejorar el servicio en resonancias, TAC, ultrasonidos y otros productos gracias a las opiniones específicas recibidas directamente de los clientes en laboratorios de imagen y departamentos de administración de hospitales. También pudieron incorporar estos datos al proceso de fijación de prioridades de producto y rediseño y mejora de servicios.

En los capítulos siguientes, analizaremos más ejemplos de Philips y otras empresas que ilustran cómo el NPS no solo guarda correlación con el crecimiento, sino que también inspira la acción que lo impulsa.

1. El poder económico de las relaciones de alta calidad

Para comprender la conexión entre las relaciones con los clientes y el crecimiento hay que comenzar recordando una realidad básica: en los negocios, cualquier decisión implica, en última instancia, hacer concesiones de carácter económico. Toda empresa querría tener unas relaciones mejores con sus consumidores si no les costaran dinero. Cualquier consejero delegado preferiría cumplir los objetivos de ventas con buenos beneficios en vez de lograrlo gracias a los malos, siempre que no le supusiera gastar más. De hecho, mañana mismo no quedaría en el mundo ningún cliente del que se abusara si esto no tuviera impacto sobre los resultados financieros de las empresas.

Pero, por supuesto, el establecer relaciones de alta calidad con los clientes tiene un coste a menudo considerable. Exige inversiones. Requiere reducir la dependencia de las empresas de los malos beneficios. No hay modo de engañar o explotar a los consumidores y a la vez mejorar nuestras relaciones con ellos, al menos no por mucho tiempo. A menudo, desarrollar relaciones de alta calidad puede suponer invertir más que los competidores en el valor de nuestros productos y servicios, personal, formación o tecnología. Muchas grandes empresas, empresas en rápido crecimiento y rentables como Apple Retail, Costco, Vanguard, TD Bank y Chick-fil-A, han mantenido unas elevadas inversiones y no por ello han dejado de conseguir unos resultados económicos excepcionales. Para algunos analistas de inversión, lo que se esconde tras el éxito de empresas como Costco o TD Bank es casi un misterio. Algunos gastos parecen demasiado altos y algunas líneas de ingresos parecen bajas según sus análisis contables. Y, sin embargo, estas empresas siguen ganando mucho dinero y creciendo más que sus competidores.

La verdadera cuestión, por tanto, no es simplemente cuánto puede costarnos desarrollar unas relaciones excelentes, algo que por otra parte normalmente resulta fácil de ver en las cuentas de pérdidas y ganancias y en los informes de gestión, sino calibrar los beneficios que conllevan y, por supuesto, cuál es la relación coste-beneficio. Para responder a estas preguntas, las empresas necesitan comprender el valor económico que aporta contar con unas mejores relaciones con sus clientes. Han de ser capaces de responderse a preguntas como estas: ¿Qué nos aportaría convertir a un detractor en un neutro o en un promotor? ¿Qué ganaríamos si consiguiéramos incrementar nuestro NPS 10 puntos? ¿Cuándo y de qué manera se reflejarían estos avances en nuestros resultados? Hoy día, pocos directivos pueden dar respuesta a estas preguntas. Este capítulo va a comenzar a clarificar estas economías de modo que hasta el directivo más orientado a los números pueda entenderlo. Este análisis puede resultar complejo al principio, pero merece la pena realizarlo, porque es justo en este punto en el que la cadena de los promotores netos comienza a influir sobre la economía de la empresa.

Comenzamos examinando las economías de cada cliente. Podemos cuantificar el valor de un promotor o de un detractor. De hecho, dado el papel clave que desempeñan los promotores en el desarrollo de un negocio, es conveniente cuantificar en términos económicos el valor de cualquier mejora en el NPS. Puede que no tenga toda la información necesaria a su alcance, pero la mayoría de las empresas pueden conseguirla. Recuerde, claro está, que esta cuantificación sigue siendo una ciencia en proceso (incluso tras años de experiencia, la mayoría de las empresas que usan NPS sigue adquiriendo una perspectiva más completa de sus beneficios económicos y descubriendo modos mejores de calcularlos), así que no se pase de perfeccionista. Si no dispone de datos exactos, utilice estimaciones razonables... y siga innovando.

El primer paso es calcular el valor del ciclo de vida de su cliente medio. Este proceso se describe en el segundo capítulo del primer libro escrito por Fred sobre economías de fidelidad del cliente, *The Loyalty Effect*¹ (para su comodidad, en nuestra web www.netpromotersystem.com también disponemos de una serie de recursos para calcular el valor de ese ciclo de vida). El método fundamental es contabilizar todos los flujos de caja que se producen a lo largo de toda la relación con el cliente y, posteriormente, convertir este total a dólares actuales. No hace falta ser licenciado en económicas para darse cuenta

de que un dólar no tiene el mismo valor hoy que el que tendrá mañana, así que hay que convertir los flujos de caja futuros en dólares actuales aplicando una tasa de descuento razonable. Después, utilizando dicho valor del cliente medio como referencia, se han de contabilizar las diferencias de valor con los promotores, neutros y detractores. A menudo presentan comportamientos diametralmente opuestos y generan resultados económicos diferentes. La lista que se presenta a continuación ilustra varios factores que distinguen a los promotores de los detractores y nos proporciona algunas pistas para estimar su impacto económico sobre nuestros negocios.

- Tasa de retención: lo habitual es que los detractores abandonen la empresa a un ritmo más elevado que los promotores, lo que implica que tienen un ciclo de vida más corto y sus relaciones con la compañía son menos rentables. Al etiquetar a los clientes como promotores o detractores de acuerdo a sus respuestas a la pregunta «¿nos recomendaría?» se pueden establecer pautas de retención reales a lo largo del tiempo y cuantificar su impacto. Se puede estimar la antigüedad media de la base de promotores y detractores actuales incluso antes de recopilar series de datos. Basta con acompañar la pregunta «¿Nos recomendaría?» con una pregunta sobre su antigüedad como clientes y luego utilizar la antigüedad media para deducir las probables tasas de abandono (esto puede resultar algo complicado, pero el capítulo 2 de *The Loyalty Effect* y la web www.netpromotersystem.com explican cómo hacerlo).

- Precio: por lo general, los promotores son menos sensibles al precio que otros clientes. Por lo general, no eligen hacer negocios con su empresa basándose en sus precios y aprecian la calidad y valor que reciben de su empresa. Quieren que su negocio prospere. Los detractores responden a una lógica totalmente opuesta: a menudo son más sensibles a los precios desde un principio y no tienen ningún interés en ayudar a que su negocio mantenga una buena salud. Hay que examinar la cesta de productos y servicios adquirida por los promotores y detractores a lo largo de un período de seis a doce meses y después calcular el margen de cada cesta, contabilizando los descuentos y rebajas en precios.

- Gasto anual: el gasto de los promotores crece más rápidamente que el de los detractores. Esto se debe a que tienden a realizar un mayor porcentaje de sus compras con el mismo proveedor. La cuota sobre el gasto total del cliente de una firma se incrementa conforme su base de promotores empieza a comprar productos más caros y a responder a los esfuerzos de venta cruzada de la empresa. El interés de los promotores en las nuevas ofertas de productos y extensiones de marca supera en mucho al de los detractores o neutros.

- Eficiencias en costes: los detractores se quejan más y, en consecuencia, acaparan más recursos de atención al cliente. Algunas firmas también constatan que hay más impagados entre los detractores (quizás sea esa la venganza del detractor). De un modo similar, en algunos negocios, gran parte de los costes legales puede atribuirse a los detractores; rara vez nos va a demandar un promotor. Los costes de ventas, marketing, publicidad y de captación de un cliente promotor también son menores, debido a que sus relaciones son más duraderas y a su mayor predisposición a responder a ofertas o buscar productos o servicios adicionales. A menudo, la compra media de un promotor es también mayor; sus patrones de compra pueden resultar más predecibles (y en ocasiones pueden

ajustarse para ayudar a suavizar el proceso productivo), y por ende sus costes administrativos y de inventario son menores. Por último, quizá los mayores incrementos a la productividad que se ha de atribuir a los promotores, aunque probablemente también los más difíciles de cuantificar, son la energía positiva y la inyección de moral que aportan a los empleados de primera línea que reciben directamente sus opiniones positivas. Esto produce otra oleada de mejora de la productividad y el ahorro gracias a una menor rotación del personal.

- Boca a boca: este componente del NPS merece una consideración algo más detallada, dada su importancia y la constatación de que deja sin respuesta a la mayor parte de los analistas. Hay que comenzar cuantificando (por medio de una encuesta si es necesario) la proporción de nuevos clientes que eligen una firma en cuestión por su reputación o gracias a una recomendación. Para aquellos clientes que dan más de una razón para haber elegido su empresa, estime la importancia de la recomendación en su decisión. El valor del ciclo de vida de esos clientes, incluyendo cualquier ahorro en los costes de marketing o ventas, ha de asignarse a los promotores (entre un 80% y un 90% de las recomendaciones positivas provienen de ellos). Recuerde que, por lo general, las economías de los clientes obtenidos por recomendación son ya de por sí mejores y, además, son más propensos en convertirse ellos mismos en promotores, impulsando así una espiral de recomendaciones.

Los detractores, por su parte, son responsables de entre el 80% y el 90% del boca a boca negativo y, por tanto, el coste de este freno al crecimiento debería asignárseles a ellos. Quizá el modo más fácil de estimar este coste sea establecer cuántos comentarios positivos son neutralizados por uno negativo y cuántas recomendaciones potenciales se pierden en consecuencia. Esta cifra solo puede determinarse con exactitud mediante entrevistas con los clientes, pero para obtener una estimación inicial, se puede asumir sin miedo a equivocarse que cada comentario negativo neutraliza entre tres y diez comentarios positivos. Por ejemplo, piense en el proceso que iniciaría para buscar un dentista tras mudarse a una ciudad nueva. Si escucha un comentario negativo sobre un profesional, ¿cuántos comentarios positivos tendría que oír sobre el mismo dentista para convencerse de que es el que debe elegir?

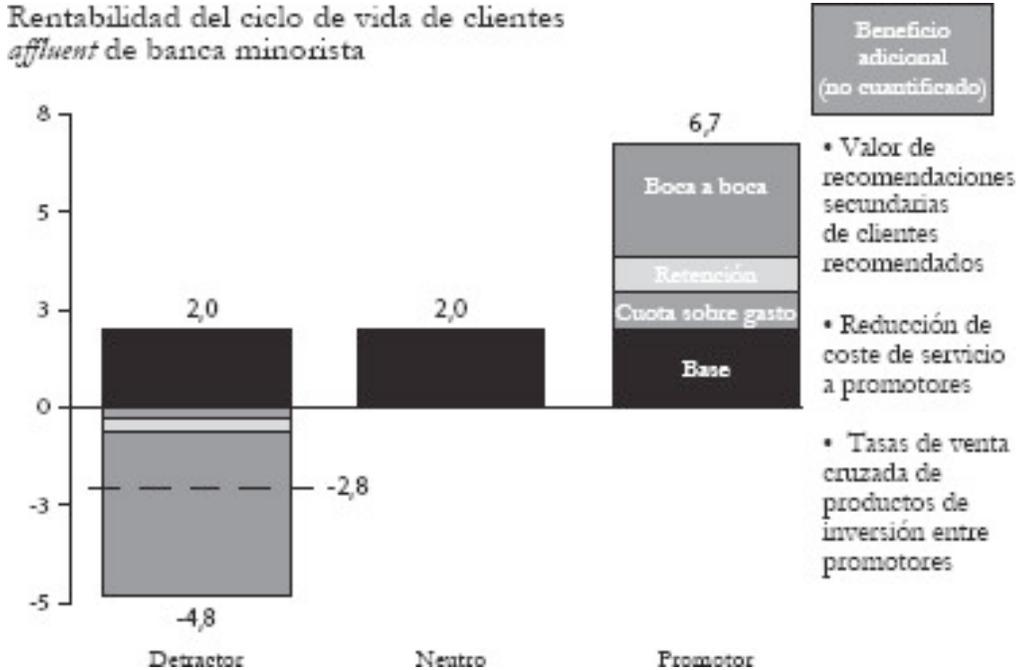
Los equipos de Bain aplican regularmente esta metodología en todo el mundo para cuantificar economías de cliente a lo largo de su ciclo de vida utilizando datos internos de las empresas sobre sus clientes. Los resultados de esos análisis, como es obvio, son confidenciales, pero sí podemos demostrar cómo aplicar el modelo desde fuera, utilizando información pública y algunos estudios de mercado, tal y como se haría para evaluar una posible adquisición o a un competidor. Comencemos por un ejemplo de 2008 en el que un equipo de Bain utilizó este enfoque para estimar las economías de NPS a escala cliente para los bancos minoristas en Estados Unidos. El primer equipo realizó una encuesta entre 4.300 clientes de banca en Estados Unidos. Las respuestas obtenidas nos permitieron clasificar a los clientes de cada banco como promotores, neutros y detractores. También incluimos preguntas en la encuesta sobre los productos y servicios bancarios que habían contratado, sus saldos bancarios, su antigüedad como clientes, cómo se habían hecho usuarios de sus respectivas entidades, si tenían intención de seguir trabajando con su actual banco y hasta qué punto recomendaban su banco a otras personas.

El equipo encontró diferencias significativas en estos comportamientos que generan beneficios entre promotores, neutros y detractores. Estas diferencias estaban muy en consonancia con las conclusiones obtenidas a lo largo de los años en nuestro trabajo con bancos minoristas. Los promotores depositan en sus bancos principales casi un 45% más de sus saldos totales que los detractores. Compran, por término medio, un 25% más productos del banco que sus detractores, y su cartera de productos se inclina hacia cuentas corrientes y de depósitos más rentables. La tasa de abandono entre los promotores es la tercera parte que la de los detractores. Los promotores hacen casi siete veces más recomendaciones positivas que los detractores.

Para estimar el impacto económico de estos comportamientos, utilizamos el margen de intermediación medio del sector sobre depósitos y préstamos y los costes generales medios del sector para diseñar una cuenta de pérdidas y ganancias. Después, mediante una simple división calculamos la cuenta de pérdidas y ganancias por cliente. Introdujimos los patrones de conducta de promotores, neutros y detractores en un sencillo modelo para estimar el impacto económico de cada comportamiento, convirtiéndolos en un valor de ciclo de vida, descontando flujos de caja futuros. Según este análisis, un promotor aporta aproximadamente 9.500 dólares más al banco que un detractor (cuadro 3.3). De hecho, los detractores tienen un valor de ciclo de vida negativo: en realidad, destruyen valor para los accionistas y empleados.

Este análisis no incluye algunos componentes de valor. Nuestros estudios demuestran, por ejemplo, que los nuevos clientes fruto de recomendaciones hechas por promotores son mucho más propensos a convertirse en promotores ellos mismos y, por tanto, son más valiosos que el resto de nuevos clientes.

Cuadro 3.3 En el segmento *affluent*, los promotores valen 9.500 dólares más que los detractores



De haber sido menos conservadores, habríamos atribuido este valor adicional de cliente a los promotores. De forma similar, los clientes de Bain han descubierto que cuesta bastante más atender a un detractor que a un promotor. Utilizan más las centrales de llamadas, exigen solución para un mayor número de problemas y son menos propensos a emplear herramientas de autoservicio como la banca electrónica. De haberse contabilizado estas diferencias de costes adicionales se hubieran dotado de mayor precisión las diferencias de valor estimadas.

2. Economías de boca a boca en Dell

En el ejemplo de banca minorista, el equipo de Bain tuvo que estimar el valor de las recomendaciones de cliente, tanto positivas como negativas. Como se ve en el cuadro 3.3, gran parte de las diferencias de valor entre promotores y detractores pueden atribuirse al impacto del boca a boca. Durante nuestro trabajo con clientes nos hemos encontrado patrones similares en muchos negocios. Y sin embargo, con frecuencia, los directivos se resisten siquiera a tratar de calcular el valor de las recomendaciones porque se trata de un tema que ha ocupado pocas páginas en la literatura económica o de gestión. No obstante, es importante. Una buena reputación puede generar un volumen nuevo de negocio significativo, mientras que una mala reputación puede hundir cualquier esfuerzo por crecer.

Otro equipo de Bain empleó un enfoque similar para cuantificar el valor de los promotores y detractores en el sector de los ordenadores personales. El equipo se centró en Dell, que en aquel momento tenía serias dificultades en sus relaciones con los clientes. Calculamos el valor de los detractores y promotores del negocio de consumo de Dell utilizando un modelo económico que tomaba en cuenta las variables antes mencionadas. En aquella época, los analistas estimaban que cada cliente aportaba a Dell 210 dólares. Desagregando esta media, el análisis del equipo descubrió que cada detractor le costaba a la empresa 57 dólares, y que cada promotor generaba 328 dólares. Repasemos el proceso seguido por el equipo centrándonos sobremanera en las economías del boca a boca.

Trabajando con Satmetrix, que analizó listados públicos para encontrar clientes de Dell, el equipo pudo diseñar una breve encuesta por correo electrónico. A continuación, los investigadores plantearon una serie de preguntas a esos clientes, incluyendo por qué habían elegido Dell en lugar de cualquiera de sus competidores. Los resultados mostraron que algo más del 25% de los nuevos clientes de Dell habían elegido la empresa gracias a la recomendación de un amigo o colega. La encuesta planteaba asimismo la pregunta «¿nos recomendaría?» para establecer el estatus del cliente (promotor, detractor o neutro) y se interesaba, finalmente, por cuántos comentarios positivos o negativos habían hecho a sus amigos o colegas. Las respuestas de los clientes revelaron que el 60% de los clientes de Dell eran promotores, el 25% neutros y un 15% detractores. De acuerdo con el número de comentarios positivos y negativos proporcionado por estos clientes, el equipo estimó que los ocho millones de consumidores que formaban la base de clientes de Dell a principios del período analizado realizaban en torno a 40 millones de comentarios positivos y cinco millones de comentarios negativos.

Veamos un cálculo, paso a paso, del valor que podría suponer este boca a boca positivo:

- En nuestra encuesta, el 25% de los nuevos clientes dijo que la razón principal por la que había elegido Dell era la recomendación. Así pues, uno de los cuatro millones de compradores de ordenadores Dell aquel año fue generado por el boca a boca positivo.

- Dado que cada nuevo cliente tiene un valor de 210 dólares para la firma, ese millón de clientes supuso 210 millones de dólares.

- Si 40 millones de comentarios positivos habían generado un valor de 210 millones de dólares, cada comentario positivo tenía un valor de 5,25 dólares.

- Teniendo en cuenta que un promotor medio decía hacer comentarios positivos a unas ocho personas al año, el boca a boca positivo de un promotor valdría 42 dólares (8 x 5,25).

La encuesta también pedía a los clientes que indicaran su gasto medio anual, su antigüedad y el número de veces que se habían puesto en contacto con el servicio de atención al cliente de Dell. Todo esto permitió al equipo de Bain llevar a cabo una estimación del resto de beneficios económicos recogidos en el cuadro 3.1. En términos generales, la investigación concluyó que los promotores de Dell valían 118 dólares más que su cliente medio, es decir, 328 dólares. Si se llevara a cabo el mismo análisis empleando datos internos de la empresa, probablemente esta cifra sería mayor, puesto que sería posible cuantificar el mayor valor de los clientes llegados a la firma gracias a una recomendación a lo largo del tiempo. También sería posible controlar de un modo más exacto las pautas de repetición de compra de los promotores.

Al estimar el coste de los detractores, los investigadores descubrieron en primer lugar que estos eran responsables de la mayoría de los comentarios negativos recibidos por Dell. Para estimar el coste de este boca a boca negativo, plantearon una encuesta a los clientes preguntándoles cuántos comentarios positivos de sus amigos o colegas eran necesarios para anular el efecto de un solo comentario negativo. Por término medio, los clientes declararon que necesitaban escuchar al menos cinco comentarios positivos para no tomar en consideración el negativo. Dado que la encuesta indicaba que los detractores suelen hacer sus comentarios negativos a una media de cuatro personas cada año, cada detractor estaba neutralizando 20 comentarios positivos a razón de 5,25 dólares cada uno. Solo en esta categoría, cada detractor le costaba a la empresa 105 dólares anuales.

La encuesta reveló asimismo que los detractores contactaban con el personal de atención al cliente tres veces más que un cliente medio, que su gasto anual era inferior y que sus probabilidades de recompra eran menores. A lo largo de su ciclo de vida como clientes de Dell, los detractores generaban 276 dólares menos que un cliente medio, por lo que cada detractor estaría destruyendo 57 dólares de valor de Dell y de sus accionistas.

Como en el ejemplo de banca minorista, probablemente este cálculo se quede corto al calcular el coste total de los detractores.

Nuestro análisis ignoraba el efecto del boca a boca negativo sobre los clientes existentes; ignoraba asimismo el efecto contagio de estos clientes insatisfechos en el segmento corporativo del negocio de Dell y, por último, tampoco tenía en cuenta el impacto negativo que el trato con los clientes insatisfechos tendría sobre la motivación y compromiso de los empleados de Dell. Tampoco incorporábamos en nuestro análisis varios efectos económicos potencialmente importantes (para cuya inclusión hubiéramos necesitado contar con información interna) como los impagos, costes legales y motivación de los empleados. Aun así, nos proporciona una estimación razonable para evaluar las inversiones destinadas al fortalecimiento de las relaciones con los clientes.

El método aplicado por el equipo de Bain nos revela las potentes implicaciones económicas que aportan los promotores. Como ya hemos mencionado, en aquel momento, Dell contaba con cerca de ocho millones de clientes individuales. El 15% de los mismos que eran detractores le costaba a la empresa en torno a 68 millones de dólares (1,2 millones de detractores a 57 dólares de pérdida por cabeza). Si se lograra convertir a la mitad de esos detractores en promotores –un objetivo realista, si tenemos en cuenta que otras firmas con un NPS más elevado solo generan entre un 3% y un 8% de detractores– se ingresarían más de 160 millones de dólares adicionales al año en las arcas de la compañía (600.000 detractores a razón de 267 dólares de diferencia por detractor convertido). Esta simple operación podría ayudar a los directivos de Dell a priorizar la reducción de los detractores y el incremento de promotores adecuadamente. Dell, o cualquier otra firma, puede estudiar grandes inversiones encaminadas a mejorar la experiencia de sus clientes, puesto que estas propuestas estarán ahora sujetas al mismo análisis económico riguroso que se aplica a otras inversiones.

En resumen, al dejar atrás las encuestas tradicionales de satisfacción de clientes y controlar el NPS de una forma rigurosa, se puede establecer un vínculo entre las opiniones del cliente y el flujo de caja. Ya puede empezar a retirar los malos beneficios de su cuenta de resultados y poner a punto su motor de crecimiento para alcanzar un rendimiento excepcional de forma continuada.

3. El vínculo entre NPS y crecimiento: NPS relativo o competitivo

Esta visión micro de las economías de cliente constituye la base del análisis coste-beneficio que ha de respaldar las decisiones sobre inversiones destinadas a fortalecer las relaciones con los clientes. Pero los directivos necesitan contar también con una visión macro. Necesitan poder determinar el valor que aportaría, en términos globales, mejorar su NPS para así poder fijar objetivos de mejora y exigir a sus ejecutivos responsabilidades ligadas a su cumplimiento.

Aunque resulte tentador fijar objetivos de mejora anual absolutos o comparar el NPS entre sectores y geografías, las empresas como Philips y Allianz que ya llevan tiempo utilizando el NPS han descubierto que es mejor esforzarse por mejorar más rápido que sus competidores en cada negocio bien definido en el que uno esté presente (es decir, aquellos competidores en una zona geográfica que constituyan una opción real de compra para los clientes de dicha zona). La razón es que calcular medias de NPS entre diferentes sectores y

geografías puede llevar a equívoco. Algunas líneas de negocio y regiones tienen valores NPS intrínsecamente menores que otras; casi todas las aseguradoras de auto en Australia, por ejemplo, tienen un NPS negativo. Pero, como en un partido de baloncesto, en realidad no importa lo elevado que sea tu marcador, lo que importa es si está por encima del de tu adversario. Por eso las empresas que tienen experiencia en el uso del sistema han aprendido a guiarse por el NPS relativo o por un punto de referencia competitivo de NPS como base para fijar prioridades y objetivos estratégicos (nótese cómo en el cuadro 3.1 para Philips, las variaciones en crecimiento relativo no se basaban en el NPS medio, sino en el NPS de cada negocio en cada zona geográfica).

Para gestionar sus carteras de negocios, estas empresas asignan recursos a oportunidades de crecimiento en unidades de negocio con posiciones de liderazgo en NPS, y después a los directivos de unidades de negocio capaces de exponer casos de negocio atractivos que vayan a ayudarles a adelantar a sus competidores en términos de NPS. Esto es lo inteligente desde un punto de vista estratégico, porque solo los competidores más eficientes podrán sobrevivir cuando el mercado madure. Los márgenes, inevitablemente, se reducen y empresas que se apoyan sobre motores de adquisición de clientes caros e ineficaces, las que tienen un NPS bajo, no podrán competir con las que generan crecimiento desde la fidelidad de sus clientes (aquellas con el NPS más alto de sus sectores).

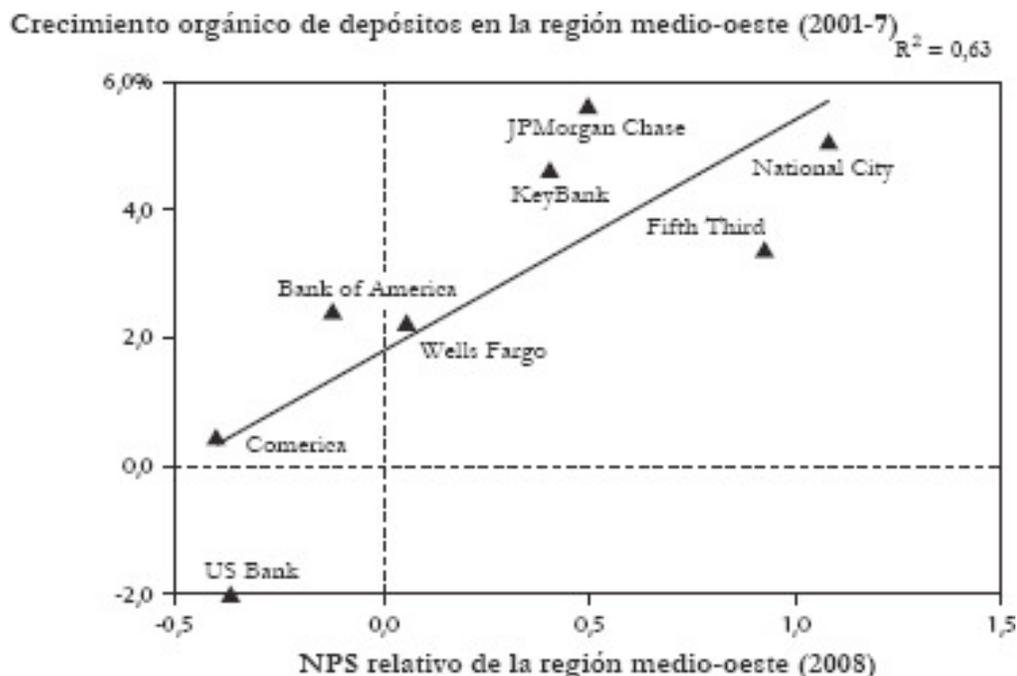
En vista de su papel clave en las estrategias competitivas, es esencial establecer el NPS de su negocio en relación con el de sus competidores clave. Puede comenzar por obtener una muestra representativa de clientes propios y de sus competidores.

El enfoque más riguroso en esta tarea exige lo que las empresas de estudios de mercado llaman a menudo un diseño de estudio doble ciego, en el que la identidad de los clientes se mantiene anónima y los encuestadores tampoco revelan quién ha encargado el estudio. Esto minimiza cualquier sesgo en la propia muestra y en el modo en que los clientes responden a la encuesta. Permite establecer comparaciones en igualdad de condiciones. Después de calcular el NPS de cada competidor, podrá establecer cuál es el NPS relativo de su empresa restando el índice de su mejor competidor del suyo.

El equipo de Bain que analizó las economías de cada cliente de la banca minorista en Estados Unidos examinó asimismo la relación entre el NPS y el crecimiento orgánico de dichos bancos. Y descubrió que las diferencias en los NPS relativos en una misma región eran capaces de explicar gran parte de las diferencias en las tasas de crecimiento relativas de los depósitos de particulares. Pero para comprender la relación entre el NPS relativo y el crecimiento orgánico relativo, es clave definir el ámbito competitivo relevante con precisión. Bank of America, por ejemplo, compite con TD Bank en la región noreste de Estados Unidos, pero no en la zona oeste del país, donde TD Bank no está presente. Así, la base de clientes para evaluar a Bank of America depende, en parte, de qué otros bancos considere la empresa que son alternativas reales a su negocio. Más aún, la fortaleza de la división minorista de Bank of America o de Wells Fargo puede ser muy diferente de una región a otra, puesto que ambos bancos han acometido fusiones muy significativas en los últimos años. De hecho, la rapidez a la que se sucedían las fusiones y adquisiciones en este sector resultó ser una complejidad añadida para nuestro análisis. Las tasas de crecimiento publicadas por los competidores se veían afectadas muy significativamente por la

incorporación de sucursales o entidades enteras. Controlamos este efecto eliminando del crecimiento total del banco los incrementos artificiales resultado de fusiones y adquisiciones.

Cuadro 3.4 En la región medio-oeste el NPS guarda correlación con el crecimiento orgánico de depósitos



Por último, como los ingresos de los bancos dependen en gran medida de los tipos de interés, y dado que estos fluctúan significativamente, necesitábamos una medida de crecimiento que reflejase el comportamiento de los clientes más que otras tendencias macroeconómicas. En el caso de la banca minorista, los balances de depósitos de particulares, que son públicos, resultaron ser un buen indicador de crecimiento orgánico.

El cuadro 3.4 muestra los resultados del análisis realizado por el equipo de Bain, contrastando el NPS relativo y el crecimiento de los bancos de la región medio oeste de Estados Unidos (en nuestra web compartimos un segundo gráfico que ilustra el método para recombinar la información a escala nacional, el peso de los resultados regionales en función de los depósitos totales relativos para crear una media ponderada del NPS y la tasa de crecimiento orgánico a escala nacional). El ejemplo de la banca, por supuesto, refleja tan solo la realidad de un sector. Pero en nuestro trabajo con clientes de Bain, miembros del NPS Loyalty Forum y otras empresas en los últimos años hemos aprendido que la correlación entre el NPS y el crecimiento orgánico en grupos bien definidos de competidores es muy alta en la mayor parte de los sectores. Hemos desarrollado una sólida base de datos que abarca multitud de sectores en diversas geografías. Puede acceder a ejemplos de información y análisis en www.netpromotersystem.com.

4. Otras consideraciones

Seamos claros: el NPS no es capaz de explicar el crecimiento relativo en todas las situaciones de mercado. Hay otros factores además de la fidelidad de los clientes que desempeñan un papel relevante. Las empresas con más recursos pueden abrir cientos de tiendas o inundar el mercado con promociones o grandes descuentos. Las operaciones corporativas pueden distorsionar las relaciones de fondo, como vimos en el ejemplo de banca en Estados Unidos. Las firmas con posiciones de monopolio o con posiciones de dominio sobre los canales de distribución pueden crecer a pesar de tener un bajo NPS (piensen en su proveedor local de servicios de cable). Y las innovaciones tecnológicas pueden hacer que el crecimiento de una empresa se dispare. Pero incluso en estas situaciones, sigue teniendo sentido que las empresas segmenten a sus clientes en promotores, neutros y detractores. Esta práctica ayuda a sus directivos a generar un crecimiento más rápido y eficiente. No hay empresa capaz de sostener su crecimiento en el largo plazo y a través de múltiples diseños de sus productos o varios ciclos tecnológicos sin establecer unas sólidas relaciones con sus clientes. Más aún, el efecto negativo de un NPS bajo sobre la moral de los empleados acaba por pasar factura. Esto puede explicar por qué incluso la poderosa Microsoft ha decidido vincular la compensación de sus directivos a las reacciones de sus clientes. Aunque la fidelidad no es el único factor que determina el crecimiento, un crecimiento rentable no puede perdurar sin ella.

Otra advertencia importante: un NPS alto no es el objetivo en sí mismo, porque un NPS alto no es per se garantía de éxito. El NPS solo mide la calidad de las relaciones de una empresa con sus clientes, y unas relaciones de alta calidad son una condición necesaria, pero no suficiente, para generar un crecimiento rentable. Por ejemplo, HomeBanc Mortgage Corporation, que ya aparecía en la primera edición de este libro, tenía el NPS más alto de los bancos hipotecarios en aquel momento. Pero cayó víctima de la crisis hipotecaria de 2007 que llevó a la quiebra a HomeBanc y muchos de sus competidores. Las empresas necesitan contar con verdaderos ejércitos de promotores, como era el caso de HomeBanc, pero derrocharán el potencial que generan si no son capaces de tomar decisiones eficaces sobre riesgos, precios, innovación, gestión de costes y todo lo necesario para crecer de forma rentable y sostenible.

5. El NPS relativo y la cuota de mercado

El objetivo de la mayoría de estrategias de negocio es crear una ventaja competitiva y hacerse con la mayor cuota de mercado posible. Con el tiempo, incrementar el número de promotores y reducir el de detractores debería ayudar a una empresa a crecer más rápido y de forma más rentable. Como ya hemos dicho, muchas de las empresas pioneras en la adopción del sistema NPS han aprendido que mejorar su NPS relativo frente a sus competidores puede ayudarles a crecer más que ellos y a arrebatarles cuota de mercado.

Lo irónico es que cuanto más cuota de mercado tiene una empresa, más dominante se vuelve y más probable es que acabe por caer en la trampa de los malos beneficios. Incluso si los directores generales no los buscan porque conocen sus nefastos efectos sobre el crecimiento, tanto ellos como sus ejecutivos viven bajo una presión constante por

incrementar los beneficios. Con esto basta para que los ejecutivos se encuentren expuestos a la tentación de exprimir al máximo las relaciones con sus clientes.

Llevado al extremo, hay empresas que ostentan monopolios o cuasi monopolios. Si quiere volar entre aeropuertos secundarios, lo más probable es que una única aerolínea domine todas las rutas directas. En muchas ciudades de Estados Unidos, solo hay un proveedor de servicios de cable. O puede que solo haya un operador de telefonía móvil con cobertura en su zona, en su trabajo y en el trayecto entre ambos. Si ese operador le impone un contrato de dos años a cambio de ofrecerle un plan de precios razonable, en esencia le ha atrapado en un monopolio temporal. Este tipo de estrategias genera beneficios sustanciosos, pero los clientes que las pagan son más vulnerables que nunca ante tratamientos abusivos, manipuladores y coercitivos. El proveedor de telefonía que tenga la mejor cobertura será más propenso a ofrecer un servicio descuidado, una facturación complicada, unos sobrepagos más gravosos, unas tarifas de itinerancia más elevadas y un servicio de atención al cliente más inútil.

¿Tiene sentido que estas compañías, que se han ganado o comprado su posición de dominio en el mercado, inviertan en establecer unas buenas relaciones con sus clientes? ¿O les iría mejor maximizando el beneficio a corto plazo? Piense en las compañías de cable que negociaron contratos exclusivos con algunas autoridades municipales. En la industria del cable hay muy poca relación histórica entre el crecimiento relativo y el NPS relativo, puesto que su crecimiento está impulsado más por incrementos de población e ingresos que por el nivel de servicio de la empresa. De hecho, el NPS de la industria del cable es vergonzosamente bajo, con valores medios de -6%. Es raro que un cliente se muestre entusiasmado si ni siquiera puede elegir, por no mencionar que muchas empresas de cable se han dedicado a inflar sus precios a pesar de ofrecer un servicio mediocre.

Pero no hay monopolios eternos. Aparecen nuevas tecnologías y las normativas cambian. El establecimiento de unas buenas relaciones prepara a una empresa ante la posibilidad de que la competición se endurezca. Más aún, un buen NPS dispara el potencial de crecimiento de las empresas al permitirles entrar en áreas de servicio adyacentes. Por ejemplo, una de las oportunidades de expansión más rentables para una empresa de cable ha sido el negocio de las telecomunicaciones, y resulta que el NPS explica bien el éxito relativo de las empresas en esta industria. Los equipos de Bain analizaron una serie de mercados de telefonía local en Estados Unidos y Canadá, examinando a qué ritmo era capaz cada compañía de cable local de conseguir la venta cruzada de servicios de telecomunicaciones para sus clientes actuales. El mejor indicador de éxito relativo lo constituía la diferencia entre el NPS otorgado a la empresa de cable por sus clientes base de cable y el otorgado a la compañía de teléfono por sus clientes base de telefonía. Cuando dicha diferencia era positiva, es decir, cuando el NPS de la empresa de cable era superior al de la de telefonía, la penetración de mercado de la empresa de cable era rápida. A mayor diferencia, mayor rapidez de penetración de mercado.

Los líderes en NPS reconocen el valor de una posición de liderazgo en términos de cuota de mercado. Intuit disfruta de una cuota de mercado del 80% o más en el mercado de consumo en sus tres mayores negocios y Southwest Airlines tiene un 80% de cuota en aterrizajes y despegues en sus 25 aeropuertos principales.

Enterprise ostenta una posición aplastante de liderazgo en el segmento doméstico de alquiler de vehículos. Pero lo que hace que estas firmas sigan creciendo no es su veneración por las cuotas de mercado, sino su capacidad para conseguir que sus profesionales sigan centrados en la consecución de buenos beneficios. Las buenas relaciones con los clientes no solo hacen crecer el negocio base, sino que le abren la puerta al éxito en futuras incursiones en negocios adyacentes. Enterprise, por ejemplo, fue capaz de entrar de forma rentable en los mercados de alquileres en aeropuertos y venta de vehículos de segunda mano gracias a su impecable hoja de servicio en su negocio base. La sensacional nueva tecnología del iPhone le permitió dominar el negocio de los teléfonos inteligentes y congrega colas de clientes ante sus tiendas cada vez que lanzaba un nuevo modelo. Pero los directivos de las tiendas Apple trabajan con diligencia para asegurarse de que sus empleados siguen ayudando al cliente con amabilidad, en vez de volverse arrogantes o conformistas. La consecuencia es que los clientes de Apple acogieron el iPad con el mismo entusiasmo y, de paso, aumentaron las ventas de ordenadores Mac. Contar con una gran cuota de mercado es un objetivo excelente. Para lograrla, y para mantenerla, es preciso encontrar el modo de medir su NPS y desarrollar relaciones mejores... no solo porque es lo correcto, sino porque además tiene todo el sentido del mundo desde un punto de vista económico.

04 La historia de Enterprise, o medir lo que importa

Turnberry Isle Resort, Florida, 1996. El ambiente en la jornada de retiro de la alta dirección de Enterprise Rent-A-Car. Había sido el mejor año de la empresa hasta la fecha. La firma crecía con rapidez y acababa de adelantar a Hertz para situarse como número uno de la industria de alquiler de vehículos en los Estados Unidos. Pero la presentación que abría la jornada dio que pensar a los asistentes. Los resultados de satisfacción de clientes se estaban estancando. En una encuesta de satisfacción llevada a cabo entre liquidadores de seguros (una fuente importante de recomendaciones), algunos de ellos habían situado a la empresa por debajo de uno de sus competidores.

Andy Taylor, consejero delegado de la firma, recuerda que cuando se presentó esta información en la pantalla se «escuchó en la sala un sonido de desaprobación». Todas las miradas se dirigieron hacia el fundador y presidente Jack Taylor, el padre de Andy, quien había dedicado su vida a construir una empresa que atendiese a sus clientes mejor que ninguna otra. Jack estaba contrariado. Tras la reunión, se reunió en privado con Andy y su mensaje fue conciso. «Andrew –le dijo en tono paternal–, tenemos un gran problema»¹.

Andy Taylor, a quien su padre no le había llamado Andrew desde que era un niño (ni nadie más, por cierto), lo recuerda como un momento decisivo. Presidente y director general de la firma desde 1980, y consejero delegado desde 1991, sabía que era su responsabilidad hacer cambios. Se comprometió a garantizar que Enterprise fijase nuevos estándares de excelencia en atención al cliente y en sus relaciones con los mismos. La única duda que le asaltaba era cómo lograrlo.

La firma había estado experimentando con encuestas de satisfacción de cliente desde 1989, cuando comenzó a ofrecer sus servicios al gran público. Pero por aquel entonces, muchos de ejecutivos dudaban de que aquellas encuestas tuvieran alguna utilidad. Vale, los resultados destapaban algunos problemas, pero ¿acaso no crecía la empresa? ¿No estaba ganando dinero? En la opinión de algunos directivos, cualquier dificultad que tuviera la empresa, no era sistémica y se podría abordar localmente, de acuerdo con la tradicional descentralización de la firma.

Pero a principios de los noventa, Andy Taylor estaba preocupado, en parte porque él mismo había empezado a escuchar más quejas de lo habitual de algunos clientes. Así pues, seleccionó a un grupo de ejecutivos senior para que mejoraran las encuestas. El equipo diseñó un nuevo formulario y, como es el caso con frecuencia, contenía demasiadas preguntas. La versión inicial, de una página de longitud, incluía nueve preguntas y precisaba 17 respuestas distintas, incluyendo una pregunta abierta: «¿cómo podríamos haberle atendido mejor?». La primera pregunta, sin embargo, era la que resultaría ser central en esta iniciativa: «en términos generales, ¿qué grado de satisfacción le ha producido su último alquiler con Enterprise?». Los clientes podían elegir entre cinco opciones que iban desde plenamente satisfecho a totalmente insatisfecho. Taylor y su equipo decidieron que la empresa debía calcular los porcentajes obtenidos en esta pregunta por categoría. Bautizarían los resultados con el nombre de Índice de Calidad de Servicio de Enterprise o ESQi.

Así, Enterprise puso en marcha un proceso de medición que, como Taylor recordaría más tarde en la revista *Fortune Small Business*, «nos permitió pasar de ser una firma de casi 2.000 millones de dólares en 1994 a una de más de 7.000» en 2004². En 2009, Enterprise Holdings facturaba más de 12.000 millones de dólares, tras la adquisición de Alamo y National. Aquel verano, Andy Taylor explicaba durante una conferencia de ejecutivos de seguros cómo «lo primero que hicimos cuando se cerró la operación fue implantar nuestro proceso ESQi en National y Alamo, creando el NSQi y el ASQi. Se trataba de comunicar lo vital que resulta este enfoque para la familia Enterprise y de asegurarse una referencia para garantizar que los cambios posteriores fruto de la fusión no debilitarían las relaciones con los clientes».

Pero allá por 1994, todavía quedaba mucho que hacer. Convertir el ESQi una herramienta útil y fiable demostró ser un proceso largo, complejo y polémico.

1. Aprendiendo a medir

Los primeros cuestionarios diseñados por Enterprise se lanzaron en julio de 1994 y los resultados de los primeros tres meses de aplicación fueron presentados a la dirección en octubre. En general, los resultados eran solo aceptables. El 86% de los encuestados se mostraba al menos moderadamente satisfecho, pero solo el 60% seleccionó la primera opción –o la primera cajita, como la llamó la empresa– para demostrar que estaban plenamente satisfechos. Para Taylor, aquel porcentaje estaba muy por debajo de lo que debería.

Peor aún, se apreciaban enormes diferencias entre regiones. Algunas de ellas recibían puntuaciones máximas en alrededor de un 80% de las encuestas, mientras que otras apenas sobrepasaban el 50%. Una de las regiones más grandes y rentables de la firma obtuvo un triste 54%. El vicepresidente de alquiler de vehículos de dicha división reconocía que «si no éramos los peores de toda la empresa, estábamos muy cerca. Para gente competitiva como nosotros es un golpe muy difícil de encajar, especialmente delante de nuestros compañeros».

La primera reacción de los directivos, vaya sorpresa, fue culpar a la herramienta. Aquellos con puntuaciones bajas, recuerda Taylor, «despedazaron la herramienta, el formulario empleado y la técnica de muestreo que utilizaba». Se quejaban de que el proceso no permitía tomar en consideración las diferencias de tamaño de las sucursales, ni las distintas expectativas en diferentes zonas del país. Además, añadían, ¿qué probaba este ejercicio? El ESQi podía ser una medida de satisfacción válida, pero ¿qué tenía que ver con el crecimiento de la empresa? ¿Acaso había una relación real entre la satisfacción de los clientes y los resultados económicos?

Taylor y su equipo siguieron examinando y mejorando sus métodos. Descubrieron que el tamaño de cada sucursal y su ubicación geográfica no tenían efecto alguno, puesto que se podía encontrar grandes resultados, y resultados muy pobres, en cualquier categoría. El equipo desmontó la sensación existente entre los directivos más senior de que ellos ya sabían cuáles eran los problemas de la firma.

Les pidió que hiciesen una clasificación de aquellas operaciones que superaban o no llegaban a la media de calidad de servicio de la firma (sin consultar los resultados del ESQi) y no lograron localizar ni siquiera la mitad, las mismas que si hubieran respondido al azar.

El equipo incorporó asimismo tres cambios que acabaron dando resultados cruciales:

- **Fiabilidad y granularidad:** dado que la experiencia de los clientes era controlada en primera instancia por las sucursales locales, la firma no solo necesitaba puntuar todas sus regiones, sino cada una de sus sucursales (Enterprise contaba entonces con 1.800 sucursales; hoy tiene más de 7.600, incluyendo National y Alamo). Solo contando con este grado de capilaridad, sería posible para los directivos regionales asignar responsabilidades fiables a cada sucursal por el establecimiento de unas buenas relaciones con sus clientes. Además, cada centro habría de conseguir la opinión de al menos 25 clientes cada mes, por lo que era necesario incrementar el tamaño de la muestra. Con tres meses consecutivos de datos se podría generar un ranking fiable.

- **Oportuno:** tras escuchar a los directivos de campo de la empresa, el equipo decidió asimismo que la información había de recogerse con mayor periodicidad. Las puntuaciones de satisfacción de cliente recogidas trimestralmente y comunicadas mucho después de que concluyera dicho período no tenían demasiada relevancia. ¿Quién recordaba lo que había pasado durante el trimestre para poder explicar por qué habían evolucionado las puntuaciones en una u otra dirección? De hecho, Taylor y su equipo querían la información tan en tiempo real como fuera posible, para que los encargados de primera línea pudieran recordar acontecimientos que hubieran podido afectar a la opinión de los clientes. Recoger más frecuentemente la información también permitiría a las sucursales probar nuevas ideas y evaluarlas al recibir las puntuaciones correspondientes. Para acelerar el proceso, los investigadores cambiaron las encuestas por correo electrónico por llamadas telefónicas y comenzaron a informar de los resultados del ESQi cada mes, con la misma frecuencia que se comunicaban los beneficios y el resto de parámetros de rendimiento.

- **Vinculación a comportamientos:** por último, dado que los ejecutivos querían tener pruebas de que las inversiones acometidas para incrementar el ESQi iban a dar sus frutos, el equipo analizó la calidad del vínculo existente entre las preguntas de las encuestas y los comportamientos de los clientes (recompras y recomendaciones) que impulsaban el crecimiento. Los investigadores hicieron llamadas de seguimiento a cientos de clientes que habían completado una encuesta meses atrás, preguntándoles cuántas recomendaciones positivas y negativas habían hecho. Les preguntaron cuántos coches habían alquilado después de haber completado la encuesta y qué proporción de los mismos había sido con Enterprise. Estas preguntas dieron en el clavo: la primera del cuestionario: «¿quedó usted plenamente satisfecho?» fue la responsable de un 86% de la variación en las recomendaciones y recompras de los clientes. Aquellos que otorgaron a la empresa un 5 en una escala del 0 al 5, los equivalentes a los promotores, tenían tres veces más probabilidad de volver a hacer negocios con Enterprise que los clientes con puntuaciones más bajas. Además, casi el 90% de las recomendaciones positivas procedían de los clientes que habían seleccionado la primera opción. En resumen: los valores de la primera opción, o la primera

cajita se traducían directamente en crecimiento y beneficios.

Todos estos descubrimientos acallaron a los ejecutivos más escépticos. Estas mediciones significaban algo. Pero nada parecía estar mejorando realmente en las puntuaciones de la empresa, como se pudo ver en la reunión de 1996. Así pues, el siguiente reto de Andy Taylor era conseguir que sus ejecutivos y su red de oficinas hicieran algo para mejorar sus puntuaciones. Era, escribió, el «momento de ejercer el liderazgo, de poner toda la carne en el asador».

2. Tomándose el ESQi en serio

El primer paso de Taylor fue vincular los valores de ESQi con el reconocimiento corporativo. En Enterprise, el decano de los programas de reconocimiento era el prestigioso President's Award, un codiciado premio otorgado a aquellos individuos que habían hecho contribuciones excepcionales a la firma. Tras 1996, no se podía acceder a este premio a menos que la sucursal o región en la que trabajara el candidato tuviera valores ESQi iguales o superiores a la media de la empresa. Group 32 del sur de California, que había acaparado un número descomunal de estos premios, no se llevó ninguno en los siguientes dos años. El mensaje había quedado claro: «la gente decía ¿sabes qué? Esta empresa se toma el ESQi muy en serio», recordaba Tim Walsh, antiguo directivo de Group 32.

El segundo paso transmitió un mensaje aún más potente. La firma rediseñó sus informes mensuales de operaciones para destacar el ESQi, detallando las puntuaciones de cada sucursal junto a su beneficio. Los informes establecían una clasificación para cada director de sucursal, región y grupo dentro de la compañía, con lo que todo el mundo sabía de inmediato en qué posición quedaba frente a los demás. Más aún, la firma comunicó que ningún empleado con puntuaciones ESQi inferiores a la media podría acceder a un ascenso. Este anuncio se hizo valer excluyendo de un ascenso a un ejecutivo de California de quien Taylor dijo que «hubiera sido un fijo con el sistema antiguo».

Tercer paso: comunicación y más comunicación:

«El ESQi se convirtió en un tema clave de cada una de nuestras comunicaciones internas –dice Taylor–. La satisfacción de los clientes pasó a formar parte de la agenda de cada reunión de evaluación de gestión y operaciones a todos los niveles. Siempre que yo estaba presente, me metía en el detalle de las clasificaciones del ESQi y pedía específicamente a los directivos responsables que me dieran una explicación de qué era lo que estaba pasando y qué estaban haciendo para solucionarlo. Este tipo de preguntas eran solo las primeras de un interrogatorio más prolongado».

En un breve lapso de tiempo, el ESQi era parte indivisible de la cultura corporativa de Enterprise. El requisito de tener puntuaciones ESQi superiores a la media para poder optar a un ascenso empezó a conocerse por el nombre de *jacks or better* (sotas o mejor) en referencia al tradicional juego de póquer en el que es necesario tener dos sotas o unas cartas mejores para poder apostar. Aquellas sucursales o grupos que se encontraban por debajo de la media y, por tanto, no podían optar a un ascenso se encontraban en la «cárcel ESQi». Y paulatinamente, las puntuaciones ESQi comenzaron a mejorar.

En 1994, la media se había situado en torno a 67. Para 1998, ya llegaba a 72 y en 2002, a 77. El desfase entre aquellos con mejores y peores rendimientos se redujo, pasando de los 28 puntos de 1994 a solo 12 en 2001. Incluso el Sur de California consiguió superar el ESQi medio de la compañía y volvió a ganar varios President's Awards.

3. Por qué funciona el ESQi

El sistema ESQi de Enterprise está diseñado para ayudar a los directores de primera línea en contacto con el cliente a alcanzar dos metas: conseguir más puntuaciones máximas y menos puntuaciones neutrales o peores. Utilizando el lenguaje ya expuesto anteriormente, los objetivos son incrementar el número de promotores y reducir el número de detractores. El ESQi, el ejemplo más eficaz de medición de relaciones que hemos tenido la ocasión de conocer, tiene varias características distintivas.

Enfoque concreto. A diferencia de gran parte de los estudios de mercado, ESQi no está diseñado por el personal de la central para abordar cualquier pregunta o pequeño proyecto que pueda existir en la firma. Es más bien al contrario. Con el paso del tiempo, la empresa fue eliminando todas las preguntas incluidas en el primer cuestionario en favor de una única pregunta: «¿cuál ha sido su grado de satisfacción tras su último alquiler?». Si el cliente estaba insatisfecho, el entrevistador se disculpaba y añadía, nos gustaría que alguien de nuestro equipo se pusiera en contacto con usted cuando le parezca apropiado para recabar más información sobre este asunto. Eso era todo. Si el departamento de marketing, o cualquier otro, quiere saber algo más sobre cualquier otro tema, Enterprise encarga una investigación personalizada e independiente. De hecho, la encuesta había pasado de ser un instrumento de investigación de mercado a ser un proceso práctico; un sistema operativo.

Responsabilidad operativa. El proceso organizativo para la gestión de la investigación fue igualmente transformado. Dado que quienes dependerían de la herramienta eran los gerentes de línea, la empresa sacó el ESQi del departamento de investigación de mercado. Dan Gass, el directivo responsable de gestionar el sistema, informa directamente a Greg Stubblefield, uno de los ejecutivos a cargo del negocio de alquiler de Enterprise. Aunque las encuestas telefónicas en sí son gestionadas por un proveedor externo, Gass sigue involucrado activamente. Visita con regularidad las instalaciones del proveedor para hablar con los teleoperadores. Dedicar al menos quince horas cada mes a monitorizar llamadas. Esto le alerta ante cualquier aspecto relevante que requiera atención ejecutiva y le permite descubrir modos de mejorar el proceso en general.

Plazos oportunos y altas tasas de participación. Los sistemas informáticos de Enterprise remiten regularmente una muestra aleatoria de facturas por alquileres concluidos recientemente al proveedor externo para asegurarse de que los clientes toman la encuesta en los días posteriores a la finalización de su alquiler. Dada la brevedad del cuestionario, la tasa de participación de los clientes que responden al teléfono supera el 95%. Esta alta participación elimina limitaciones asociadas al tamaño de la muestra e incrementa la fiabilidad de las puntuaciones obtenidas.

Un ciclo cerrado. Una decisión crítica para el éxito de ESQi fue el no pedir al proveedor externo de la encuesta que diagnosticase las causas raíz de la puntuación otorgada por un determinado cliente. Para desesperación del proveedor, Taylor y su equipo insistieron en que tratar de generar tanto la puntuación como un diagnóstico de sus causas acabaría por impedir obtener resultados en ninguna de las dos áreas.

El razonamiento argumentado era convincente. Cualquiera que haya llevado a cabo un análisis de causa raíz sabe que hacen falta al menos cuatro o cinco preguntas sucesivas para determinar la causa última del asunto bajo análisis. Y buscar la causa raíz tras el descontento de un cliente individual requiere en ocasiones tener cierto conocimiento del cliente en sí y de la transacción en la que se ha visto implicado. Por ejemplo, podría resultar esencial conocer si la sucursal en la que se llevó a cabo la transacción contaba con unos niveles de personal insuficientes en ese momento, si la operación en cuestión era un primer alquiler, o cuál es el patrón de alquiler del cliente. Ningún proveedor externo de encuestas telefónicas puede contar con dicho conocimiento o comprensión del cliente o de los parámetros mencionados.

Así que cuando un cliente comunica cualquier tipo de insatisfacción al responder a la encuesta ESQi, el operador le pregunta si le importaría recibir una llamada de seguimiento por parte del jefe de la oficina de alquiler. Más del 90% de los clientes encuestados acepta, fenómeno que desencadena un proceso por medio del cual se remite una alerta por correo electrónico (que incluye el teléfono del cliente y su puntuación en la encuesta) a la sucursal afectada. El personal de dirección de las sucursales ha sido formado para llamar al cliente de inmediato, disculparse y tratar de encontrar la causa raíz del descontento del cliente. A menudo, una disculpa es todo lo que el cliente anda buscando, en otras ocasiones es mejor ofrecerle un alquiler gratuito. El primer diagnóstico se lleva a cabo siempre en el punto de contacto con el cliente, con lo que la sucursal puede descubrir qué hay que cambiar para solucionar el problema.

Relación con las economías del negocio. Gracias a este ciclo cerrado, Enterprise ha logrado un éxito significativo en la reducción del número de detractores: la proporción de clientes que califican su experiencia como neutral o peor se ha reducido de un 12% a un 5% desde 1994. Por sí misma, esta reducción ha servido para mejorar la economía de la firma: hay menos boca a boca negativo. El incremento logrado en el número de promotores también contribuye a la economía de la empresa al impulsar su crecimiento y reducir sus costes. Por ejemplo, Enterprise puede gastar menos en publicidad que Hertz y aún así continúa creciendo más rápidamente gracias a la ventaja que le proporciona el efecto boca a boca. La medición y gestión del número de promotores que se ha generado en cada sucursal permite a la firma traducir el antes intangible efecto boca a boca en un arma competitiva cuantificable.

Evolución continua. Por supuesto, la evolución del sistema no se ha detenido y este es mucho más eficiente hoy que cuando comenzó a utilizarse. La eficiencia del proveedor de encuestas en términos de llamadas ha pasado de doce llamadas completadas por hora en 1996 a casi 20 hoy, lo que implica que el coste de operación del sistema para cada sucursal es inferior a 550 dólares anuales. Enterprise ha continuado asimismo impulsando su propósito de conseguir datos de forma más frecuente.

Hace un tiempo, la media corporativa pareció estancarse en el 77%. Mientras buscaba una explicación a este frenazo, Dan Gass se percató de la existencia de un efecto temporal: las puntuaciones de la mayoría de las sucursales caían en verano. La empresa incorpora a muchos empleados durante el verano y esto motivó que se prestara menos atención al ESQi. Para mantener el enfoque en la atención al cliente, Gass empujó a Enterprise a tomar la decisión de informar sobre el desarrollo regional del ESQi semanalmente. En 2004, con estos nuevos datos a su disposición, el bajón veraniego había pasado a la historia. El simple hecho de recopilar la información con mayor frecuencia había cumplido su función de mantener el enfoque de la firma. Para noviembre del mismo año, la empresa había alcanzado niveles del 80% en respuestas obtenidas con puntuación máxima.

4. Cómo impulsa ESQi la mejora

Está claro que, en sí mismo, ESQi es solo un parámetro. El auténtico desafío es la mejora continua de sus valores. Los esfuerzos de Enterprise por lograr esta mejora se pueden agrupar en varias categorías:

- **Formación.** Gass diseñó un programa integral de formación en torno al concepto del ciclo de servicio. Los empleados de Enterprise se relacionan con sus clientes en una serie de puntos durante un alquiler, desde la llamada inicial hasta la devolución del vehículo, pasando por la llegada a la oficina, la firma del contrato, etc. El programa de formación fija estándares para cada punto del ciclo e incluye consejos sobre cómo pueden los empleados garantizar una experiencia agradable a sus clientes en cada uno de dichos pasos.

- **Soluciones al momento.** Los jefes de sucursal no recomiendan hacer uso del lenguaje propio de la encuesta de clientes en sus sucursales.

Se aconseja firmemente a los empleados de las oficinas de alquiler que no se limiten a preguntar al cliente si ha quedado completamente satisfecho. En vez de eso, han de averiguar qué pueden hacer para mejorar la experiencia del cliente y tomar medidas de inmediato. El objetivo perseguido es asegurarse de que los clientes regresen y que hablen de la empresa a sus conocidos. Pero sin descuidar los costes. Poco beneficio tendría para un jefe de sucursal de Enterprise el conseguir unas puntuaciones ESQi fantásticas sin crecer rentablemente.

- **Experimentación.** Se prueban nuevos enfoques, nuevas tácticas y nuevas estrategias, tanto individual como colectivamente, y se comprueba cómo afectan estas modificaciones a los resultados finales. De hecho, las más de 7.600 oficinas de Enterprise, con sus correspondientes puntuaciones mensuales, permiten realizar más de 91.000 experimentos para impulsar el aprendizaje cada año. La experimentación es particularmente importante a la hora de crear promotores. Los detractores, se asume, quieren que se solucionen sus problemas, pero ¿qué quieren los promotores? Resulta que generar promotores requiere iniciativas tales como regalar una botella de agua fría en los autobuses que llevan a los clientes hasta las zonas de recogida de vehículos. Esta idea fue descubierta por un conductor que probó a poner una pequeña nevera en su autobús; el ESQi de su sucursal alertó al resto de la gran acogida de la iniciativa. De hecho, la mayoría de los

servicios especiales de Enterprise, incluyendo la recogida a domicilio, o en el trabajo o el taller, surgieron de experimentos iniciados en sucursales locales.

- Cierre aún más rápido del ciclo. Si alquila un vehículo a Enterprise, será testigo de un fenómeno interesante. Cuando devuelva el vehículo, es probable que el personal que procesa la devolución le haga un par de preguntas. ¿Qué tal fue el servicio? ¿Qué podemos hacer para mejorar su experiencia? Si ha experimentado algún problema, ¿cómo podemos compensarle? El personal hace todo lo posible para solucionar cualquier contingencia sobre la marcha. En la mayoría de las sucursales, se mide este tipo de respuestas directas diariamente y sobre sus resultados se elabora la agenda de la reunión de personal de la mañana siguiente.

- Aprender de los mejores. Enterprise ha descubierto que las mejores ideas rara vez tienen su origen en los ejecutivos de la central, sino que se desarrollan, contrastan y refinan en las sucursales locales. El truco, según la firma, está en crear foros en los que identificar y compartir estas buenas ideas. Por eso dedica Enterprise tanto tiempo al ESQi en las reuniones de directivos de área, regionales y nacionales, y por eso se comparten los resultados de manera profusa. En las reuniones nacionales, algunos presentadores piden a los directivos de sucursal que apunten su puntuación ESQi en sus pegatinas de identificación. Así, otros asistentes saben a simple vista quién tiene algo que enseñarles. El sistema de rankings garantiza que cuando un directivo busca buenas ideas, lo haga contactando con las sucursales con mejores resultados, en lugar de con aquellas con más notoriedad.

A pesar de que Enterprise vincula los resultados de las opiniones de sus clientes con la posibilidad de ascenso, es sorprendente constatar que los empleados de las sucursales no intentan coaccionar a los clientes para conseguir las mejores puntuaciones. A diferencia de los vendedores de coches, las sucursales de Enterprise no pegan cuestionarios con puntuaciones máximas en el tablón de anuncios. Enterprise ha enseñado a sus empleados que manipular los resultados no solo es poco ético –tan poco ético como robar dinero de la caja registradora o maquillar los beneficios–, sino que va en contra del objetivo real de la firma, proporcionar una experiencia superior a sus clientes.

Está claro que algunos empleados han sentido la tentación de saltarse las normas y trampear sus resultados. Enterprise llama a esta práctica pisar el acelerador y lo considera causa justificada de despido. Poco después de que se implantara el proceso específico para cada sucursal, por ejemplo, se comenzó a rumorear que algunas sucursales estaban alterando los números de teléfono de los clientes descontentos en sus fichas. Si el número no era correcto, lo que se conseguía era que el operador u operadora nunca lograra contactar con aquellos clientes, con lo que la sucursal se libraba de un mal resultado. Sin embargo, en Enterprise es difícil camuflar este tipo de trampas durante mucho tiempo, dado que los empleados son reasignados a otras sucursales con frecuencia y cualquiera a quien se le descubra cambiando números de teléfono es inmediatamente despedido. Ahora, la firma contabiliza cuántas llamadas fallidas se producen, de qué sucursales proceden y, si alguna destaca sobremanera, monitorea sus procesos.

Otra forma de evitar las trampas es conseguir que los directivos de área pidan ocasionalmente que se les remita los informes de cliente fuera de lo común para su seguimiento a través de una llamada de teléfono directa a los detractores. Estos ejecutivos también llaman a una serie de clientes escogidos al azar para interesarse por su experiencia. Para Andy Taylor, «ESQi, como cualquier otro sistema, solo es eficaz si los datos recabados son reales y no están adulterados». En realidad, el tema de la admisibilidad o no de la adulteración de los resultados ESQi debería quedar bastante claro tras leer la declaración de misión de la firma: «la honestidad y la integridad personal son las bases del éxito de nuestra compañía». Para prevenir cualquier intento de interpretación flexible de esta visión, Taylor espera de la alta dirección que se encargue de reforzar continuamente la importancia de la integridad del ESQi. Los relatos sobre gente que intentó engañar al sistema, y sobre el fin de su carrera, se han convertido en la comidilla de las reuniones de directores de sucursal. Estas historias se cuentan tan a menudo que todos comprenden las consecuencias de atentar contra la integridad del ESQi.

5. Un voto por el crecimiento

Uno de los avances más significativos para el impulso de un trabajo de equipo eficaz entre las sucursales de Enterprise es un proceso llamado El Voto.

Neil Leyland, un ejecutivo que supervisa varias sucursales en Londres, se percató de algo que le intrigaba: los empleados de sus sucursales siempre opinaban que sus resultados ESQi eran más bajos de lo que debían, pero estos nunca variaban demasiado. Leyland decidió que sus empleados no estaban trabajando en equipo de un modo tan eficaz como debieran. Ni tampoco se estaban haciendo responsables entre todos de los resultados.

Así que diseñó un plan. Cada lunes por la mañana, antes de abrir las sucursales, cada miembro del equipo tenía que confeccionar un ranking del resto de sus compañeros, de mejor a peor, según la calidad de su servicio al cliente en la semana previa. Los votos eran contabilizados y puestos a la vista de todos. Leyland pedía a sus empleados que procuraran hacer comentarios positivos, que explicaran los razonamientos de sus clasificaciones y que proporcionaran ejemplos de buenos y malos comportamientos. Algunos comentarios típicos fueron: «te he puesto el último porque me he dado cuenta de que dejas sonar el teléfono varias veces antes de responder, cuando no tenía que hacerlo yo mismo dejando de atender a mis clientes». O «parece que te cuesta mirar al cliente a los ojos cuando le das la mano». El grupo se aplicó a fondo para cerciorarse de que sus comentarios eran constructivos y todos tenían que brindar sugerencias a aquellos compañeros que quedaban por debajo de la media. Las siguientes semanas Leyland galardonaba al empleado con mejor puntuación y a aquellos con mayores mejoras semanales.

Al principio, otros directivos encontraron este cuestionamiento mutuo algo radical. Algunos temían que una iniciativa así ocasionara comportamientos poco constructivos o confrontaciones, o que deteriorara el espíritu de equipo. Pero pronto, las rezagadas sucursales de Leyland se catapultaron a la cima de los rankings de ESQi y su crecimiento anual se incrementó en más del 50%. Cuando Dan Gass vio los resultados, se convenció y,

con él, muchos directivos de toda la firma. Algunos implantaron El Voto, pero manteniendo confidencialidad en sus rankings y compartiendo solo las puntuaciones finales. La mayoría descubrió que una votación abierta era la mejor manera de implicar a todo el equipo en la búsqueda del cambio.

En dos años, más de la mitad de las sucursales de Enterprise en todo el mundo había adoptado El Voto como una herramienta clave de mejora del servicio al cliente. Los directivos senior que más desconfiaban del sistema por considerarlo demasiado extremo, hoy invitan a comer a los empleados con mejores puntuaciones. Esto proporciona tanto una recompensa a los empleados como una fuente de nuevas ideas a los directivos. Uno de los ganadores, por ejemplo, tenía la costumbre de anotar comentarios personales en el formulario de alquiler (del tipo, «el cliente va a visitar a su hijo en el hospital») a modo de recordatorio para preguntar al cliente cómo había ido su visita cuando devolviera el vehículo.

Mientras, de vuelta en casa de Leyland, el Reino Unido, Enterprise continúa con su trayectoria ascendente. Con El Voto impulsando el rendimiento de su negocio, Enterprise despedazó a sus competidores consiguiendo una ventaja de más de 25 puntos en un análisis independiente de NPS. Con un crecimiento promedio del 20% anual, en una época en que las ventas de sus competidores decrecían, Enterprise ganó cuota de mercado de forma consistente. Muchas empresas han sido incapaces de repetir el éxito conseguido en un país cuando se implantan en otros. Enterprise parece haber encontrado la fórmula mágica y ha desarrollado un proceso riguroso para asegurarse de que su estrategia orientada hacia el cliente funciona muy bien en todo el mundo.

6. Un sistema único

El sistema propio de Enterprise para evaluar las relaciones con los clientes es ligeramente diferente del que les hemos descrito en este libro. Enterprise no emplea los términos promotores y detractores y utiliza una escala de 5 puntos, en lugar de la escala de 0 a 10 empleada por aquellas empresas que usan el NPS. ESQi se basa exclusivamente en respuestas que otorgan una puntuación máxima, el porcentaje de promotores, en lugar de utilizar promotores netos, o promotores menos detractores. Creo que el paso extra necesario para calcular el NPS merece la pena, porque garantiza que la firma presta atención a ambos grupos y porque el NPS guarda una relación más estrecha con las tasas de crecimiento que con el número de promotores por sí solo.

Pero nadie puede discutir el éxito. De hecho, cuanto más tiempo dedico a estudiar el sistema de medición ESQi de Enterprise, más me impresiona. El sistema de ciclo cerrado de la firma garantiza que los resultados se traducen en acciones. Las mejoras siguen surgiendo de las sucursales locales. El porcentaje de clientes promotores se incrementa sin cesar y, aunque Enterprise no incluye a sus detractores en el cálculo del ESQi, les presta mucha atención y trata de reducir su volumen eliminando los errores en sus operaciones.

Andy Taylor cita el ESQi como la mejor razón por la que Enterprise ha logrado mantener un crecimiento superior en su negocio principal a pesar de su descomunal escala.

El ESQi ha permitido a sus sucursales orientar su creatividad hacia la prestación de una experiencia de cliente mejor, no hacia el impulso artificial de los beneficios contables. La fidelidad de cliente resultante ha permitido a la firma adentrarse en mercados adyacentes, como el alquiler en aeropuertos y la venta de coches usados, con unos resultados muy positivos. Al deshacerse del lastre que constituían las encuestas convencionales de satisfacción de cliente y reemplazarlas por un único valor de gran fiabilidad, Enterprise sigue creciendo, prosperando y fijando estándares para la creación de promotores y la eliminación de los detractores.

05 Las reglas de la medición

Los métodos tradicionales de medición de la satisfacción del cliente presentan tantos defectos que tuvimos que dedicarles un capítulo entero en la primera edición de este libro. Hoy, esos defectos ya son conocidos para la inmensa mayoría y nos podemos limitar a mencionar solo algunos de los más comunes:

- La mayoría de las encuestas son demasiado largas. Crean un grado de complejidad innecesario y malgastan el tiempo de los clientes.
- Están diseñadas para generar estudios de mercado, no para estimular el aprendizaje y nuevos comportamientos entre el personal de cara al público.
- A menudo son anónimas, lo que elimina la posibilidad de cerrar el ciclo con los clientes individuales.
- Están escritas en el idioma de quien investiga, no en el del cliente.
- Las tasas de respuesta suelen ser bajas, por lo que sus resultados son poco fiables.
- Con frecuencia, no las responden quienes debieran, especialmente en entornos B2B en los que los altos ejecutivos que toman las decisiones de compra rara vez tienen tiempo para rellenar encuestas.
- Resulta fácil manipular y trucar los resultados (piense en la última vez que compró un coche si no le pidieron una buena puntuación en su encuesta de servicio).

Si quieres leer la crítica que hacíamos de estas encuestas de satisfacción en la primera edición del libro, visita nuestra web www.netpromotersystem.com. Ahora, con tu permiso, pasemos a temas más importantes.

El objetivo de este capítulo es mostrarte cómo puedes medir y gestionar las opiniones de tus clientes con el mismo rigor que aplicas para medir y gestionar tus beneficios. Esto implica el desarrollo de un proceso de medición tan eficaz como el de Enterprise o Apple, que evite caer en las limitaciones de las encuestas de satisfacción tradicionales. No es tan fácil... El concepto del sistema NPS puede resultar simple, pero construir un proceso de puntuación fiable es una labor complicada. Habrá de dedicar al menos el mismo esfuerzo y los mismos recursos que ya dedica (o malgasta) a sus encuestas de satisfacción. Si su mayor prioridad es alcanzar una auténtica orientación hacia el cliente, puede que tenga que dedicar a este esfuerzo los mismos recursos que a la elaboración de unas cuentas fiables.

Cuando se llega al cómo, no está de más mostrar un poco de humildad. Las normas contables arrastran siglos de evolución y están escritas en libros de miles de páginas; y aún así siguen necesitando mejoras y no son inmunes a la manipulación y el engaño. Nosotros estamos comenzando a embarcarnos en el desarrollo de un sistema igualmente riguroso de

medición de las relaciones con el cliente. No sería una sorpresa que tuviéramos que hacer algunas pruebas antes de crear un método que la mayoría pueda aceptar.

Pero eso no debe impedir que nos pongamos en marcha. Ya hay muchas empresas que han aprendido las bases de la medición rigurosa de las actitudes y comportamientos de los clientes. Podemos explicar con detalle una serie de principios fundamentales que pueden servir a cualquier empresa como sólido punto de partida. Estas reglas te permitirán calcular los promotores que hay entre tus clientes de una forma exacta, oportuna y creíble; en otras palabras, podrás evaluar lo que realmente sienten tus clientes ahora mismo. También puedes utilizar estos principios para centrar la atención de tu organización en el cliente y para establecer responsabilidades por el desarrollo de unas buenas relaciones con el consumidor.

1. Principio n.º 1: Haga la pregunta decisiva y pocas más

En la mayor parte de los negocios, categorizar un cliente como pro-motor, neutro o detractor tan solo precisa de una pregunta, normalmente una variante del típico «¿con qué probabilidad nos recomendaría a un amigo o colega?». La siguiente pregunta suele redactarse más o menos así: «¿cuál es el motivo principal de su puntuación?». La respuesta a esta pregunta proporciona un diagnóstico inicial de la causa raíz y ayuda a asegurarse de que, si fuera necesario, el ejecutivo adecuado pueda ponerse en contacto con el cliente para realizar un diagnóstico más profundo y dar respuestas. Otra buena pregunta que puede ayudar en el diagnóstico de cualquier puntuación que no sea perfecta es esta: «¿cuál sería la principal mejora que haría más probable que nos recomendará?». Dese cuenta de que estas preguntas sucesivas tan solo comienzan el diagnóstico, no afectan al cálculo de la puntuación en sí.

Ciertamente, puede que necesite recabar información adicional sobre un individuo o una cuenta. Una vez determinado que su sistema funciona correctamente, puede comprobar si es posible añadir una o dos preguntas más sin alterar el sistema de medición o adulterar sus resultados. Pero tenga cuidado y no alargue demasiado el cuestionario. Si añade una lista interminable de preguntas genéricas de diagnóstico lo más probable es que su efecto sea contraproducente, sus conclusiones serán menos prácticas, malgastará el tiempo del cliente y las tasas de respuesta descenderán. Más aún, se creará confusión entre los empleados de primera línea, cuando lo que más necesitan es claridad y sencillez.

Quiero poner especial atención en este aspecto, porque los directivos siempre tienen la tentación de añadir preguntas a sus formularios. Pero en lo que respecta al NPS, cada pregunta adicional incrementa la complejidad y acarrea costes indeseados. En Bain, por ejemplo, utilizamos el sistema NPS con nuestros clientes, normalmente ejecutivos de grandes multinacionales, y hemos contrastado que limitando la longitud de la encuestas a unas pocas preguntas las tasas de respuesta se disparan por encima del 60%.

Si quiere saber más sobre las razones por las que sus clientes le puntúan del modo en que lo hacen, lo mejor que puede hacer es conseguir que sus directivos y supervisores de primera línea entablen un diálogo directo con esos clientes en persona o, si procede, por

correo electrónico justo después de recibir su puntuación. También puede ser eficaz contar con foros que posibiliten la discusión en grupo. «Tenemos demasiadas encuestas, y son demasiado largas –se quejaba el cofundador de Intuit, Scout Cook–. Lo que realmente necesitamos es que haya más directivos hablando directamente con nuestros clientes, escuchando con atención y respondiendo a sus opiniones. Hacer más encuestas puede dar la impresión de que se está centrado en el cliente, pero no es más que una excusa para los directivos más experimentados que no quieren perder su tiempo hablando con los clientes». Si su encuesta interna *bottom-up* (de abajo arriba) actual de NPS tiene más de cinco preguntas, probablemente se haría un favor a sí mismo, y a sus clientes, si la recortara.

2. Principio n.º 2: Escoja una escala que funcione y luego no la cambie

Hable con diez firmas de investigación y escuchará diez argumentos diferentes por los que una escala es mejor que otra para medir la opinión de sus clientes: Sí/No, tres opciones, cuatro, siete, con o sin punto intermedio neutral, lo que quiera... y todas ellas defendidas con un fervor casi religioso. Pero el fin último del NPS no es la pureza en la investigación, sino la consecución de un sistema operativo fiable. Aunque en Bain nos pusimos a esta tarea con una mente abierta en cuanto a la escala que habría que utilizar, la experiencia acumulada trabajando con nuestros clientes nos ha enseñado las importantes ventajas prácticas y empíricas que aporta la utilización de una escala del 0 al 10 en la que 10 significa extremadamente probable y 0, en absoluto probable. De acuerdo, hay otras escalas que también parecen funcionar en ciertas situaciones. Enterprise ha logrado un éxito sobresaliente con su escala de 5 puntos. Progressive Insurance también consiguió hacer grandes progresos sin alterar su escala de 1 a 5, que instauró, por cierto, para que sus proveedores de estudios de mercado pudieran coordinar los resultados de estudios anteriores. Y sin embargo, a los ejecutivos de Progressive ahora les gustaría haber dado el salto a una escala de 0 a 10 ya que el valor aportado por la compatibilidad con el (ineficaz) sistema anterior resultó ser muy reducido. La escala 0 a 10 tiene muchas ventajas significativas:

- Los clientes encuentran la escala lógica, posiblemente por su experiencia escolar. Entienden rápidamente que un 10 o un 9 equivalen a un sobresaliente o un notable alto, un 7 o un 8 expresan un rendimiento adecuado y cualquier cosa por debajo de un 6, un resultado no positivo. Incluso en países como Alemania, donde las calificaciones escolares son distintas, el sistema de puntuación de 0 a 10 parece funcionar muy bien. Además, los empleados de cualquier firma han pasado algún que otro año en la escuela y pueden comprender rápidamente las puntuaciones de los clientes sin necesidad de que ningún experto les ayude.

- Gran parte de nuestro mundo utiliza ya el sistema métrico en el comercio y los negocios, y no porque el metro sea una unidad de medida mágica, sino porque el sistema decimal es que mejor se adapta al ser humano. La mayoría de las culturas e individuos piensa en unidades de 10. Todos sabemos lo que significa que a una gimnasta olímpica, por ejemplo, le den un 10.

- Aquellos clientes que creen que siempre hay algo que mejorar pueden negarse a darle un 10 a nadie, independientemente de lo satisfechos que estén. La opción de dar un 9 les brinda una alternativa que evita arrastrarlos hasta la categoría de neutros. También, es una señal de alerta temprana cuando un 10 se convierte en un 9 en la encuesta siguiente.

- No importa con cuanto cuidado se diseñe un formulario; hay clientes que darán la vuelta a la escala si se utiliza una escala del 1 al 10: es decir darán un 1 de puntuación cuando en realidad quieren dar un 10 porque el número uno normalmente designa al mejor. Es raro que esto ocurra con una escala del 0 al 10 porque el 0 siempre representa la peor puntuación. Los médicos de todo el mundo utilizan la universalmente intuitiva escala de 0 a 10 cuando necesitan que sus pacientes valoren su propio dolor. Incluso en semejantes circunstancias, los pacientes saben qué responder sin más explicación. Lo mismo puede decirse de la escala Apgar utilizada para valorar el estado de salud de un recién nacido. Cualquier doctor, enfermera o técnico sanitario del mundo puede aplicar esta escala universal que va del 0 al 10.

- Las escalas con menos puntos pasan por alto importantes diferencias de fidelidad del cliente. Los clientes que dan una puntuación de 10 tienen comportamientos mucho más fieles (recomendaciones y recompras) que los que dan un 9. Por descontado, la distancia es aún mayor con quienes dan un 8, y por eso un 8 es ya un neutro. Pero aún así, merece la pena mantener la distinción entre un 9 y un 10 y animar a nuestros equipos a buscar ese 10.

- Finalmente, el estándar 0 a 10 ya está siendo adoptado por muchas de las principales empresas del mundo como Philips, Apple, General Electric, American Express, Allianz, Intuit, Home Depot, PricewaterhouseCoopers, KPMG, Southwest Airlines y JetBlue. Las firmas que adopten este estándar verán cómo les resulta más fácil compararse con nuestra creciente base de datos de mejores prácticas de la comunidad NPS.

Merece la pena desatacar que dependiendo de cada país, los clientes tienden a otorgar puntuaciones algo diferentes. En Holanda o Japón, por ejemplo, casi nadie da un 10, mientras que esta nota es bastante común en Latinoamérica. Aún así, no es preciso ajustar las puntuaciones. Basta con que las empresas que operan en varias regiones del mundo se den cuenta de que no tiene sentido ordenar los resultados de todas las regiones de forma conjunta. La comparación es relevante cuando se hace frente a competidores locales, cuyas puntuaciones se verán afectadas de igual modo por la idiosincrasia local.

En cualquier caso, aunque seamos defensores convencidos de la escala de 0 a 10, el mensaje más importante en lo que a escalas se refiere es que se ha de escoger la que mejor le vaya a su negocio. El mejor modo de saber si una escala funciona es comprobar si segmenta con exactitud a sus clientes en promotores, neutros y detractores en función de sus comportamientos, y si inspira a sus empleados a tomar las medidas apropiadas. Si su escala pasa esta prueba, contará con un estándar consistente para todas sus encuestas de NPS independientemente de la unidad de negocio o geografía que pretenda medir.

3. Principio n.º 3: Evite confusiones entre puntuaciones internas y externas

El mejor modo de compararse con sus competidores es utilizando una puntuación *top-down*, de Benchmark o de arriba abajo, cuyo funcionamiento describimos en el capítulo 3. Esta puntuación está principalmente diseñada para mostrar el rendimiento relativo más que para generar un diagnóstico. Normalmente, las empresas utilizan una metodología de estudio doble ciego para medir estas puntuaciones; ni el encuestado ni el encuestador sabe quién está detrás del estudio. Philips, por ejemplo, contrata cada año a una empresa de estudios de mercado para identificar muestras comparables de clientes de Philips y de cada uno de sus competidores clave para todas y cada una de las líneas de negocio de la empresa y para todas y cada una de las zonas geográficas en las que opera. El anonimato de la encuesta elimina cualquier sesgo en términos de qué clientes deciden responder, lo que de lo contrario distorsionaría las puntuaciones relativas obtenidas. Por desgracia, también nos priva de la posibilidad de saber más sobre la experiencia de cada cliente concreto y de dar solución a los problemas identificados cerrando el ciclo. Por eso, en ocasiones, las empresas incluyen un puñado de preguntas de diagnóstico extraídas de sus encuestas *top-down* para proporcionar información general sobre estos clientes y una pincelada superficial sobre las causas de su clasificación como promotores, neutros o detractores.

Sea como fuere, las reglas más importantes que se han de aplicar en una encuesta *top-down* implican garantizar, en primer lugar, que quienes responden a la encuesta son quienes deben responder; en segundo lugar, que sus respuestas son sinceras; y, por último, que las muestras son suficientes para establecer intervalos de certeza estadística razonable para que las variaciones entre competidores tengan sentido.

Aunque el proceso de encuestas *top-down* es vital para establecer puntuaciones relativas, piense en él como su boletín de notas de final de evaluación. Mide su progreso y le ayuda a fijar prioridades para mejorar, pero no es muy útil para implantar mejoras a corto plazo. Para eso necesita otro proceso: un proceso interno o *bottom-up* que permite cerrar el ciclo con los clientes, genera conclusiones operativas y mueve al cambio.

Las encuestas *bottom-up* suelen realizarse tras cierto tipo de transacciones. Enterprise, por ejemplo, encuesta a una muestra de clientes días después del final de sus respectivos alquileres. Apple les encuesta poco después de que realicen una compra en sus tiendas. American Express después de que se haya producido una llamada importante al servicio de atención al titular. En relaciones B2B con interacciones más continuas, estas encuestas *bottom-up* pueden realizarse al final de un trimestre o en un aniversario. Philips, por ejemplo, encuesta a los encargados de la toma de decisiones en los hospitales y al personal de laboratorio de grandes cuentas sobre su maquinaria de diagnóstico por imagen dos veces al año. Las empresas no eligen las mismas interacciones para lanzar sus encuestas, ni preguntan lo mismo. Algunas sienten, por ejemplo, que la pregunta «¿nos recomendaría?» no es adecuada en ciertos casos. En su lugar, prefieren preguntar al cliente si ha quedado satisfecho con dicha transacción concreta (también hay empresas que plantean ambas preguntas. Para una discusión más detallada de estos aspectos, visite la web www.netpromotersystem.com). Con independencia de su situación específica, el objetivo

de las mediciones de NPS es categorizar a los clientes de forma fiable para que los empleados de primera línea puedan establecer un diagnóstico, extraer lecciones y pasar a la acción. El proceso *bottom-up* garantiza que quien hace el descubrimiento y extrae las lecciones es justamente esa persona cuyo comportamiento necesita cambiar (o su superior inmediato). Estas encuestas operativas *bottom-up* y el *feedback* de ciclo cerrado son componentes irrenunciables del sistema NPS... asegúrese de que acierta en esta parte del sistema.

4. Principio n.º 4: Persiga una tasa de respuesta elevada entre los clientes adecuados

A pesar de que sería ideal recopilar la opinión de todos sus clientes, parece inteligente comenzar por aquellos que más le preocupan, sus clientes principales. En cualquier caso, esto tiene todo el sentido del mundo. Sus clientes principales son aquellos que le resultan más rentables y a los que le gustaría ver convertirse en promotores. Cuando se segmenta a los clientes de esta manera, se pueden desarrollar estrategias adecuadas y económicamente racionales para mejorar nuestras relaciones con ellos. Por ejemplo, muchos bancos minoristas se esfuerzan por retener y atender mejor a sus clientes más rentables. Pero ¿pueden permitirse las inversiones que esto requiere? Si nos centramos solo en las respuestas genéricas, en las que normalmente abundan las voces de los clientes marginalmente rentables, se podría llegar a la conclusión de que dichas inversiones no son justificables. Pero si segmentamos a los clientes por su rentabilidad, descubrimos que hay un margen considerable para llevar a cabo inversiones que mejoren la experiencia de aquellos clientes de alto valor.

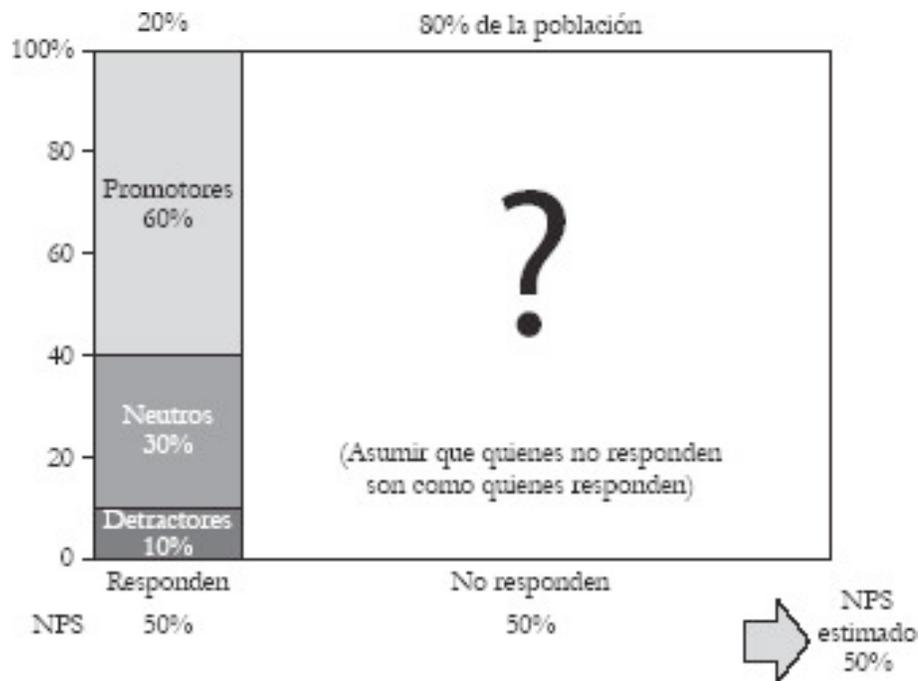
El objetivo de las mediciones de NPS, no debemos olvidarlo, no es simplemente determinar actitudes, sino agrupar a los clientes en categorías que predigan comportamientos reales y cuantificables. Se quiere saber con precisión cuántos clientes son promotores, detractores o neutros, y por qué y cuánto cambian sus proporciones a lo largo del tiempo. Así pues, no se puede depender de una pequeña muestra de clientes, se necesita una muestra amplia o mejor aún, una muestra integral. También son necesarias unas tasas de respuesta elevadas para garantizarse fiabilidad. En Enterprise, la tasa de respuesta de los clientes que descuelgan el teléfono es superior al 95%. En Allianz, las tasas de respuesta de clientes particulares y clientes B2B están por encima del 80%. Una buena regla de oro sería: si sus encuestas no logran tasas de respuesta de al menos de un 65%, necesita mejorar su proceso. Igualmente, si sus tasas de respuesta empiezan a decrecer, debería reexaminar su enfoque.

En entornos B2B puede resultar especialmente difícil conseguir un número suficiente de respuestas de los clientes adecuados. En Bain, por ejemplo, nuestros socios dedican tiempo periódicamente a actualizar la lista de directivos relevantes con capacidad para tomar decisiones en cada cliente, junto con la de los ejecutivos de diversos niveles que trabajan directamente con nuestros equipos. Realizamos un seguimiento cuidadoso de las respuestas para estar seguros de que estamos escuchando a la población relevante de cada organización. También aquí una alta tasa de respuesta significa que el proceso es fiable. Algunas empresas cuentan a cada persona que no responde a la encuesta como un detractor,

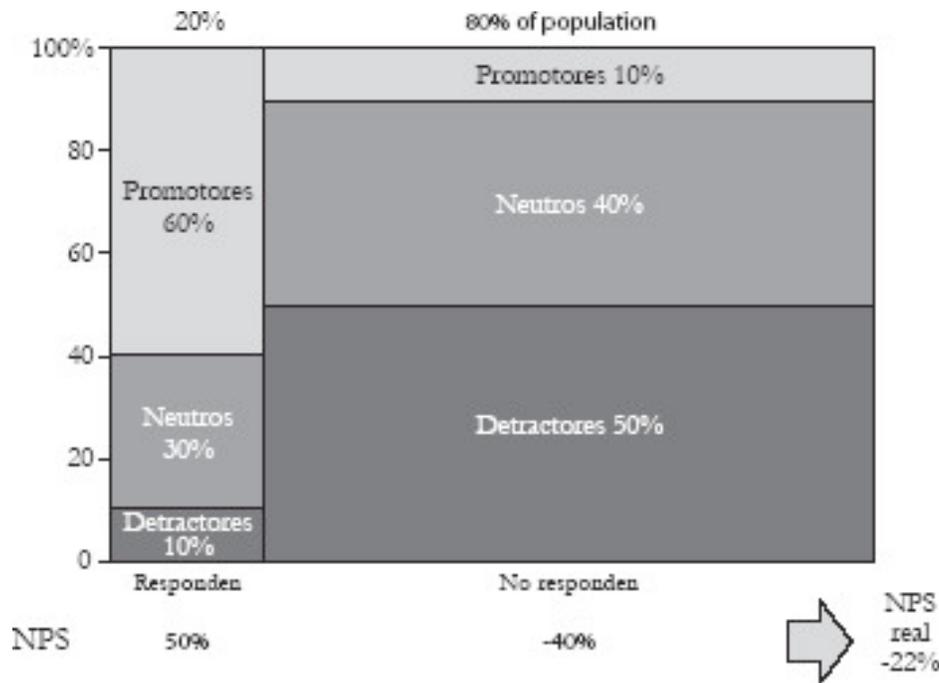
puesto que su decisión de no dedicar tiempo a responder a un breve cuestionario indica que la relación no es muy saludable.

Una prueba que puede permitirle comprobar la fiabilidad de su metodología de toma de muestras es examinar el comportamiento de los clientes que no responden a la encuesta y compararla con los de quienes sí lo hacen. Progressive Insurance analizó su tasa de retención de pólizas entre los clientes que no respondían a la encuesta, y descubrió que era mucho menor que la de quienes respondían. En general, hacer una medición *bottom-up* del NPS con una encuesta que ha obtenido unas tasas de respuesta bajas puede dar resultados confusos e incitar al error. Veamos el ejemplo representado por los cuadros 5.1 y 5.2, que es hipotético pero realista y está basado en varias empresas que hemos estudiado. La encuesta interna *bottom-up* de esta empresa, con una tasa de respuesta del 20%, indicaba que si el NPS era el 50% (60% de promotores menos 10% de detractores). Pero cuando la empresa estudio los comportamientos de quienes no respondieron (repetición de compra, incremento de compra, etc.) pudo deducir que dicho grupo se componía de un 10% de promotores, un 40% de neutros y un 50% de detractores. En otras palabras, el 80% de los clientes que ignoraron la encuesta tenía un NPS de -40%, por lo que el NPS real de la empresa era -22%.

Cuadro 5.1 Si quienes no responden se parecieran a los que responden, el NPS sería 50%



Cuadro 5.2 Pero quienes no responden suelen ser neutros o detractores, por lo que el NPS real es aproximadamente un 22%



5. Principio n.º 5: Comuniquen y discutan los datos de NPS con la misma frecuencia que los económicos

Una reconocida empresa de alta tecnología presume de su encuesta anual de satisfacción de cliente como prueba de su compromiso con la obtención de unas buenas relaciones con sus usuarios. Cada primavera la compañía bombardea a miles de clientes con un formulario por correo electrónico de 80 preguntas. Para verano, la mayor parte de los resultados ya han sido tabulados y comunicados. Los bonos de los empleados, desde el consejero delegado hasta los empleados de primera línea en contacto con el cliente, están vinculados a los resultados de la encuesta... pero los bonos no se pagan hasta final de año. Por supuesto, durante este mismo período de doce meses la firma prepara doce planes de ventas y doce presupuestos de beneficios, uno por mes, junto con cuatro informes trimestrales sobre los que el mercado ya ha hecho sus cálculos y especulado ampliamente. Todos los miembros de la firma saben que dar un buen servicio a los clientes es un ingrediente clave de su éxito, pero la encuesta a los clientes está en mente de todos a lo sumo durante una semana al año. Las restantes 51, la firma se centra en sus métricas económicas a corto plazo.

Esto mismo ocurre con el NPS. Si se mide una vez al año o una vez al trimestre, nadie le prestará atención salvo cuando se publiquen sus resultados. El resto del tiempo todos se centrarán en los beneficios. De hecho, si no se desarrolla un proceso de medición del NPS que sea igual de periódico que la medición de los resultados económicos, los empleados lo tomarán como otra iniciativa corporativa efímera más.

Una medición periódica tiene otra gran ventaja: cuanto más frecuentemente se comuniquen los resultados, más probabilidades habrá de poner en práctica nuevos enfoques y tácticas y comprobar si estas modificaciones mejoran los resultados. Ya vimos en Enterprise que sus más de 7.600 sucursales y 12 comunicaciones de resultados daban lugar a más de 91.000 experimentos posibles. Solo habría algo más de 7.600 si el análisis de los resultados se generara solo una vez al año. Y si solo se controlara las puntuaciones anuales para los cinco países en los que opera la firma, la cifra se reduciría a cinco.

Puede ser difícil para su empresa generar un flujo continuo de *feedback*, quizá porque las transacciones con los clientes son infrecuentes o porque haya grupos de clientes que se hayan negado en el pasado a responder a frecuentes encuestas. Pero no se rinda, muy pocos clientes se niegan a responder a una o dos preguntas. Se pueden espaciar las encuestas a lo largo del año en lugar de acumularlas. Casualmente, este mismo principio también se aplica a las encuestas de empleados. Hoy, muchas empresas utilizan procesos fijos anuales. Pero los líderes en la aplicación del NPS han evolucionado hacia sistemas que crean flujos de información más frecuentes. Como veremos en próximos capítulos, JetBlue, Rackspace y otros pioneros del NPS encuestan a sus clientes 90 días después de contratarlos y en cada aniversario de su fecha de incorporación. Este proceso proporciona un flujo constante de información que permite a los ejecutivos monitorizar los cambios mensual y hasta semanalmente. Este flujo de información da forma a sus prioridades y les permite medir el éxito de sus iniciativas de mejora.

6. Principio n.º 6: Aprenda más rápido y mejore la atribución de responsabilidades trabajando con información de mayor granularidad

Imagínese lo desvalido que se sentiría un médico si solo pudiera medir la tensión arterial del conjunto de sus pacientes en lugar de la de cada uno de ellos. O un policía cuyo radar controlara la velocidad media de todos los coches que circulan por una carretera, pero no pudiera calcular la de cada uno de ellos. El mundo de los negocios hace tiempo que aprendió esta lección con sus métricas financieras. Las empresas no miden sus beneficios solo a escala corporativa, sino que los contabilizan por línea de negocio, de producto, región, fábrica, tienda, etc. Las mediciones granulares del rendimiento permiten a individuos y equipos pequeños tomar mejores decisiones y poder responsabilizarse por los resultados.

Las métricas del NPS requieren la misma clase de precisión y granularidad. El NPS ha de entenderse como una herramienta de gestión operativa, no como investigación de mercado. Los directivos de línea han de asumir la herramienta como propia y sentirse responsables de su utilización para mejorar el rendimiento. En Enterprise, el paso adelante definitivo fue la habilidad para llevar la medición de la fidelidad de cliente hasta cada sucursal. La propia especificidad de los datos permitió y animó a los empleados a ser mucho más responsables ante las opiniones del cliente.

En la mayoría de las empresas, por supuesto, llevar a cabo una medición granular no es sencillo. Hay muchos departamentos que influyen sobre la experiencia general de un cliente y, por tanto, sobre su fidelidad. Los clientes de una aseguradora, por ejemplo,

interactúan con los agentes, con el departamento de facturación, con el de siniestros y quizá también con el de pólizas. En Intuit, los directivos senior se dieron cuenta muy pronto de que una medición exacta de la experiencia de sus clientes tenía que abarcar al servicio de atención al cliente, el servicio técnico, el diseño de *software* y los departamentos de ventas, marketing e ingeniería.

El secreto está en distinguir entre la satisfacción de un cliente con una transacción en concreto (por ejemplo, una llamada al servicio de atención al cliente) y su satisfacción con la relación global que mantiene con la firma. Por eso es importante realizar encuestas *top-down* y *bottom-up*. En materia de atención al cliente, por ejemplo, una firma puede plantear dos preguntas a parte de sus clientes justo después de haber mantenido una conversación telefónica con ellos: «¿hemos resuelto todos sus problemas por completo?» y «¿nos recomendaría a un amigo o colega?». Controlar el NPS en cada interacción con el cliente permite que los directivos descubran pautas o problemas emergentes. También les ayuda a identificar qué departamentos e individuos están consiguiendo mejores resultados a la hora de convertir a los clientes en promotores y, así, recompensarles adecuadamente. En materia de relaciones, la misma firma puede seguir planteando a una parte de su base de clientes la pregunta «¿nos recomendaría?» y por qué. Idealmente, esta combinación de datos permitirá a los directivos resumir las conclusiones obtenidas por segmento de cliente, rentabilidad de los mismos y tipo de consulta o problema en el servicio. También les ayudaría a entender qué dimensiones de la experiencia de cliente justifican la realización de inversiones.

Cuando los directivos de una firma afirman que sus mediciones en materia de cliente ya gozan de la suficiente granularidad, no les crea del todo. Un alto directivo de una entidad líder de servicios financieros explicaba que su firma había organizado a sus agentes de primera línea en pequeños equipos y les estaba pagando sus bonos en función de su rendimiento individual, impulsando de este modo la asignación de responsabilidades personales entre los empleados de primera línea. Pero un escrutinio más detenido de la situación reveló una clara contradicción. La firma estaba midiendo la productividad (número de llamadas gestionadas por hora) de cada agente, pero solo recopilaba la opinión de sus clientes a escala agregada, para un grupo de 150 empleados. Así que la porción del bono de un agente que procedía de los clientes se basaba en el rendimiento medio de todos los agentes. El problema era que los agentes no se conocían entre sí y no tenían ninguna motivación para colaborar en la solución de problemas ni para preocuparse en ayudarse entre sí o fomentar el desarrollo. Estos empleados, naturalmente, se centraban en lo único sobre lo que podían influir individualmente, su propia productividad, que reflejaba lo rápido que eran capaces de poner fin a cada llamada.

Otro reto al que se enfrentan muchas firmas es el hecho de que los equipos se reagrupan con frecuencia. En un hospital, por ejemplo, un solo paciente puede estar en contacto con el supervisor de su historia, con nutricionistas, oncólogos, anestesistas, radiólogos, varios turnos de enfermeras y servicios de administración. Más aún, cada uno de estos departamentos puede asignar a varios de sus profesionales a cada paciente. ¿Cómo controlar la eficacia de estos pequeños equipos en su relación con cada paciente? No puede pretender que un paciente rellene un cuestionario cada vez que le sacan sangre o le aplican radioterapia. Cancer Treatment Centers of America (CTCA), una cadena de hospitales

especializados en oncología, ideó una solución brillante a este problema. Está rediseñando su sistema de control de la atención al paciente para controlar qué departamentos, y qué profesionales en cada departamento, entran en contacto con cada paciente. Se solicita puntuaciones a los pacientes y, si procede, a la familia al final de cada estancia en el centro. Esta metodología permite a CTCA llevar un cómputo del NPS de cada profesional. Al final, tal y como un equipo de baloncesto puede controlar los puntos que anota y recibe cuando un determinado jugador está en el banquillo, un hospital puede elaborar un ranking de sus equipos y profesionales comparándolos con el NPS medio de todos los pacientes a los que hayan atendido. Todos los departamentos se beneficiarían de este tipo de retornos de opinión y aquellos que establezcan mejores prácticas pueden resaltarse como modelos que imitar.

Al centrar la atención del personal de primera línea y de la directiva en los pacientes, CTCA ha conseguido resultados pasmosos, con valores de NPS superiores al 80%. Steve Bonner, presidente y consejero delegado de CTCA, lo explica así:

«El paso dado para operacionalizar el NPS nos está permitiendo eliminar la complejidad asociada a la medición y la gestión de la fidelidad de los clientes. Los resultados son prometedores y podemos ampliar nuestro historial de cuatro años consecutivos logrando tasas de crecimiento de ingresos de dos cifras en una industria madura como la nuestra».

7. Principio n.º 7: Lleve a cabo auditorías para garantizar la precisión y la ausencia de sesgos

Irónicamente, cuanto más se avance hacia la asignación granular de responsabilidad, más difícil le será recabar opiniones honestas y sinceras de sus clientes. Si un hospital se pone en serio a medir el NPS de sus médicos, estos se preocuparán rápidamente de recordar a sus pacientes que les den unas buenas puntuaciones. Vincular cualquier métrica con la remuneración de los empleados garantiza que el rigor de la métrica en cuestión se pone a prueba, como se encargan de demostrarnos cada día los concesionarios de coches. Se podría afirmar que en los negocios, como Heisenberg demostró en la física, el mero hecho de medir algo cambia su ubicación y su estado; pero se puede reducir en gran medida este principio de incertidumbre anticipándose a cualquier fuente potencial de sesgo y minimizándola mediante refinadas técnicas de medición.

7.1. Causas de sesgo

Las mediciones de NPS son vulnerables a tres tipos de sesgo: miedo a compensaciones, soborno (o favores mutuos), sesgo de la muestra y falseamiento de puntuaciones. La importancia relativa de cada uno de ellos varía según la naturaleza de cada negocio, pero todos demandan una solución práctica adaptada a cada circunstancia concreta (véase el recuadro «Como luchar con estos sesgos»).

Miedo a represalias. Si un proveedor ostenta el poder en un mercado (sea porque su tamaño es mucho mayor al de sus clientes o por su liderazgo tecnológico) sus clientes

evitarán darle malas puntuaciones. Por ejemplo, un cliente industrial podría temer que si da una mala puntuación a uno de sus principales proveedores, este le responda retrasándole en la lista de pedidos de sus mejores productos o quizá le brinde unos niveles de servicio inferiores a los habituales. Un modo de conseguir unas puntuaciones sinceras es ofrecer a cada cliente un nivel adecuado de confidencialidad. Se puede preservar la suficiente transparencia comunicando puntuaciones medias por cuenta y preservando la confidencialidad de las puntuaciones otorgadas por cada cliente. A pesar de que esto complica el proceso de diagnóstico, ayuda a generar opiniones honestas.

Soborno y connivencia. La otra cara de la moneda está en el riesgo de que los proveedores traten de comprar o sobornar a sus clientes para incrementar sus puntuaciones. Los concesionarios de coches ofrecen alfombrillas de regalo, los comerciales de bienes de alta tecnología regalan viajes o sesiones de golf. Un modo de protegerse contra estas prácticas es educar a los clientes sobre el propósito de su sistema y sobre los principios éticos que lo sustentan. Sus clientes pueden aprender a resistirse a estas estratagemas y a comunicarlas si se producen. Mejor defensa aún es educar a sus empleados, dejando bien claro que este tipo de práctica carece de toda ética para su firma. Asimismo, también puede recurrir a la vigilancia entre empleados, especialmente si los resultados se presentan a modo de ranking. En cuanto los tejemanejes de un empleado hagan a otro descender en la clasificación, los propios empleados se asegurarán de que el tramposo cese en su actitud. Por último, otra forma de evitar la práctica de sobornos es llevar a cabo la recogida de la opinión con una periodicidad no predecible, lo que hace mucho más difícil que nadie engañe al sistema. Esos comerciales de los que hablábamos antes no sabrán siquiera para cuándo han de reservar esas sesiones de golf que pretendían regalar...

Sesgo de la muestra. Una de las formas más sencillas de incrementar artificialmente el NPS es no encuestar a detractores. Cuando un cliente devuelve su vehículo tras un alquiler claramente descontento, el empleado que lo atiende podría anotar mal el teléfono o dirección de correo electrónico para que resulte imposible encuestarle. Por el contrario, si en la línea de caja de una cadena de bricolaje, por ejemplo, un cliente se muestra ilusionado con su compra, el empleado de caja probablemente le recuerde que hay una encuesta impresa en la parte inferior del recibo y que le agradecería enormemente si pudiera llamar al número de teléfono gratuito que aparece en el ticket para dar su opinión. Hay ejecutivos medios que descubren otros modos de reducir la presencia de detractores en la muestra. El jefe de una centralita de llamadas, por ejemplo, decidió que en lugar de seleccionar los clientes a los que iba a pedir las opiniones de entre la totalidad de llamadas recibidas, podía limitarse a pedirlo solo en aquellas llamadas en las que se hubiera resuelto el problema. Así, si un cliente insatisfecho que hubiera tenido que llamar cuatro veces para solucionar un problema, vería cómo solo la última llamada estaría incluida en la muestra.

Trucos aparte, como ya hemos explicado, siempre existe un sesgo en la muestra: es intrínsecamente difícil conseguir que los neutros y detractores (salvo los que están muy descontentos) se molesten en responder a la encuesta y pasen a formar parte así de la muestra. Los promotores casi siempre tienen las tasas de respuesta más elevadas. La única manera que tienen las empresas para reducir este sesgo es crear un sistema con tasas de respuesta muy altas con una muestra de clientes adecuada.

Falseamiento de las puntuaciones. Hoy día hay profesores de universidad que dan un sobresaliente a más de la mitad de sus alumnos. ¿Por qué? Los profesores que ponen menos notas bajas suelen tener menos quejas y no han de pasarse horas de tutoría justificando la calificación otorgada ante sus enfadados alumnos. De modo análogo, muchos clientes dudan a la hora de otorgar malas puntuaciones, especialmente cuando lo tienen que hacer cara a cara. En un restaurante, por ejemplo, si su camarero le pregunta si le ha gustado la comida, lo más probable es que le responda que todo estaba bien. Pero si alguien le hiciera esa misma pregunta en la calle, seguramente sería mucho más sincero sobre la mala calidad de la comida o sobre lo molestos que eran los comensales que estaban sentados justo en el centro del comedor.

Los clientes también se resisten a hacer comentarios negativos cuando tienen la sensación de que no van a servir para nada o si presumen que con ello se van a ver inmersos en una discusión posiblemente incómoda o para la que simplemente no tienen tiempo. Así, lo normal es que las valoraciones negativas procedan de aquellos que están realmente muy insatisfechos con el servicio o productos adquiridos. Un modo de abordar estos problemas es canalizar la recogida de opiniones a través de terceros y hacerlo en el momento adecuado. Los operadores externos de Enterprise, por ejemplo, llaman a los clientes poco después de la conclusión de cada alquiler. Los nombres de los clientes se mantienen confidenciales salvo que el cliente autorice expresamente su comunicación al personal de la sucursal implicada. Otra solución es demostrar que merece la pena valorar a las empresas con justicia. Si los clientes se dan cuenta de que unas valoraciones más ajustadas a la realidad desembocan en una mejora del servicio, es más fácil que sean sinceros. Además, en lugar de pedir puntuaciones absolutas, es mejor pedir que los clientes clasifiquen sus experiencias. Así se les fuerza a ser honestos, porque están obligados a dar un número uno, un número dos, etc. Si esto no resulta práctico, se puede reducir la exageración de las valoraciones planteando la pregunta «¿nos recomendaría?», puesto que también fuerza a los clientes a pensar en términos relativos. A menos que su empresa realmente eclipse a todos sus competidores, sus clientes no se van a convertir en promotores entusiasmados.

CÓMO LUCHAR CONTRA ESTOS SESGOS

No hay una varita mágica para eliminar estos sesgos que frustran las esperanzas de conseguir una opinión de cliente honesto y sincero. La empresa ha de evaluar las tres fuentes potenciales de sesgo en cada situación concreta y diseñar una solución adecuada utilizando las siguientes estrategias:

- Siempre que pueda, utilice el correo electrónico, cuyo coste es muy reducido y que cuenta con funciones de seguimiento incorporadas para realizar un análisis más fino; pero solo si puede conseguir unas tasas de respuesta elevadas. Si no es así, externalice la realización de encuestas telefónicas, como hace Enterprise. Son difíciles de manipular.
- Si solo consigue tasas elevadas de respuesta utilizando encuestas telefónicas similares a las que realiza Enterprise, asegúrese de tener en cuenta que la mayor parte de los teléfonos son móviles y la gente suele no responder al teléfono si no conoce el número o se trata de un número oculto.

- Si sus empleados tienen algo que ganar con la manipulación de los resultados, programe la recogida de opinión de modo que no sea predecible.
- Comunique de forma transparente las puntuaciones de los equipos e individuos para que la vigilancia entre compañeros sea mayor.
- Utilice a terceros al recabar la opinión para que los clientes sean totalmente sinceros y la promesa de confidencialidad sea más creíble. Así reducirá también el riesgo de manipulación.
- Eduque a sus empleados sobre los fines y fundamentos éticos de su proceso de recogida de opinión del cliente. Incorpore esta formación en los programas de introducción de nuevos empleados y en los materiales de bienvenida de nuevos clientes.
- Desarrolle procedimientos de auditoría válidos para descubrir la manipulación de los resultados.
- Cree un proceso sencillo y consistente que facilite la participación de los clientes.
- En encuestas *bottom-up*, medite categorizar a quienes no respondan como detractores (probablemente sea lo correcto en entornos B2B), o como detractores y neutros al 50% (razonable en negocios de consumo).

7.2. Para ser preciso ha de ser consistente

Otra clave para conseguir una métrica exacta es simplemente la consistencia. Una cadena de restaurantes estaba estudiando comprar otra cadena competidora y su dirección quería recabar la opinión de sus clientes para medir su fidelidad. La cadena compradora pidió a una empresa de investigación de mercado que preguntara a los clientes de la cadena que quería comprar qué probabilidad había de que la recomendaran a sus amigos o conocidos.

Con esta medición, el NPS de la cadena que se pretendía adquirir ascendía a casi un 40%, bastante respetable en comparación con otras cadenas. Más tarde, sin embargo, un equipo de *due-diligence* encuestó a una muestra más amplia de clientes del restaurante mediante un breve cuestionario por correo electrónico y calculó un NPS de -39%. Esos 79 puntos de desfase eran alarmantes, incluso teniendo en cuenta la tendencia de los clientes a ser más sinceros a través del correo electrónico que cara a cara. El equipo trató de segmentar las respuestas recibidas por el número de veces que cada cliente había visitado el restaurante pero, incluso entre aquellos clientes que lo frecuentaban más de 10 veces al mes, el valor del NPS se mantuvo en un escaso 13%.

¿Qué cifra era más fiable? Probablemente la más baja, pero la empresa compradora tenía todo el derecho a estar confundida. La lección que se ha de desprender de este episodio es que es crucial utilizar un proceso consistente para recabar la opinión. No es posible comparar establecimientos, sucursales, regiones o competidores de manera exacta a menos que se utilice un proceso fiable y consistente. Si no lo logra a la primera, vuelva a

intentarlo.

Conforme más y más compañías vinculan el NPS a los bonos que pagan a su personal y comunican sus resultados a sus consejos e inversores, resulta más necesario que dichos resultados sean exactos y se puedan verificar. Algunas de las principales firmas de auditoría, como Pricewater houseCoopers y KPMG, han comenzado a ofrecer productos de auditoría/aseguramiento del NPS a sus clientes. Para tener valor, el NPS ha de reportarse conforme a las reglas detalladas en este capítulo. Esperamos que estos principios sean clarificados y mejorados por las empresas que los pongan en marcha y por sus auditores conforme se apliquen en más y más entornos de negocio y también por parte de instituciones sin ánimo de lucro. Al igual que los informes financieros, los informes de NPS han de incluir notas que expliquen con detalle los procedimientos empleados para recopilar estos parámetros, especialmente en lo tocante a tasa de respuesta, tamaños de muestra y procesos de selección, el mismo soporte de la encuesta y su grado de confidencialidad.

8. Principio n.º 8: Cerciórese de que los resultados guardan relación con los comportamientos

Al final solo hay un modo seguro de cerciorarse de que su sistema se ha librado eficazmente de los peligros que acechan a la recogida de opinión, prejuicios, trampeo y manipulación: ha de validar con frecuencia la conexión entre las puntuaciones de los clientes individuales y sus comportamientos a lo largo del tiempo. El análisis continuado de la retención, pautas de compra, opinión y recomendaciones (tal y como se describe en los capítulos 2 y 3) puede confirmar la integridad de su proceso de medición. Estudie incrementar su proceso de análisis haciendo comprobaciones regulares al azar de los resultados de sus clientes, monitorizando las encuestas telefónicas y canalizando parte de las alertas de cliente a través de sus altos ejecutivos.

Todo este proceso de auditoría merece su esfuerzo y sus inversiones. Las reacciones de los clientes son predecibles cuando su fidelidad se ha logrado de un modo justo. En primer lugar, hacen recomendaciones. En segundo lugar, compran más. Por último, se molestan en proporcionarle opiniones constructivas. Necesita auditar estos comportamientos periódicamente, al menos en una muestra de clientes, para asegurarse de que cuadran con su NPS. Si no es así, vuelva a revisar el modo en que recopila sus datos (la escala, las preguntas, la muestra de clientes, la sinceridad de las respuestas, las medidas de seguridad que utiliza frente a las trampas, etc.) hasta que las puntuaciones identifiquen de modo fiable a los segmentos de cliente que se comportan como promotores, neutros y detractores. Si no lo hace, está prácticamente garantizado que su sistema se irá alejando poco a poco de la realidad, en particular si sus resultados están vinculados con la retribución de sus empleados. Recuerde que son los comportamientos, no las puntuaciones, los que definen a los promotores, neutros y detractores. Son los comportamientos, no las puntuaciones, los que impulsan el crecimiento. El NPS es una herramienta valiosa siempre que sus resultados reflejen con exactitud la fortaleza o debilidad de sus relaciones con el cliente.

Si las organizaciones se toman en serio el objetivo de convertir a sus clientes en promotores, también han de tomarse en serio la necesidad de medir si lo están consiguiendo. Conforme estas reglas de medición se generalicen, espero que acaben por evolucionar para dar lugar a un conjunto de principios de medición de las relaciones generalmente aceptados y que sean capaces de orientar todas las energías de una organización hacia la calidad de las relaciones del mismo modo en que la contabilidad se centra en los beneficios. Con el paso del tiempo, de hecho, cada vez más inversores y consejero delegado acabarán por exigir un conjunto auditado de métricas de relación con el cliente que se rijan por las reglas de medición presentadas en ese capítulo.

Si su primer impulso es huir de las inversiones que se necesitan para crear una métrica de NPS sólida, piense en lo que se gasta su organización en el control y auditoría de sus beneficios, a pesar de que estos solo le permiten tener una visión clara de lo conseguido en el pasado. El NPS no solo le ayuda a prever el futuro, sino que también le ayuda a gestionarlo para mejorar su rendimiento. Hasta que sus resultados de NPS sean tan buenos como sus resultados económicos, alcanzar la clase de orientación hacia el cliente que va a ayudarle a salir triunfador de esta revolución silenciosa seguirá pareciéndole una ardua batalla.

9. Conclusión

Hemos llegado al final de la primera parte de este libro. Con ella, hemos pretendido repasar la historia del sistema NPS, explicar de forma actualizada sus principios rectores y revisar la necesidad de aplicar un nuevo enfoque a la medición de la fidelidad de nuestros clientes. Este último capítulo de esta primera parte del libro ha estado dedicado por completo a los retos que plantea la medición de los resultados, porque es vital contar con parámetros fiables y robustos para alcanzar las ventajas que aporta la metodología del NPS. Y no olvide el mensaje más importante del libro: la medición del NPS no consiste en calcular un parámetro más, se trata de todo un sistema de gestión. Pero sin un sólido proceso de puntuación como base, el sistema no avanzará.

En la segunda parte del libro, hablaremos de diversas empresas en las que pioneros innovadores han aplicado los principios del sistema NPS para obtener resultados excepcionales. Y les mostraremos de la mejor forma que podamos cómo lo han hecho. Ahora que comprenden los fundamentos del sistema, es hora de ver cómo se puede utilizar el sistema para alcanzar el éxito.

Segunda parte

Obtención de resultados

06 Obtención de resultados con NPS

¿Por qué adoptan las empresas el sistema NPS y qué ocurre cuando lo hacen? ¿Cuál suele ser el primer paso (y el segundo y el tercero)? ¿Cuáles son las claves del éxito y los principales obstáculos? ¿Qué esperan alcanzar esas empresas? ¿Y adónde les llevará su viaje hacia una atención centrada en el cliente?

Todas estas son preguntas importantes antes de adoptar el sistema NPS y en lo que queda de libro intentaré dar algunas respuestas. Desde que se publicó la primera edición, miles de empresas han recurrido a NPS para reforzar la fidelidad de sus clientes y transformar sus negocios. En el proceso han aprendido mucho, en parte de las demás pero sobre todo de su propia experiencia. En los capítulos 7, 8, 9 y 10, que son totalmente nuevos en esta edición, analizaremos esas lecciones.

Pero en este capítulo queremos hacer algo diferente y limitarnos a contar casos reales. Sin duda, cada uno de ellos tiene su importancia y, en último término, ayudan a responder a las preguntas del principio pero, por encima de todo, son historias amenas e inspiradoras. Describen a diferentes empresarios que se enfrentaron a retos de todo tipo (algunos de ellos tremendos) y en una amplia variedad de situaciones; demuestran cómo las empresas han aprendido a aprovechar el poder del sistema NPS para resolverlos y obtener resultados realmente impresionantes. Su lectura le dará una idea del camino hacia NPS y más tarde aprenderá algunos puntos comunes de referencia cuando nos pongamos a analizar lo que funciona y lo que no.

Empezaremos con la empresa de servicios financieros Charles Schwab Corporation, que en 2004 había entrado en una fase preocupante de deterioro. La situación de la empresa era tan grave que el consejo pidió al fundador de la compañía y ex consejero delegado, Charles «Chuck» Schwab, que se había jubilado un año antes, que volviera a tomar las riendas.

1. Charles Schwab Corporation

A su regreso, Chuck Schwab se encontró con una empresa en apuros. Los costes se habían descontrolado y la empresa se había expandido a negocios en los que carecía de ventaja competitiva. El precio de las acciones había pasado en tres años de 40 a solo 6 dólares pero lo peor de todo, en opinión de Schwab, era el pésimo trato que profería la empresa a sus clientes. Él quiso desde el principio integrar la atención al cliente en el ADN de la empresa y durante muchos años lo consiguió pero ahora había perdido el rumbo. Las comisiones y penalizaciones, por ejemplo, habían subido tanto que representaban el 25% de los ingresos. Un cheque devuelto le costaba a la empresa 82 centavos pero cobraba al cliente 40 dólares. Y no sorprendía que los costes administrativos fuesen altos porque un número excesivo de empleados no trataba directamente con los clientes: había siete directores de consumo, cada uno con su propio equipo y centro de atención telefónica.

Chuck Schwab se centró primero en recortar gastos y de esa forma pudo reducir las comisiones y bajar los precios a la altura de la competencia. Llegado el otoño de 2005, se

propuso buscar la manera de que todo el personal de la empresa se dedicara a pensar en los principales clientes para que no volvieran a descarrilarse. En diciembre de ese año, Schwab invitó a Fred, uno de los autores, a dirigirse a los 600 altos ejecutivos de la compañía y el equipo directivo decidió organizar el proceso de cambio de la empresa en torno al sistema NPS. Poco después, un equipo dirigido por un alto directivo explicó NPS en toda la organización. Los miembros del equipo fueron recabando apoyos lenta pero metódicamente y, mientras ponían a prueba las técnicas de estudio, aprendieron a desarrollar una métrica tan sólida como las mediciones financieras de la empresa. Cuando llegó el momento oportuno, Schwab implantó NPS bajo el nombre de «puntuación de clientes promotores».

Aquello fue el comienzo de un cambio espectacular. En 2008, Schwab había retomado su posición de líder del sector, triplicando su capital y aumentando su «puntuación de clientes promotores» del -35% al +35%, con una mejora de 70 puntos porcentuales en solo unos pocos años.

La clave del cambio fue una serie de medidas audaces que comenzaron en 2004 y continúan hoy:

- Dar más valor por menos dinero. Schwab bajó los precios agresivamente pero en vez de reducir también los servicios, mejoró lo que recibían los clientes. Las sucursales, que hasta entonces se habían centrado sobre todo en las operaciones, empezaron a desarrollar relaciones con muchos de sus clientes. Schwab también renovó la página web y las herramientas *online*, e introdujo novedades atractivas como una cuenta corriente de alto rendimiento.

- Suprimir los beneficios malos. Las comisiones y penalizaciones estaban dañando las relaciones con los clientes. La empresa no podía eliminar todos los cargos de un plumazo pero diseñó un plan a dos años y medio para librarse de ellos. En la actualidad, ya han desaparecido. Schwab también suprimió las comisiones de cuentas y los saldos mínimos.

- Engrosar el personal de contacto con el cliente. Para que todo funcionase económicamente, Schwab suprimió gastos por un valor superior a 600 millones de dólares. La empresa recortó por arriba pero destinó nuevos recursos a las partes de la organización que trataban directamente con los clientes. Antes, los servicios de los centros de atención telefónica se consideraban un gasto y el sistema de incentivos animaba a los empleados a gestionar el mayor número posible de llamadas. Hoy, los directivos de Schwab consideran que el servicio al cliente es una ventaja competitiva y los centros de atención telefónica están dotados de los recursos que necesitan para ofrecer la clase de servicio de talla mundial que genera clientes promotores.

- Aprender a cerrar el círculo. Los directores de las oficinas y equipos telefónicos de Schwab revisan diariamente los índices NPS y los comentarios de los clientes, y se basan en ellos para actuar. Se centran en áreas problemáticas que necesitan una reforma. Ofrecen formación adicional a los representantes y consultores que recogen información sobre los problemas. Por lo general, los directores llaman en persona a los detractores en un plazo de 24 horas para averiguar el problema que tienen y tratar de solucionarlo.

«Da igual el sector que sea –relató una vez Chuck Schwab a un periodista–. Los clientes que nos recomiendan a sus amigos o familiares son mucho más poderosos que cualquier publicidad que pudiéramos contratar. Aquí se habla mucho de eso».

Schwab y Walt Bettinger, que en 2008 asumió las funciones de consejero delegado, hablan sobre NPS en casi todos los actos para empleados y foros públicos. Comentan la importancia de NPS con analistas de títulos, incluso mediante un análisis económico que cuantifica el valor de promotores y detractores. El comité directivo de la empresa ha integrado NPS en sus grandes informes de indicadores de negocio y casi todas las semanas Bettinger escucha grabaciones de llamadas en las que sus equipos de primera línea cierran el círculo de los clientes insatisfechos. Esa práctica hace más productivos sus desplazamientos al trabajo y le transporta directamente a la primera línea, donde se crea o destruye la fidelidad. «NPS es la primera pantalla que veo en el ordenador cuando llego a la oficina por la mañana. Es una demostración de cómo vivimos según nuestros grandes valores», explica.

2. Tiendas Apple

Ron Johnson, el directivo que lideró la creación y el despliegue del esfuerzo minorista de Apple, se enfrentó a un reto distinto pero igual de amedrentador. En 2001, cuando abrió su primera tienda, Apple era un fabricante informático de nicho (el iPod estaba aún en desarrollo y para el iPhone e iPad aún tenía que pasar bastante tiempo). Johnson sabía que otros fabricantes informáticos habían fracasado miserablemente en la venta mediante tiendas propias de la compañía y, por eso se planteó diseñar una experiencia completamente nueva. Definió como misión de la división de consumo «enriquecer las vidas de clientes y empleados». Las tiendas servirían para aprender y reunirse, además de para comprar, y estarían diseñadas para alimentar una relación continua con los clientes, y no limitarse a las operaciones individuales de compra. Johnson estaba convencido de que los clientes quedarían tan encantados que hablarían a sus amigos y compañeros de trabajo de aquella maravillosa experiencia. Se imaginaba que los vecindarios de cada tienda Apple se llenarían de clientes defensores que promocionarían la marca y ejercerían de misionarios para convertir a sus amigos y vecinos, usuarios de PC, en entusiastas del Mac.

Pero ¿cómo podían Johnson y sus directivos cuantificar que cada tienda estuviese a la altura de ese ideal? Casi todos los minoristas miden la satisfacción de los clientes mediante encuestas de recibos de caja (un mensaje impreso en la parte inferior del recibo pide al cliente que llame a un número gratuito o visite una página web). Por lo general, muy pocos clientes se fijan y responden. Ese proceso de muestra era demasiado escaso para la misión de Johnson y, por eso, adoptó el sistema NPS en cuanto lo conoció. Desde entonces, Apple ha invertido considerables recursos para convertir NPS en una ciencia. Con una media de tres a cinco aperturas de tiendas al mes en todo el mundo, Johnson y su equipo utilizan esta métrica para valorar la efectividad de cada tienda en el cumplimiento de la misión de enriquecer las vidas e impulsar la marca Apple.

2.1. NPS, en funcionamiento

El sistema NPS es fundamental para la gestión diaria de las más de 300 tiendas Apple. Los nuevos empleados reciben tres semanas de formación antes de lanzarse al vuelo en solitario con los clientes y una parte considerable de esa formación se centra en cómo crear la experiencia correcta. El sistema NPS figura en las insignias de manifiesto que lucen los empleados. Apple ha desarrollado su propia marca de NPS (un pro-motor sonriente con un bocadillo con el logo de la marca) y lo coloca en todas las comunicaciones sobre el sistema NPS. Los comentarios de los clientes ayudan a los jefes de tienda a preparar llamadas de recuperación del servicio con detractores para cerrar el círculo del *feedback*. El resultado de esas llamadas, junto con los comentarios de clientes, ofrece importantes mensajes formativos e informativos que se trasladan a los empleados.

Los directores de las tiendas Apple se fijan en los empleados que crean promotores entre los clientes y, en algunos casos, cuelgan su retrato junto al comentario del promotor y los van pasando en una pantalla gigante de televisión situada en la sala de descanso de los empleados. El equipo central de NPS de Apple analiza los comentarios de clientes de todas las tiendas en busca de razones sistémicas del entusiasmo de los promotores. Aunque cabría esperar que la fuente principal del entusiasmo fueran los maravillosos productos de Apple o el moderno diseño de las tiendas, la razón que más promotores dan con diferencia de su satisfacción es el trato que han recibido de los empleados.

Los empleados de las tiendas Apple están al tanto de su posición respecto a sus compañeros en términos de NPS y la de su tienda frente a las demás de su región. Saben que la puntuación les dice qué tal lo están haciendo en su misión de enriquecer vidas. Los empleados hablan sobre el sistema NPS en cada cambio de turno (lo que llaman la descarga diaria), garantizando que integren los comentarios en sus ritmos diarios. Apple clasifica las tiendas cada semana según NPS y todos los trimestres concede a las tiendas con mayor puntuación o que hayan mejorado más los «premios de la ovación» (para Apple, un 9 o 10 de un cliente equivale a una ovación en pie a un artista).

Cuando las tiendas Apple empezaron a medir NPS, en 2007, eran 163 en total y su NPS del 58%. En la actualidad hay más de 320 tiendas y su NPS es un holgado 70%. Las mejores tiendas del sistema alcanzan un NPS de más del 90%, tan sobresaliente como inusual. Sin embargo, Johnson señala que la misión de enriquecer las vidas se dirige también a los empleados e inversores, además de a los clientes. La razón por la que Apple está tan comprometida con el sistema NPS es que ayuda a todos a hacer lo correcto (enriquecer las vidas de los que tienen cerca) y eso abre las oportunidades de crecimiento rentable. Si la típica tienda de electrónica recauda 12.600 dólares por metro cuadrado, las tiendas Apple más establecidas superan unas ventas estimadas en 63.000 dólares por metro cuadrado y esa es, con diferencia, la mayor productividad en el sector minorista de todos los tiempos (y eso que la cifra está infravalorada porque no incluye las ventas *online* inspiradas en cada tienda).

Las tiendas Apple también fueron pioneras en la implantación del sistema NPS entre los empleados. El equipo de Johnson sabía que solo los empleados que son, de por sí, promotores, pueden convertir a los clientes en promotores. Por eso, el equipo desarrolló lo

que se denominó el «sistema NPS para personas» (NPP, en sus siglas en inglés), mediante el cual las tiendas encuestan a sus empleados cada cuatro meses para establecer las probabilidades de que sus empleados recomienden la tienda como lugar de trabajo. En el capítulo 10 hablaremos más en profundidad de esta iniciativa; es una innovación más de las tiendas Apple en torno a NPS para valorar si están cumpliendo con su misión y que otorga la misma importancia a enriquecer las vidas que los beneficios.

3. Ascension Health

No todas las empresas que han adoptado el sistema NPS son negocios con ánimo de lucro. Ascension Health, por ejemplo, es el mayor sistema sanitario católico de Estados Unidos. En 2010, contaba con más de 500 ubicaciones en 20 estados y el distrito de Columbia. Sus ministerios de salud (como denomina la organización a sus unidades regionales) operaban en 78 hospitales, daban empleo a 112.500 socios, cooperaban con 30.000 médicos y registraron unos ingresos de explotación de 14.800 millones de dólares. También contaba con un ambicioso plan estratégico de quince años iniciado en 2005. Uno de los elementos principales era la satisfacción absoluta de los pacientes. «Nos esforzamos por ofrecer la experiencia sanitaria que nos gustaría que recibieran quienes más nos importan», explica John Doyle, director de estrategia de Ascension Health.

Muchos ministerios sanitarios integrados en Ascension Health ya medían la satisfacción de los pacientes en sus hospitales correspondientes, aunque de distintas maneras. Una de ellas consistía en un grupo de siete personas que planteaban casi 600 preguntas en total. Los líderes estaban inundados de información pero no sabían exactamente cómo comparar la satisfacción de los pacientes a lo largo del sistema. Para solucionarlo, el grupo de trabajo dedicado a la satisfacción de los pacientes realizó un estudio con casi 2.000 pacientes para definir la experiencia deseada y determinar una métrica que cuantificara hasta qué punto se alcanzaba. En junio de 2006, el grupo recomendó que el sistema en su conjunto adoptara NPS.

3.1. El lanzamiento de NPS

En cuanto el consejo de la organización dio luz verde, un equipo encargado de implantar NPS entabló conversaciones con los directores de los ministerios de salud.

«Fue un planteamiento multidimensional–, explica Peggy Kurusz, alta directora de excelencia operativa y del programa NPS–. Primero fueron las reuniones con directores en verano. Después la convocatoria para líderes de todo el sistema, que reúne a todos los administradores, patrocinadores y líderes. Les comunicamos los resultados del estudio y las definiciones de experiencia del paciente que habíamos desarrollado».

Kurusz y su equipo empezaron a enviar información periódica sobre NPS, incluido un informe que señalaba el posicionamiento de cada sistema local y hospital respecto a los demás. Mientras, el consejo decidió que NPS se incorporase en la remuneración de riesgos a largo plazo de los directivos, una medida a tres años, y su inclusión en el sistema de puntuación integrada de la organización. Ambas mediciones dotaron al nuevo

planteamiento de un alto grado de visibilidad.

Aun así, no todas las comunicaciones eran desde arriba hacia abajo. Los especialistas operativos de Kurusz visitaban periódicamente los hospitales para tomar instantáneas de la experiencia de los pacientes (un método sistemático de estudio) y aquello les brindó la oportunidad de hablar con los mandos medios y empleados de primera línea acerca de NPS y de cómo fomentar la fidelidad.

3.2. Desarrollar un plan de acción

Los estudios de Ascension Health identificaron los factores que más importaban a los pacientes, sopesando los efectos de cada uno en las puntuaciones del sistema NPS. La capacidad de respuesta de la atención, comunicación y potenciación, y la atención compasiva y respetuosa ocupaban los primeros lugares de la lista. El equipo de Kurusz visitó muchos hospitales del sistema para identificar las mejores prácticas y los puntos problemáticos. Los miembros de su equipo escucharon atentamente lo que les decían los médicos y administradores. «Creo que el hecho de que saliéramos y nos tomáramos el tiempo de conocerles y saber lo que estaban haciendo, conocer lo que funcionaba y lo que no, pudo ser el elemento más crítico de nuestro éxito definitivo», admite Kurusz.

Por otro lado, la investigación y recopilación de datos permitió a la organización diseñar un plan de acción basado en cuatro pilares:

- Una plantilla capacitada y equipada para la resolución de problemas. Ascension Health animó a sus hospitales a capacitar al personal para situar las necesidades del paciente por encima de todo, aumentar la productividad y eliminar las pérdidas. Entre las herramientas y técnicas se incluían Lean Six Sigma y Transforming Care at the Bedside (TCAB), un programa desarrollado por el Institute for Healthcare Improvement y la Robert Wood Johnson Foundation, que implicaba la participación de uno de los ministerios de Ascension Health.

- Apoyo emocional, social y espiritual. Los estudios internos habían demostrado que el apoyo personal en estas tres dimensiones era un elemento esencial de la experiencia ideal de los pacientes. La organización patrocinó talleres y programas de seguimiento diseñados para que la prestación de apoyo personal fuera una parte intencionada de la «experiencia excepcional» de Ascension Health.

- *Feedback* de ciclo cerrado a tiempo real. Determinadas prácticas permiten que los socios reciban y respondan a los comentarios de los pacientes con la mayor rapidez posible. En una de ellas, conocida como las «rondas horarias», el personal visita a los pacientes cada hora o dos horas, les pregunta por sus necesidades concretas y a continuación da respuesta a sus inquietudes. Una segunda técnica son las llamadas de enfermeras después del alta, cuando al paciente se le pregunta por su experiencia en el hospital. En ambos casos, los sistemas de documentación garantizan la resolución de los problemas y que las cuestiones sistémicas se aborden mediante la mejora del proceso.

- Sintonización de las prácticas de personal. Conscientes de que solo con una plantilla comprometida y amable podrían aspirar a convertir a los pacientes en promotores, Ascension Health se propuso modificar sus políticas de recursos humanos. Mejoró los procesos de selección y gestión del rendimiento, y aumentó la formación para dotar de las técnicas necesarias para alcanzar el objetivo de experiencia de los pacientes. Además, estableció un programa de gratificaciones y reconocimiento que destacaba tanto a los máximos puntuadores como a los equipos que más hubiesen mejorado en la respuesta de clientes y empleados. La responsabilización también se fortaleció mediante «conversaciones serias» con los socios cuyo comportamiento no se correspondía con los valores de la organización.

Basándose en esos cuatro pilares, los equipos de Ascension Health definieron una serie de prácticas concretas que mejorasen la experiencia de los pacientes. El momento del alta y la baja, por ejemplo, era fundamental en la estancia de los pacientes en el hospital y afectaba considerablemente a su fidelidad. Algunos hospitales crearon esquemas de baja junto con compromisos de tiempo para garantizar que el proceso discurriera sin contratiempos. Otros realizaron vídeos de bienvenida para cada unidad. Y algunos coordinaron los horarios de consultas para que los pacientes pudiesen pasar de un departamento a otro sin problemas.

Todavía quedan muchos retos por abordar, desde luego, como que, hasta ahora, todos los esfuerzos de Ascension Health se han centrado en la población de pacientes hospitalizados. Korusz confía en poder ampliarlo a los pacientes externos. Por otro lado, los colaboradores de mayor y menor rendimiento adoptaron enseguida el sistema NPS pero los del medio no demostraban el mismo entusiasmo. El equipo de Korusz tuvo que dedicar más tiempo a ese último grupo para concienciarles de las ventajas. Sin embargo, algunos de los colaboradores de mayor rendimiento se emocionaron tanto con el sistema que en ocasiones asumían más de lo que eran capaces de realizar. «Tuvimos que decirles que probaran las herramientas poco a poco en lugar de las cuatro la vez y esperaran a enganchar a toda la organización antes de asumir más», recuerda Korusz.

Los logros de Ascension Health han sido muy notables. La medición inicial de la organización, en 2007, estableció unos niveles base de NPS y sus 76 unidades (en aquellas fechas) variaban desde un máximo de 83 hasta un mínimo de 21. Hoy, ese abanico se ha cerrado considerablemente y el nivel de mayor rendimiento se sitúa en 93, frente a 40 del menor. Muchos hospitales han registrado aumentos de más de 30 puntos. El rendimiento a lo largo del sistema mejoró de 58 a 68, dando claras muestras del progreso hacia el objetivo último de la satisfacción absoluta de los pacientes. «El sistema NPS nos proporcionó una manera cuantificable de valorar hasta qué punto estábamos manteniendo los valores y las expectativas que nos habíamos fijado», explica el director de estrategia.

4. Carolina Biological Supply

Muchas empresas que han adoptado el sistema NPS son grandes organizaciones con marcas importantes como Apple o Schwab pero lo cierto es que no hace falta ser una gran empresa para beneficiarse de NPS y, si no, solo hay que preguntarle a Jim Parrish,

consejero delegado de Carolina Biological Supply, una empresa familiar de 450 empleados situada en Burlington (Estados Unidos).

Carolina Biological suministra productos y servicios para la enseñanza de ciencias y matemáticas. Sus principales clientes son profesores de institutos y universidades. Cuando Parrish se incorporó a la empresa en 2004, las ventas caían en picado y la empresa acababa de atravesar su primer año sin beneficios en una década. Muchos clientes habían quedado gravemente insatisfechos y la motivación de los empleados era pésima. Cinco años después, Carolina Biological obtenía unos beneficios históricos y ganaba cuota de mercado, con un crecimiento de dos cifras en un mercado estancado como es el de los suministros para educación. «Trabajamos mucho para cambiar las cosas –asegura Parrish–, pero creo que el cambio más importante fue implantar el sistema NPS».

Parrish, que había trabajado en Bain durante los años ochenta, descubrió NPS leyendo el primer artículo del autor en *Harvard Business Review*, en el que se presentaba el sistema NPS. Le gustó la idea de una medición que ofreciera una *feedback* continuo y diera seguimiento al rendimiento de la empresa a los ojos de sus clientes. También creyó que NPS sería capaz de inspirar a las personas y ayudar a las empresas a crecer y tener más éxito.

Carolina realizó su primer estudio de NPS en febrero de 2006, con una puntuación global del 33%. También encuestó a los clientes sobre puntos problemáticos concretos, como las entregas a tiempo y la capacidad de respuesta. Muchos resultados salieron negativos. Parrish se fue de gira por la empresa para difundir los resultados en distintos carteles. Habló con todo el mundo sobre las puntuaciones y explicó su importancia, y enseguida la empresa empezó a realizar estudios de NPS cada varios meses. También creó una métrica interna que seguía el rendimiento de cuestiones como los envíos a tiempo y la disponibilidad de productos. En el verano de 2010, la puntuación de NPS de la empresa había mejorado del 33% al 70%, por lo que la serie de medidas que emprendieron Parrish y su equipo merece que le prestemos atención.

4.1. Conseguir que NPS funcione

Parrish y su equipo atacaron varios frentes. Los niveles de inventario eran un problema, ya que los clientes habían admitido que la disponibilidad de los productos era un motivo de preocupación. La tasa de abastecimiento de cada línea se situaba en apenas el 92% y, con una media de 2,5 líneas por pedido, «significaba que el 20% de las veces no teníamos todo lo que el cliente quería», explica Parrish. Una inversión considerable en gestión del inventario subió la tasa de abastecimiento al 98% en los principales productos y al 95% en los demás.

La empresa también montó un programa interno diseñado específicamente para reducir los errores. Los representantes de servicio al cliente aprendieron lo que costaba escribir mal una dirección o un artículo y cada uno tenía acceso a un registro de sus propios errores, junto con el coste total en dólares durante un período de seis meses. Aquello les animó a asumir responsabilidades y limitar las equivocaciones, y conllevó a un descenso notable de la tasa de errores que, a su vez, provocó un aumento de los promotores y el

descenso de los detractores.

Una tercera medida consistió en eliminar los beneficios malos. «Teníamos un modelo de envío que añadía recargos y costes adicionales –recuerda Parrish–, y en ocasiones superaba al precio del pedido, especialmente cuando se encargaba algo pequeño y se pedía la entrega al día siguiente». Al principio, Carolina autorizó a sus representantes de servicio al cliente a alterar las comisiones cuando el cliente se quejaba pero después reprogramó el sistema y, hoy, los representantes hablan con los clientes directamente sobre los costes del transporte y cómo enviar los pedidos más económicamente.

Tom Graves, director de servicio al cliente, fue crucial en el apoyo al esfuerzo de NPS. Sorprendió a los clientes enviando tarjetas personales de agradecimiento a los detractores, en las que les daba las «gracias por hacernos partícipes de su problema. Su colaboración no solo le ha ayudado a usted sino también a otros clientes». Los mensajes fueron tan bien recibidos que Graves desarrolló un programa para sus representantes de servicio al cliente según el cual debían enviar tarjetas de agradecimiento a las primeras mil cuentas de la empresa. «Los profesores recibían las tarjetas a final de curso –explica–, o si se mandaban tarde, nada más empezar el curso siguiente. Recibimos más llamadas que nunca durante agosto y septiembre. La gente estaba emocionada. ¡Nadie se lo había hecho antes!».

El NPS de Carolina empezó a subir progresivamente hasta que en 2010 llegó al 70%. ¿Los retos pendientes? Para Parrish, la respuesta de los clientes es «el combustible del motor de la empresa» pero todavía no han conseguido suficiente. La encuesta incluye diez preguntas y un índice de respuesta de entre el 14% y 16%. El número de preguntas puede limitar los índices de respuesta pero:

«Cada cual está apegado a su pregunta –asegura Parrish. Pese a los desafíos, se siente satisfecho–. NPS es la herramienta más potente de comunicación con la que me he topado jamás. El año pasado nuestro negocio principal creció en una economía en la que pensábamos que íbamos a encoger. Y este año estamos rebasando toques y creciendo a un ritmo de dos cifras, lo que es extraordinario dada la situación del mercado educativo en estos momentos. No se me ocurre ninguna otra cosa que haya hecho que pueda contribuir más a hacer lo correcto para los clientes y para la empresa, que es lo esencial en los negocios a fin de cuentas».

5. The Progressive Group of Insurance Companies

Una cosa que hemos observado en la difusión de NPS es que las empresas aprenden unas de otras. Por ejemplo, Progressive es uno de los principales clientes de Enterprise Rent-A-Car. Su consejero delegado, Glenn Renwick, admiraba desde hacía tiempo el compromiso de Enterprise de fidelizar a sus clientes y conocía Enterprise lo suficiente como para comprender la importancia de la opinión de los clientes. Todo eso le convenció de que debía adoptar el sistema NPS en Progressive.

Además, Renwick tenía una motivación económica urgente. Progressive había cuantificado cuidadosamente la repercusión financiera de la retención de clientes o «persistencia», como se conoce en el sector. Aumentar la duración media de las pólizas en solo un mes incrementaría las primas a lo largo de la duración de todas las pólizas en más de 1.000 millones de dólares (una cantidad impresionante incluso para un gran proveedor estadounidense de seguros de hogar y accidentes como Progressive, con más de 14.000 millones de dólares en primas).

Pero ¿cómo incrementar la fidelidad? Hasta entonces, cuenta Renwick, los esfuerzos destinados a ser «amables» con los clientes no tenían lo bastante en cuenta la retención. «Teníamos un lado analítico fuerte pero nos costaba asimilar los datos subjetivos». NPS, con su rigurosa metodología numérica, ayudó a cubrir ese vacío.

«NPS era una medición analítica que para nosotros podía equivaler al poder del índice de siniestralidad –añade Renwick–. Crea una medida de la salud de la relación con los clientes que tiene tanto poder analítico y de actuación como nuestras mediciones de objetivos. Lo bonito de NPS es que es un lenguaje común y no hace falta reinterpretárselo a las personas con las que hablas. Podíamos acudir a las personas más analíticas de la organización y preguntarles el NPS de todos aquellos que habían atendido una reclamación en Florida. Ellos lo entendían y eran capaz de actuar en consecuencia».

Renwick empezó a hablar del sistema NPS con los empleados, el consejo y los inversores. Incluyó informes de progreso de NPS en el informe anual de la compañía. Al preguntarle por la táctica más efectiva de conseguir aceptación, explica que, como consejero delegado, habría podido insistir en integrar NPS como una de las métricas clave de la empresa y demostrar el vínculo directo entre NPS y la retención y, por lo tanto, los beneficios pero lo que verdaderamente impulsó la aceptación fue cuando el departamento más independiente y terco bajo su tutela puso a prueba NPS... y le gustó. «La operación de reclamaciones fue una de las primeras en subirse a bordo. En cuanto lo adoptaron, validaron NPS de cara al resto de la organización porque se trata de un grupo muy pragmático, directo y enfocado en los resultados».

Tampoco hizo daño que Renwick nombrara a uno de sus subordinados directos, Richard Watts, patrocinador ejecutivo de la iniciativa NPS. Watts era el presidente de ventas y servicios del grupo. Con seis centros de atención telefónica y cerca de 9.000 empleados casi a jornada completa a su cargo, era responsable de más de 60 millones de interacciones con los clientes y de la experiencia global de los clientes. Aunque se había desarrollado dentro de la cultura de números de la empresa, Watts creyó que NPS ayudaría a la compañía a centrarse más en los clientes pero también era consciente de que exigía mucho trabajo.

Una de las primeras iniciativas fue buscar políticas y procedimientos que estuvieran creando detractores. Cuando un directivo descubrió que a su propia madre le habían cancelado la póliza de Progressive por motivos burocráticos, puso el grito en el cielo: «¿qué maneras son esas de tratar a mi madre?». La frase pronto se convirtió en un grito de batalla en la organización y se empezaron a cuestionar cada vez más políticas y procedimientos desde esa misma filosofía. Al incorporarse al Foro de Fidelidad de NPS, Watts fue testigo

del poder del *feedback* de ciclo cerrado y adoptó el proceso en Progressive, primero en reclamaciones y finalmente en todas las operaciones de atención al cliente de la compañía. Hoy, Progressive analiza NPS por equipos y personas, y se asegura de que los participantes estrella reciban un reconocimiento generalizado. La empresa organiza almuerzos locales y entregas de premios, y todos los años su consejero delegado, Renwick, invita al primer 1% (cerca de 200 representantes de reclamaciones) a viajar en avión hasta la sede central para cenar con él. Allí, los representantes reciben un libro de tapa dura con los comentarios textuales que sus propios clientes les han dado a través del proceso de encuestas del sistema NPS.

Progressive todavía no ha vinculado la remuneración con NPS pero la distribución de sus ganancias está muy impulsada por las cifras de retención de clientes y NPS se ha convertido en un instrumento principal para priorizar las mejoras que condujeron a una mayor retención. Desde cualquier ángulo, a la empresa le va bien porque los ingresos y el número de clientes siguen subiendo.

Casualmente, después de que Progressive adoptara el sistema NPS por los resultados positivos de Enterprise, sus proveedores han empezado a adoptar NPS, como Belron, el mayor proveedor del mundo de lunas de sustitución para vehículos. Progressive también es patrocinador publicitario de KOA, una red de franquicias de camping que también se ha convertido en entusiasta seguidora de NPS.

6. Rackspace

Pensemos en una empresa joven del sector ultracompetitivo de la alta tecnología, añadámosle la crisis financiera y el hundimiento bursátil de 2008 y cualquiera pensaría que sus resultados habrían sido desastrosos. Pero no: el sistema NPS ayudó a una empresa de San Antonio (Estados Unidos) llamada Rackspace a campear el temporal y salir disparada hacia lo más alto de su sector.

Graham Weston y sus socios fundaron Rackspace en 1998 para competir en el espacio de los servidores gestionados y, más tarde, la computación en la nube. Weston era un empresario inmobiliario y, ya desde un principio, como la mayoría de los propietarios de viviendas, solo quería inquilinos que pagasen el alquiler a tiempo y no causaran problemas. Rackspace nació con lo que Weston define como un modelo de «negación del servicio»: advertía a los clientes potenciales de que no tenían nada que hacer salvo que fueran expertos informáticos y pudiesen resolver sus propios problemas. Sin embargo, Weston y Lanham Napier (entonces director financiero y poco después consejero delegado) en seguida se dieron cuenta de que hasta los clientes más entendidos pedían ayuda en cuestiones informáticas complejas y cambiantes. También observaron que ninguno de sus competidores respondía a esa necesidad y decidieron que su empresa se distinguiría gracias a un servicio excepcional.

Napier es un director poco corriente, tan sensible al liderazgo y la motivación del negocio como a su lado más financiero y analítico. Reconoció la capacidad del sistema NPS para impulsar ambos lados del negocio, reforzando lo que la empresa llama su «apoyo

fanático» a los clientes y que, en sus propias palabras, «es la razón por la que hemos crecido hasta convertirnos en el líder mundial en servidores en cuestión de diez años». El primer informe anual de la compañía, tras la oferta pública inicial, describía así esa conexión:

«[Apoyo fanático] es nuestra forma peculiar de atender a los clientes y nuestra diferenciación en un mercado tan competitivo como el de los servidores. El apoyo fanático sostiene nuestra filosofía operativa e impregna todo el negocio. [...] El objetivo del apoyo fanático es crear clientes que sean promotores. Los promotores nos recomiendan a sus amigos y pasan a ser una extensión de nuestra fuerza de ventas. Además, los clientes promotores son más rentables, ya que permanecen más tiempo con nosotros y compran más servicios. [...] La creación de promotores fieles no solo reduce los costes de adquisición de clientes sino que también mejora los índices de retención e inspira a nuestros empleados. Hemos observado los resultados de primera mano».

Cuando llegó la recesión, poco después de la oferta pública, las acciones de Rackspace se hundieron de un rango inicial de 10 a 12 dólares a poco más de 5. Aun así, la empresa redobló su compromiso con la fidelidad de sus clientes y NPS. El equipo directivo acordó un amplio abanico de iniciativas que incluía el cambio de su estrategia de precios, la reorganización de los representantes telefónicos de primera línea en equipos multifuncionales que pudieran atender mejor a los clientes y el compromiso de desarrollar un novedoso proceso de *feedback* de ciclo cerrado. Al principio, los representantes de primera línea y los líderes de los equipos se mostraron reticentes hacia la idea de llamar a los detractores pero gracias a una formación exhaustiva y al lanzamiento de un programa de reconocimiento a los mejores equipos, los empleados ahora contactan con más del 90% de detractores y clientes neutros.

El resultado de ese compromiso ha sido asombroso. Mientras que la competencia en el negocio principal de los servidores gestionados se estancaban, el NPS de Rackspace aumentó 20 puntos hasta situarse en el 63%, convirtiéndose así en el líder del sector. Los índices de rotación de clientes bajaron más de un tercio, del 3% al 1,9% y actualmente se sitúan en los niveles sostenidos más bajos de la historia de la compañía y son, con diferencia, los mejores del sector. Ambos factores han ayudado a la empresa a continuar con su índice de crecimiento de dos cifras. En el momento de escribir esto, los ingresos se acercan a los 1.000 millones de dólares y el precio de las acciones aumentó un 50% en 2010 hasta alcanzar los 30 dólares por acción. Napier anunció al consejo, a los analistas bursátiles y a los empleados que NPS proporcionaría la métrica a partir de la cual la empresa analizaría sus progresos hacia el objetivo de convertirse en una de las principales empresas de servicios del mundo. En Texas tienen fama de pensar a lo grande pero Napier se toma muy en serio su gran aspiración. En un artículo de su blog contó a los empleados de Rackspace que «la grandeza se consigue cuando los clientes dicen que somos grandes. Estamos obsesionados con NPS por una razón. Cuando todos nuestros clientes sean promotores y nos otorguen un 9 o 10 sobre 10, entonces sabremos que nos hemos convertido en una de las principales empresas de servicios en el mundo».

7. Virgin Media

Al igual que los directivos de Progressive y Rackspace, Neil Berkett entendió los vínculos económicos entre los índices de desconexión, la longevidad de los clientes y su valor vitalicio. Cuando asumió el cargo de consejero delegado de Virgin Media en marzo de 2008, se encontró con una organización con un gran potencial de mejora en esas dimensiones. Los índices de servicio al cliente de Virgin eran de los más bajos del sector y lo mismo ocurría con sus índices de retención. Berkett lo resume simplemente explicando que su «principal problema era que los clientes no se quedaban con nosotros lo suficiente».

Virgin Media es la empresa más grande del grupo Virgin, producto de una serie de fusiones y adquisiciones de compañías de teléfonos y cable del Reino Unido, con 6.000 millones de dólares de ingresos, unos 13.000 empleados y millones de clientes. Uno de los primeros pasos de Berkett para enderezar la compañía fue adoptar el sistema NPS. Lanzó la iniciativa con un taller de NPS (organizado por Rob y varios compañeros) destinado a sus 20 altos directivos con el que se cubrían los fundamentos económicos, así como la sintonización cultural necesaria. El grupo empezó a diseñar escenarios que describían cómo progresarían los cambios a lo largo de varios años. También prestaron mucha atención a la necesidad de alcanzar objetivos rápidos y decidieron convertir NPS en un elemento importante del sistema equilibrado de puntuación de la empresa, vinculándolo a las bonificaciones de los directivos.

«NPS es un concepto fácil de entender y defender», señala Berkett, aunque añade que implica cosas distintas para cada nivel de la organización. A los altos directivos de Virgin Media les impresionaban sobre todo los datos económicos mientras que la primera línea se mostró más interesada en las repercusiones culturales».

«Con una comunicación efectiva, la primera línea se volvió positivamente eufórica con el proceso de colocar a los clientes en el centro de todo lo que hacemos. Las vidas de los empleados de primera línea mejoran mucho cuando la empresa les ayuda a encontrar el modo de deleitar a los clientes».

Berkett reorganizó la empresa para aclarar responsabilidades de creación de promotores y reducción de detractores; comunica continuamente a los empleados que el objetivo no es puntuar mejor sino utilizar la puntuación para aprender, mejorar y motivar. En una última presentación sobre el recorrido de NPS de la empresa, terminaba con un eslogan que recoge la esencia del planteamiento de Virgin Media y que decía así: «el sistema NPS es como hacemos las cosas aquí». En solo dos años, la empresa mejoró el NPS relacional en 15 puntos, de 3 a 18, con un descenso de la desconexión de clientes del 1,8% al 1,1% mensual. Gracias a ello, la compañía ha pasado de los últimos puestos a los medios pero Berkett está convencido de que no es suficiente. «Nos agradan los avances hasta la fecha –admite–, pero no estamos satisfechos ni mucho menos. Nuestro objetivo es convertirnos en el líder del sector en NPS». Si lo consigue, Virgin Media tendrá los menores índices de desconexión, menores costes de adquisición y mayores ventas por cliente. Y eso producirá el mayor valor vitalicio por cliente... una tremenda ventaja estratégica.

8. Más casos de éxito

Los casos de éxito de NPS son tantos que es imposible tratarlos todos en este libro y mucho menos en un solo capítulo. Sin embargo, un resumen breve que destaque otros logros dignos de mención puede dar una idea del alcance de los progresos que están experimentando las empresas gracias al NPS en un amplio abanico de sectores y contextos empresariales.

8.1. British Gas Services

British Gas Services (BGS), el mayor proveedor de gas del Reino Unido, utilizó el sistema NPS para enderezar su negocio de instalaciones de calefacción en viviendas, que padecía una hemorragia de efectivo. El departamento de instalaciones impartió formación sobre NPS a todo su personal y desarrolló un riguroso proceso de puntuación según el cual informaba diariamente de las puntuaciones de NPS en sus 75 distritos y para cada instalador y asesor de ventas. Irónicamente, el equipo de marketing de BGS llevaba años mandando encuestas detalladas con escasa repercusión y mostró cierto rechazo a la idea de sustituir sus encuestas por NPS. Sin embargo, el directivo responsable de la iniciativa de remodelación, Eddy Collier, les explicó que «se estaban invirtiendo importantes cantidades de dinero en encuestas anónimas. Hemos recortado todo ese esfuerzo desperdiciado porque sabemos que la mejor manera de cambiar la cultura implicaba escuchar directamente a los clientes y resolver sus problemas uno por uno. Teníamos que ganarnos la fidelidad de nuestros clientes porque sabíamos que la única forma en la que podíamos permitirnos crecer era mediante recomendaciones y remisiones».

La empresa estableció un seguimiento de círculo cerrado para resolver los problemas de sus clientes y un proceso estándar mediante el cual los técnicos que instalaban un calentador llamaban al cliente al día siguiente para preguntar si tenía alguna pregunta o problema. Las puntuaciones del sistema NPS del departamento aumentaron del 45% al 75% en dos años. Las quejas de clientes disminuyeron un 75%, lo que permitió a BGS reducir el número de personas que gestionaban la resolución de quejas, además de liberar tiempo de los directivos para que se ocuparan de sus equipos. Las deudas impagables bajaron más del 90% porque los clientes contentos son más propensos a pagar las facturas. El flujo de caja se volvió positivo y el margen de beneficios pasó a ser de dos cifras. Al principio del programa, los ingresos de la unidad se encogían y, al final del proceso, los índices de crecimiento habían subido al 30% anual. «Hablamos de una situación grave, con flujo de caja negativo –añade Collier–. NPS nos ayudó a detener la hemorragia y enderezar el barco. Fue una manera increíblemente eficiente de colocar a cada cliente en el centro de lo que hacemos y recuperar la salud del negocio».

A continuación, Collier y su equipo fueron promocionados a gestionar un negocio nuevo e importante en Norteamérica para Centrica, la empresa matriz de British Gas. ¿Qué fue lo primero que hicieron nada más llegar? Establecer el sistema NPS.

8.2. American Express

En los cinco últimos años, American Express ha reinventando su servicio al cliente. El nuevo planteamiento se centra en la «voz del cliente» y se mide mediante NPS (que la empresa denomina internamente «recomienda a un amigo»). Ha generado ventajas para los clientes y el negocio, con un aumento de las puntuaciones de satisfacción de clientes, una mejora de la eficiencia y los márgenes de servicio, y un 50% menos de rotación de la plantilla en Estados Unidos entre 2006 y 2009.

Cuando su consejero delegado, Ken Chenault, nombró a Jim Bush para que liderara la organización del servicio de American Express en Estados Unidos en 2005, le pidió que se esforzara para que la empresa cumpliera su visión de convertirse en «la marca de servicio más respetada del mundo». A lo largo de los años, el servicio se había convertido en un «centro de costes administrativo, centrado en recortar gastos y tramitar operaciones – recuerda Bush–. Éramos efectivos y eficientes en la gestión de las necesidades y solicitudes de nuestros clientes pero estábamos desaprovechando la oportunidad de establecer vínculos con ellos y entablar relaciones más significativas. Para lograrlo, estaba claro que necesitábamos un cambio de mentalidad y cultura en la organización del servicio, no solo por nuestros clientes sino también para dinamizar a nuestros empleados y limitar la rotación».

Bush empujó a su equipo de directivos a repensar el papel de la organización. «Una de las primeras cosas que hicimos fue preguntar a los empleados qué les hacía falta para prestar una atención extraordinaria a los clientes y acto seguido emprendimos cambios a partir de esa información. Por ejemplo, dejamos de referirnos a los representantes de servicio al cliente y pasamos a llamarles profesionales de la atención al cliente. Dejamos de contratar en exclusiva otros centros de atención telefónica y empezamos a buscar personal en los sectores hotelero y minorista, donde se presta fundamentalmente un servicio. También cambiamos la métrica que empleábamos para valorar el éxito. Dejamos de medir el rendimiento mediante las mediciones tradicionales de los centros de atención telefónica, como el seguimiento interno de calidad y la mera satisfacción, y comenzamos a centrarnos en la importancia de lo que el cliente piensa tras cada interacción, midiendo la probabilidad de que recomendasen American Express a un amigo».

Gracias al uso de la recogida de opinión a tiempo real de los clientes y actuar a partir de ella, Bush pudo ayudar a su equipo a comprender el papel fundamental que desempeñaban en el desarrollo general de la relación con los clientes. De hecho, elevó su misión. Inculcó la idea de que toda interacción representa una oportunidad para profundizar en la relación con los clientes. Bush marcó el ambicioso objetivo de duplicar la recogida de opinión a tiempo real en solo tres años y, gracias a ello, pudo implicar a sus compañeros en otros grupos como el desarrollo de producto, la gestión de riesgo y el marketing, en la tarea de mejorar políticas, características de producto y otros elementos del sistema empresarial que pudiesen contribuir a crear promotores. Además de modificar los criterios de contratación y la métrica del rendimiento, Bush y su equipo cumplieron el ambicioso objetivo. Liberaron a los profesionales de la atención al cliente del reloj y el guión, y eliminaron los objetivos de tiempo medio para gestionar llamadas para que el cliente pudiese decidir cuánto tiempo quería pasar al teléfono. Aumentaron el énfasis en la

resolución en el primer contacto, abordando los problemas con mayor celeridad, y cuestionaron cualquier política que supusiera un estorbo para la creación de promotores. Si, anteriormente, el 70% del tiempo de formación se centraba en las capacidades técnicas y el 30% en las destrezas personales y relacionales, Bush y su equipo revirtieron esa proporción.

«Buscamos continuamente la manera de seguir mejorando pero estoy muy orgulloso de los progresos que ha conseguido nuestro equipo y del reconocimiento externo que hemos recibido en el camino –añade Bush–. Nuestro objetivo sigue siendo ser los mejores en el servicio en nuestro sector y también llegar a ser una de las marcas de servicio de élite en el mundo».

8.3. Vanguard

Vanguard Group aplicó el sistema NPS para desvelar oportunidades de mejora de un negocio ya de por sí boyante. Hace algunos años, esta gran empresa de servicios financieros se centraba en su programa de servicios insignia, diseñado para prestar un servicio excepcional a las personas que invertían más de un millón de dólares en fondos Vanguard. Aunque el programa suscitó una fidelización notable entre los clientes, su consejero delegado, Bill McNabb, y Tim Buckley, director gerente del grupo de inversión de consumo de la empresa, no estaban satisfechos. McNabb explica que tenían «un 80% de NPS en los productos insignia pero estábamos convencidos de que podíamos hacerlo mejor y éramos conscientes de varios puntos débiles que queríamos abordar».

A John Marcante, alto directivo de la unidad de servicios de alto valor neto de Vanguard, se le encomendó la tarea de repensar el modelo del servicio insignia. «Las puntuaciones iniciales del sistema NPS eran tan altas que costaba imaginar que pudiesen ir a mejor –puntualiza Marcante–. Por eso nos centramos en activar a los promotores. Teníamos que ofrecerles una experiencia tan extraordinaria que fuera digna de contársela a sus amigos». Aunque, en realidad, Vanguard ya lo venía haciendo de forma ocasional, Marcante y su equipo se propusieron descubrir la manera en que la unidad de servicios insignia podía ofrecer esas experiencias de forma más sistemática.

Una de las mejoras tenía que ver con la unidad de Vanguard de asesoramiento inversor. El representante de la unidad insignia designado para gestionar la mayoría de los asuntos de un cliente remitía las solicitudes de asesoramiento a un asesor de inversiones autorizado en otra unidad. Sin embargo, los asesores no solían estar al tanto de la cuenta del cliente y por lo general ni siquiera conocían al representante de la unidad insignia que les había remitido.

Bajo el liderazgo de Marcante, Vanguard cambió el modelo, integró a los profesionales de la inversión en equipos de la unidad insignia e incluso formó a los representantes de esta unidad para gestionar muchas solicitudes rutinarias. Antes, cerca del 33% de los clientes puntuaban el modelo de asesoramiento con un diez. Pocos meses después, esa cifra se había duplicado hasta situarse en el 66%.

9. Las tres claves del éxito de NPS

Estas historias demuestran que las empresas pueden conseguir unos resultados impresionantes con el sistema NPS en un amplio abanico de situaciones empresariales: grandes multinacionales y pequeñas empresas privadas, de alta o baja tecnología, en rápido crecimiento o establecidas, etc. Aunque, como es evidente, cada situación es única, casi todas las aplicaciones de éxito del sistema parecen compartir tres características concretas. Siempre que NPS ayuda a producir unas mejoras extraordinarias:

1. El equipo de altos directivos y el consejero delegado en particular han adoptado personalmente la mejora de la fidelización del cliente mediante el sistema NPS como prioridad crítica para la misión. Han entendido, a la vez, el imperativo económico (crea oportunidades de crecimiento rentable) e inspirador y moral (mide hasta qué punto la empresa cumple con sus valores centrales).
2. La opinión de los clientes mediante NPS se ha integrado en los procesos clave de decisión a todos los niveles, estableciendo círculos cerrados de aprendizaje y mejora. No lo tratan como un departamento o programa aparte sino que lo incrustan en el tejido de las prioridades diarias y mensuales.
3. Las empresas han emprendido la iniciativa del sistema NPS como un largo viaje de cambio cultural y crecimiento, y no solo como un programa a corto plazo. Han comprendido que NPS debe llegar a todos los rincones de la organización para poder generar un crecimiento rentable y sostenible.

Estas son tres claves del éxito que abordaremos más en detalle en los próximos capítulos.

07 Economía e inspiración: el doble imperativo

Como un arco perfecto, el NPS se apoya firme en dos pilares, pero si descuidamos alguno de ellos, el conjunto se hunde. Un pilar es la economía. El NPS posibilita invertir en la fidelidad de los clientes, calcular el rendimiento de la inversión y crea un círculo virtuoso: más fidelidad de los clientes conduce a mayores beneficios, estos permiten una mayor inversión en fidelidad y vuelta a empezar. Las empresas con la ventaja de la aceleración económica pueden dejar a sus competidores mordiendo el polvo.

El otro pilar es la inspiración. La mayoría de las personas quieren hacer lo correcto con los clientes y ejercer una influencia positiva en sus vidas. El NPS les ayuda a saber cuándo lo están logrando, cuándo se quedan cortos y por qué. Gracias a eso, pueden mejorar. Para Apple, una puntuación de 9 o 10 equivale a una ovación en pie, la señal del trabajo bien hecho y una fuente de profunda satisfacción.

Sin embargo, no conviene pasarse con ninguno de los pilares (construirlos demasiado altos para el arco, por volver a nuestro símil). En ocasiones, la plantilla se enamora tanto de la dimensión agradable del NPS que llega a creer que aumentar los promotores es lo único que importa, ya que con un número suficiente de ellos los beneficios vendrán por sí solos. Eso, por supuesto, no tiene sentido porque hay muchas maneras de crear promotores a corto plazo que supondrían la quiebra para cualquier empresa. ¡Recortemos los precios! ¡Regalemos cosas! El NPS podrá subir, pero los beneficios se hundirán seguro. Ron Johnson, de Apple, recomienda asegurarse de que «la plantilla entiende que el objetivo de crear promotores debe compensarse con la necesidad de que la tienda sea rentable».

Muchos directivos, por otro lado, persiguen las ventajas económicas de la fidelidad de los clientes, pero ignoran el lado inspirador del NPS, olvidando que es imposible crear clientes fieles sin inspirar antes a los empleados para que se conviertan en promotores primero.

¿Quién va a esforzarse por un cliente si no se siente inspirado y orgulloso de formar parte de un equipo? Aunque son muchos los ingredientes de la implicación del personal (formación y desarrollo, recompensas, oportunidad de crecimiento, sentirse valorado, etc.), la base de todo es que los empleados deben ser capaces de tratar a los clientes y a sus compañeros de una forma que les llene de orgullo. Cuando los líderes y sus equipos tratan bien constantemente a las personas, cuando se puede confiar en que harán lo correcto, entonces la organización es merecedora de la fidelidad.

El NPS representa el vínculo (el arco) entre esos dos pilares: combina la economía con la regla de oro del pensamiento y la conducta (hacerlo bien y hacer el bien). Cuando Chuck Schwab eligió el NPS como marco de trabajo para remozar su empresa, sabía perfectamente que su nombre estaba colgado de la puerta y que la reputación de su empresa estaba vinculada muy de cerca con la suya.

Schwab se comprometió a ganarse la fidelidad de los clientes porque era un símbolo de hacer las cosas bien. Eliminar los beneficios malos e invertir en la creación de promotores era una manera de labrarse una reputación de la que podía sentirse orgulloso. Aun así, era también consciente de que las recomendaciones de los clientes eran un elemento crítico del crecimiento rentable. Casi la mitad de las nuevas cuentas de Schwab vienen por recomendación o remisión. La calidad y rentabilidad de esos clientes supera a las de los clientes atraídos por otros motivos. Por eso, las dos funciones del NPS (medir el trato a los clientes y la potencia económica de la empresa) son inseparables, dos partes de una misma realidad.

En este capítulo demostraremos cómo las empresas han aprendido a centrarse en ambos pilares, evitando descuidar ninguno de ellos.

1. El pilar de la inspiración o la métrica de la misión

Las grandes compañías suelen tener grandes valores y se los toman en serio. Quieren hacer lo correcto para sus clientes, crear un gran lugar de trabajo, y hacer el bien en sus comunidades y a sus accionistas. Los valores se integran en su misión, su visión y su razón de ser. Algunas, como Four Seasons o Southwest Airlines, se refieren a la regla de oro y piden a sus empleados que traten a los clientes y otras partes interesadas como les gustaría que les trataran a ellos. La pregunta cargada de valor que plantea Progressive Insurance («¿qué forma es esa de tratar a mi madre?») va en esa misma línea. Sea cual sea el lenguaje, la idea central de tratar bien a la gente sienta los cimientos de cualquier misión inspiradora, ya que solo las organizaciones que estén a la altura podrán atraer a los mejores empleados y motivarles para lograr grandes cosas.

¿Cómo puede una organización saber si está a la altura de sus valores en el día a día? Ahí es donde hace su aparición el pilar de la inspiración del NPS, ya que permite medir el éxito en la consecución de los valores y el logro de la misión. Al fin y al cabo, es una medida de la grandeza.

Pensemos por ejemplo en Charles Schwab Corporation. Walt Bettinger, que recibió el encargo de liderar la división de consumo de Schwab durante la remodelación y posteriormente se convirtió en el consejero delegado de la empresa, trabajó junto a su equipo para aclarar las convicciones principales. A continuación, las publicó y distribuyó por toda la empresa. La lista incluye declaraciones como las siguientes: «cada interacción con un cliente afecta al futuro de la empresa», «consideramos a cada cliente como una persona integral» o «invertir en nuestra gente es fundamental para nuestro éxito, ahora y en el futuro». Bettinger desafía periódicamente a los miembros de su equipo a que justifiquen las políticas, decisiones y recomendaciones a partir de su coherencia con esos principios.

También considera el NPS de su empresa como un indicador clave de hasta qué punto la empresa vive según sus principios. Schwab ha desarrollado un proceso para dar un seguimiento diario al NPS en cada sucursal, centro de atención telefónica, equipo, empleado, etc. «En la organización se toman muchas decisiones grandes y pequeñas todos los días –explica Bettinger–. Lo bonito del NPS es que nos ayuda a simplificar las

cuestiones complejas y tomar las decisiones correctas. Hace que la gente se pregunte si algo es lo correcto para los clientes y adecuado en términos económicos para la empresa». Además, Bettinger recuerda a su equipo que el propósito de calcular el NPS es asegurarse de que la empresa está a la altura de sus valores de servicio al cliente.

La misión de Apple Consumo es enriquecer las vidas de sus clientes. Y una de las tareas fundamentales del NPS consiste en medir con rigor la coherencia de la división en ese sentido. Cuando los clientes puntúan su experiencia en una tienda con un 9 o 10, Apple puede estar segura de que los empleados de esa tienda han enriquecido las vidas de sus clientes y también las suyas propias. Cuando los clientes puntúan su experiencia de 0 a 6, es casi seguro que algo o alguien han empeorado sus vidas. Dando seguimiento y gestionando cada día los resultados de NPS (por tienda, producto, equipo y empleado), Ron Johnson ha establecido la disciplina de vivir de acuerdo con la misión, que se extiende a todas las tiendas Apple, desde París hasta Dallas, pasando por Pekín. Las puntuaciones de los clientes en tiempo real que indican misión cumplida (pro-motor) o fallada (detractor) conducen a un debate diario entre los jefes de tienda y sus equipos. Las puntuaciones otorgan a la misión de enriquecer vidas una gran inmediatez y realismo.

2. El pilar de la economía: garantizar que el director financiero adopte el NPS

Bettinger, Johnson y casi todos los demás practicantes de éxito del NPS son tan realistas como visionarios. Al preguntarle qué recomendación les haría a los consejeros delegados a punto de embarcarse en el viaje del NPS, Bettinger contesta que «necesitas al consejo de tu lado. Va a hacer falta inversión y tienen que entender la justificación económica de esa inversión». Dado que, en casi todas las empresas, el director financiero es quien decide en último término si una inversión tiene sentido económico hablando, es necesario que sea amigo del NPS. De lo contrario, podría acabar convirtiéndose en su enemigo.

No nos malinterpretes: no estamos diciendo que un director financiero que no haya aceptado la idea del NPS vaya a ser necesariamente hostil a ella porque, de hecho, el sistema NPS tiene muchos elementos atractivos para el cargo, como los vínculos bien documentados entre las puntuaciones, las conductas individuales de clientes y los resultados económicos. Pero si se le deja fuera, el director financiero podría convertirse en enemigo con el tiempo. Por ejemplo, una reducción en los ingresos podría motivar al personal de finanzas a buscar oportunidades de recortar gastos y los primeros recortes suelen dirigirse a las partidas con una amortización menos segura o a más largo plazo. Y, salvo que el personal comprenda a la perfección las consecuencias económicas, las inversiones para crear más promotores se encasillarán probablemente en esta categoría. Del mismo modo, en la búsqueda de fuentes rápidas para aumentar los ingresos, la tentación de incrementar las comisiones que crean detractores (los beneficios malos) suele ser abrumadora. De nuevo, si la plantilla no ha cuantificado y comprendido las consecuencias de un aumento de los detractores, la empresa seguramente acabará recurriendo a los malos beneficios. Sin embargo, si los fundamentos económicos se explican con claridad, el director financiero sabrá cómo defender las inversiones más rentables en fidelidad y evitar

los malos beneficios.

Algunos ejemplos pueden aclarar este punto. En Apple, los jefes de tienda llaman a los detractores en un plazo de 24 horas aunque no localizan a todos. La empresa estudió los patrones de compra de los detractores que habían hablado con un jefe de tienda comparados con los de quienes no lo hicieron y, en los dos años siguientes, los primeros compraban bastantes más productos y servicios Apple que los segundos. La compañía calculó el tiempo necesario para lograr ese *feedback* de ciclo cerrado y enseguida descubrió que cada hora destinada a llamar a detractores generaba más de 1.000 dólares en ingresos o una venta adicional de 25 millones de dólares el primer año (una amortización excelente de la inversión). Además, esa cifra pasa por alto las ventajas de luchar contra el boca a boca negativo, por no mencionar lo que los directores aprendían durante las conversaciones y que les ayudaba a gestionar mejor su tienda.

Con estos resultados en la mano, cualquier director financiero preocupado por el crecimiento de los ingresos se asegurará de que el tiempo dedicado a llamar a detractores sea una de las últimas cosas que se recortan. Pero ¿y si Apple no se hubiera molestado en seguir la diferencia en los patrones de compra de los detractores? ¿O si el análisis se hubiese hecho con fines de marketing y no se hubiera compartido o aprobado por el personal de finanzas? Lo más probable es que alguien de finanzas encargara un estudio de tiempo y acción dirigido a congelar el tiempo de los directores y destinarlo a cosas más importantes para limitar las reducciones allí donde el vínculo con los beneficios es claro para todos.

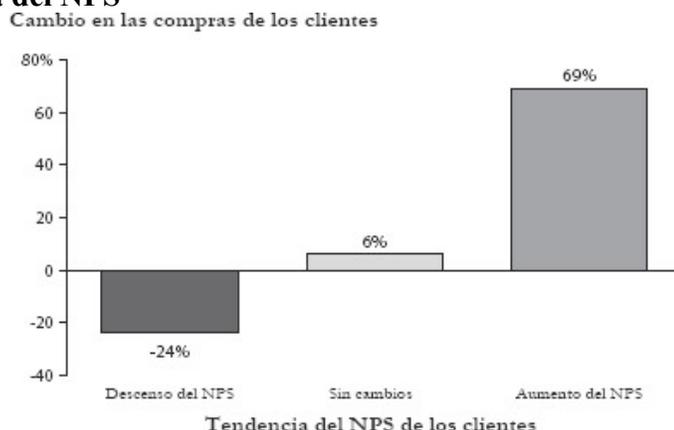
Otro ejemplo viene de una compañía de tarjetas de crédito líder en el mundo. El equipo de marketing se dio cuenta de que una selección cuidadosa de los clientes (escoger a las personas con mayores probabilidades de convertirse en clientes fieles) era fundamental para generar crecimiento sostenible. Sin embargo, los expertos realizaron los cálculos dentro de su departamento sin contar con el personal de finanzas. Mientras tanto, el director financiero animó a los analistas de Wall Street a centrarse en las estadísticas que era capaz de cuantificar con rigor, como el coste de cada cliente nuevo.

Esa medida presionó a los de marketing a traer muchos clientes nuevos por lo barato, incluso si aquellos clientes de bajo coste raras veces se convertían en promotores. La empresa siguió destinando demasiados recursos a la creación de nuevas cuentas y no los suficientes a fomentar la fidelidad. Cuando Schwab adoptó el NPS como elemento clave de sus esfuerzos de remodelación, su consejero delegado, Chuck Schwab, nombró a Chris Dodds, entonces director financiero, para liderar el proyecto. Una parte considerable de las reformas implicaban reducir costes y eliminar actividades que no fuesen vitales para el refuerzo de negocio principal. Dado que el director financiero era responsable, a la vez, de los recortes de gastos y del aumento de NPS, estableció unos vínculos económicos dentro de su equipo a partir de datos en los que tanto él como su plantilla confiaba. Gracias a eso, Schwab adquirió unos conocimientos muy sofisticados de la economía del NPS. Por ejemplo, ha cuantificado el valor económico de mover a un cliente por cada punto de una escala de 0 a 10.

Un factor definitivo de la confianza del director financiero en el NPS es cuando integra la puntuación en sus informes a inversores y analistas. Muchas empresas con resultados asombrosos gracias al NPS, como Schwab, Intuit, Progressive, Philips o Allianz, publican periódicamente sus puntuaciones hacia el exterior. Otro factor es que esté integrado en los controles financieros estándar de la compañía y los sistemas de comunicación porque los números impulsan la asignación de recursos y presupuesto, influyendo continuamente en las compensaciones y prioridades. Es necesario que cuenten con el visto bueno del director financiero y sustenten los informes que se transmiten a los inversores. Si el NPS y sus principales conexiones económicas con el cliente y la empresa no forman parte de los informes estándar, el sistema nunca podrá alcanzar su máxima repercusión. En demasiadas empresas, las ventajas económicas de la fidelidad no reciben esta clase de escrutinio riguroso del personal financiero; no logran pasar de hojas de cálculo informales en el departamento de marketing.

Merece la pena analizar el proceso según el cual las empresas más serias en cuanto al NPS desarrollan unos fundamentos económicos sólidos para los informes y análisis. Pueden empezar con el marco teórico descrito en este libro pero, acto seguido, ponen a prueba la economía real en cada una de sus líneas de negocio. En el capítulo 3 leímos que Philips cuantificaba la relación entre las puntuaciones relativas del NPS y el crecimiento y la comparaba con sus principales competidores en cada producto de la empresa y mercado geográfico. Aun así, el equipo no se detenía en la escala macro, sino que también desarrollaba una comprensión económica detallada del NPS a la escala de las cuentas individuales. Por ejemplo, el equipo de iluminación daba seguimiento al NPS en una muestra de cuentas a lo largo del tiempo. Después, analizaban el crecimiento de los ingresos anuales en las cuentas donde el NPS había aumentado (+69%) y lo comparaba con las cuentas donde el NPS había permanecido inmóvil (+6%) o había descendido (-24%). Las sorprendentes conclusiones se resumen en el cuadro 7.1. Combinadas con la rentabilidad de las cuentas, ofrecían unos datos económicos detallados que permitían a los directivos desarrollar la estrategia de inversiones correcta para cada cuenta de cliente. El personal de finanzas de Charles Schwab, Allianz y otros miembros del Foro de Fidelización del NPS adoptaron un enfoque similar que debe servir de modelo para todos los operadores del NPS.

Cuadro 7.1 Crecimiento de las compras en las cuentas de iluminación con mejora del NPS



Fuente: presentación de ingresos del segundo trimestre de 2009 de Royal Philips Electronic.

3. El refuerzo de los dos pilares: cómo abordar los beneficios malos

Cuando se aplica correctamente el NPS, los pilares gemelos de la economía y la inspiración se refuerzan mutuamente. La implicación y el compromiso de los empleados contribuyen a aumentar la fidelidad de los clientes y esa fidelidad creciente de los clientes genera una espiral positiva de rentabilidad. Sin embargo, cualquier empresa que tolere los beneficios malos acabará menoscabando ambos pilares a la vez, puesto que ridiculizan los compromisos con el enfoque en el cliente.

Los beneficios malos (derivados de comisiones, contratos onerosos, precios explotadores y demás, que tratamos en el capítulo 1) suelen irrumpir en las operaciones corporativas como respuesta a la presión de obtener ganancias a corto plazo. Pueden reforzar y refuerzan la cuenta de resultados durante un tiempo, pero acaban enajenando a los clientes y crean más y más detractores. A largo plazo, socavan el ciclo virtuoso de la economía de la fidelidad y, además, desmoralizan a los empleados. Cuando la gente se ve obligada a establecer políticas y prácticas vergonzosas en nombre de los beneficios, la energía y el compromiso se desvanecen. Esa menor inspiración, a su vez, decae en un peor nivel de servicio, menos innovación, entusiasmo, etc., todo lo cual reduce aun más la fidelidad de los clientes hasta que, no mucho después, el edificio entero de la fidelidad de los clientes se viene abajo.

Por eso las empresas que adoptan el NPS deben estar dispuestas a resolver los problemas que destapan las conversaciones con los detractores. Cada detractor representa un fracaso y cuantos más haya, más probable es que los malos beneficios sean la causa. Si el equipo de liderazgo quiere mantener la credibilidad de su compromiso con los valores centrales, debe enfrentarse y eliminar las contradicciones con esos valores, que es precisamente lo que representan los beneficios malos.

Verizon Wireless es un buen ejemplo de ello. Sus directivos comprendieron que la economía de la fidelidad era especialmente poderosa en su sector por el alto coste de adquisición de clientes. En el empeño de aumentar la fidelidad y reducir la pérdida de clientes, la empresa introdujo el NPS en sus tiendas y centros de atención telefónica. Hoy, los resultados son impresionantes: el NPS de Verizon es uno de los más altos de los proveedores nacionales de telefonía móvil en Estados Unidos (MetroPCS, que compite solo en el segmento de prepago y solo en algunas ciudades, ganó el primer puesto en las últimas encuestas, razón por la que aparece en la lista del capítulo 1).

Intrigados por conocer cómo se sobrepuso Verizon a los retos inherentes al lanzamiento de NPS, entrevistamos a los miembros del equipo de primera línea durante uno de los encuentros del Foro de Fidelización del NPS. Les preguntamos cómo consiguieron empujar el programa desde el escepticismo habitual (la creencia entre los empleados de que es una iniciativa más para dar satisfacción a los clientes que perfectamente puede pasarse

por alto). Una y otra vez, nos contestaron que el factor principal fue la decisión de la alta dirección de enfrentarse a los malos beneficios. Antes, Verizon exigía que los clientes que cambiaban de plan firmasen un contrato nuevo de dos años con elevadas penalizaciones por las cancelaciones anticipadas. La política era aplicable incluso si el contrato suponía una mejora a un plan más caro y a los clientes les parecía injusto. Cuando los resultados del NPS confirmaron que la política creaba detractores (que el líder de proyecto comunicó con convicción a los altos directivos), la dirección admitió la contradicción y decidió cambiar la política. Los empleados aplaudieron la medida y empezaron a creer en la sinceridad de los directivos respecto a hacer lo correcto para los clientes. Subieron los niveles de energía y compromiso en los centros de atención telefónica y las tiendas, y el NPS se ganó su papel de sistema básico para impulsar mejoras en la experiencia y la fidelidad de los clientes.

Schwab también se enfrentó a sus beneficios malos y suprimió las cuotas sorpresa que enfurecían a los clientes y humillaban a los empleados. Lo que llevó a Bettinger, su consejero delegado, a tomar esa decisión fueron unas conversaciones con clientes desertores. El éxito inicial de Schwab reflejaba el hecho de que ofrecía a los clientes de la calle un buen valor en comparación con los corredores tradicionales. Sin embargo, más tarde la empresa añadió cargos a las transferencias de saldo, cuentas inactivas, cuentas de saldo bajo, etc., con la esperanza de repuntar los ingresos. Una conversación especialmente memorable según Bettinger fue con un cliente que había retirado más de cinco millones de dólares de Schwab. Cuando Bettinger observó que a aquel cliente no se le habían cobrado en ningún momento aquellas tasas por su elevado saldo, el cliente le explicó que los recargos por saldo bajo le avergonzaban. Hizo negocios con Schwab, en parte, porque le gustaba cómo trataba a los clientes, no solo a él, sino también a sus amigos y familiares. Ahora veía cómo esas personas sufrían unos recargos injustos y se sentía avergonzado. Por eso se marchó.

Bettinger oyó historias similares de empleados que también sentían vergüenza a la hora de imponer aquellos recargos. Conclusión: la empresa tenía que eliminar los beneficios malos si quería recuperar la autoridad moral. Varios años después, pudo comunicar que todas las tasas objetables habían desaparecido y eso fue un elemento importante en la remodelación de éxito de Schwab.

Los beneficios malos tienden a brotar y multiplicarse cuando un sector se adentra en un período de penuria económica, pero las prácticas hostiles hacia los clientes solo empeoran las cosas. Las aerolíneas han atravesado un bache en los últimos años y han implantado una serie de recargos por cambiar el vuelo o facturar las maletas, por ejemplo. Eso ha enfurecido a los pasajeros y empeora la forma en que tratan a los empleados de la compañía, que responden con resentimiento y mal servicio, y ahuyenta todavía más a los pasajeros. Un dilema similar afecta al sector bancario. El último análisis de Bain del NPS en bancos comerciales estadounidenses (capítulo 3) descubrió que el banco promedio de Estados Unidos con una red nacional de sucursales puntuó -6%. ¿Alguien se sorprende? *The New York Times* publicó en agosto de 2010 que un juez federal había «ordenado a Wells Fargo a pagar a sus clientes de California 203 millones de dólares como indemnización por las quejas de manipulación de operaciones para maximizar las tasas por descubierto que cobraba. En lugar de procesar las operaciones en el orden de llegada, Wells Fargo las colocaba de mayor a menor». El juez también acusó a Wells Fargo de «no

escatimar esfuerzos para ocultar estas prácticas mientras promulgaba una fachada de falsa apertura»¹. Aunque las críticas del juez iban dirigidas a Wells Fargo, lo cierto es que la mayoría del sector sigue esta práctica. Y aunque los clientes no sepan lo que hace su banco, los empleados sí lo saben. Las prácticas como estas convencen al personal de oficina y telefónico de que, digan lo que digan los directivos sobre su compromiso de conducta ética y sobre situar el interés de los clientes lo primero de todo, no tienen ninguna intención de predicar con el ejemplo.

Varias grandes aerolíneas han anunciado la implantación de programas NPS y algunos grandes bancos también lo han hecho, aunque no avanzarán mucho sin enfrentarse a los malos beneficios. Mientras, JetBlue ha conseguido minimizar los malos beneficios y Southwest Airlines los evita de lleno. Gracias a eso, estas líneas aéreas están ampliando su ventaja competitiva frente al resto del ramo.

En ocasiones, las prácticas comerciales al uso en un sector conducen a malos beneficios. En los seguros de hogar y accidente, por ejemplo, las aseguradoras suelen tardar mucho tiempo en emitir un cheque por una reclamación. Defienden que necesitan tiempo para protegerse contra el fraude. Mientras tanto, el cliente cuyo coche es un siniestro total, no está recibiendo dinero para comprar un vehículo de sustitución. Las empresas preocupadas de verdad por hacer lo correcto para sus clientes encuentran la manera de acelerar los pagos en situaciones así, donde el fraude es mínimo, en lugar de inmovilizar los pagos a todos los clientes.

Hasta que los líderes se tomen en serio la eliminación de malos resultados, no serán capaces de ganarse la fidelidad de sus empleados y, por esa razón, la fidelidad de los clientes seguirá siendo un sueño inalcanzable. Una señal de buenas intenciones es que en algunas empresas los líderes piden a sus empleados que clasifiquen por orden las cuestiones que consideran ejemplos atroces de malos beneficios. Compartir la información en un diálogo abierto y directo puede sentar los cimientos de la inspiración y un crecimiento económicamente sostenible.

4. El equilibrio de los pilares: medir la fidelidad de los empleados

En los últimos años, las tiendas de Apple han desarrollado también un sistema NPS de sus empleados. Los datos respaldan el argumento de este capítulo: no se pueden crear clientes fieles sin crear primero empleados fieles. Las tiendas que ocupan una y otra vez los primeros puestos en NPS de clientes, como la mega tienda de la calle Boylston de Boston, también puntúan alto en NPS de empleados. Y las tiendas con el menor compromiso de los empleados tienden a presentar el menor NPS entre los clientes.

Muchas empresas se han dado cuenta de que la gestión de la plantilla es vital para la fidelidad de los clientes. Los empleados comprometidos y fieles reducen costes, mejoran la productividad y aportan más ideas creativas. Sin embargo, la medición y gestión del proceso de compromiso ha permanecido en gran medida independiente del refuerzo de la fidelidad de los clientes y, de hecho, casi todas las grandes empresas han recurrido a sus directivos de recursos humanos para medir y gestionar el compromiso de los empleados,

colocando al departamento en una posición difícil. El factor principal para convertir a una empresa en un buen lugar de trabajo es la frecuencia con la que ofrece a sus empleados situaciones que les hagan sentirse orgullosos de la manera en que tratan a sus clientes y compañeros, situaciones en las que puedan atender a los clientes tan bien que merezcan y reciban una ovación en pie, en forma de puntuación de promotores. Y eso exige mucho más que una encuesta anual entre los empleados, la que hasta ahora es la principal herramienta de los departamentos de recursos humanos de todo el mundo. Como Apple, algunas empresas se están replanteando su filosofía, integrando el NPS de clientes con el NPS de empleados y eso suele otorgar una influencia mucho mayor al equipo de recursos humanos porque su trabajo se vincula directamente con la generación de ingresos o, lo que es lo mismo, el aumento de clientes promotores.

Uno de los últimos conversos del NPS de empleados es Rackspace. «Queremos que los *rackers* piensen que este es un lugar estupendo para trabajar –explica su consejero delegado, Lanham Napier, empleando el término de la casa para referirse a los empleados–. Es una de nuestras máximas prioridades. El apoyo fanático es nuestra diferencia estratégica fundamental y no es posible ofrecérsela constantemente a los clientes sin unos empleados comprometidos. En esta era de la informática de bajo coste, información instantánea y sofisticación analítica, parecía absurdo depender de un sistema de procesado por lotes anuales para seguir y gestionar la fidelidad de los empleados». En parte por el bajón tecnológico de los años 2009 y 2010, Rackspace perdió su codiciado puesto en la lista de *Fortune* de las 100 mejores empresas donde trabajar, aunque gracias a la implantación de NPS de empleados y a un mayor compromiso con la creación de empleados comprometidos, la compañía pudo regresar a la lista un año más tarde.

Casi todos los practicantes de NPS de empleados, como Rackspace y Apple, se han concentrado en una pregunta central para determinar el compromiso de sus empleados, que suele ir por estas líneas: «en una escala de 0 a 10, ¿qué probabilidades hay de que recomiendes esta empresa como lugar de trabajo?». Las empresas tratan de que la encuesta sea breve para demostrar respeto hacia el tiempo de sus empleados y no acabar con montañas de datos que conlleven a una parálisis analítica. Sin embargo, puesto que los nombres de los empleados deben tratarse confidencialmente para fomentar la sinceridad, la encuesta no puede ser tan breve como la típica encuesta de NPS de clientes basada en las operaciones. Con los clientes, el proceso de *feedback* de ciclo cerrado proporciona la mayor parte del diagnóstico y la resolución del problema. Con las encuestas anónimas entre los empleados, tiene sentido recabar un poco más de información sobre las posibles causas del problema. Aun así, las encuestas de NPS de empleados siguen siendo mucho más cortas que la típica encuesta anual de empleados porque están diseñadas para ayudar a los equipos de primera línea a reconocer y priorizar los puntos problemáticos, y no para que en la sede central diseñen las soluciones a los problemas de los demás.

Dado que NPS de empleados atiende a las necesidades de los equipos operativos y no a las de los empleados de la central, las empresas suelen ajustar la frecuencia de las encuestas en apoyo de unos ciclos de mejora que tengan sentido para esos equipos

Por ejemplo:

- Apple Consumo lanzó su NPS de empleados mediante encuestas trimestrales, pero descubrió que al personal de las tiendas le faltaba tiempo para diagnosticar las causas, implementar soluciones y lograr mejoras medibles antes de la siguiente encuesta. Por ello, la empresa pasó a un ciclo de cuatro meses que, por el momento, parece estar funcionando bien.

- JetBlue emprendió su viaje de NPS de empleados enviando una encuesta a cada uno 90 días después de su incorporación y de nuevo en cada aniversario de esa fecha. De esa forma, los directivos disponen de un flujo constante de información que les mantiene al corriente de los problemas en desarrollo y les ayuda a dar seguimiento a la reacción de los empleados a los esfuerzos de mejora. La encuesta inicial, a los 90 días, recoge cuestiones relacionadas con la incorporación y errores de selección con la suficiente antelación como para poder tomar medidas correctivas.

- Rackspace adoptó un proceso similar al de JetBlue y descubrió que le ayudaba a identificar y priorizar cuestiones de liderazgo y organizativas. Por ejemplo, las puntuaciones bajas de NPS de empleados ayudaron a la empresa a desarrollar mejoras en el proceso de contratación que consiguieron que los empleados fueran propensos a recomendar a sus amigos que solicitaran un puesto de trabajo.

Los datos del NPS de empleados hacen el lado humano del negocio mucho más transparente y sujeto al aprendizaje y la experimentación. Rackspace ha aprendido cuáles son los departamentos problemáticos y cuáles representan las mejores prácticas. La empresa puede estudiar qué directivos de equipo lo están haciendo mejor incluso en departamentos que pueden estar obteniendo bajas puntuaciones en general. También puede ver en qué fases de la antigüedad las distintas trayectorias profesionales parecen desmotivar a sus empleados. Esa información permite al personal de recursos humanos trabajar en nuevos programas de formación, soluciones organizativas y trayectorias profesionales. Cuando JetBlue comenzó con sus encuestas de NPS de empleados, descubrió bolsas de detractores y, después de una investigación más profunda, la dirección cayó en la cuenta de que algunos de aquellos empleados descontentos estaban preparando organizarse sindicalmente. La intervención rápida consiguió resolver los problemas principales antes de que llegaran a ese punto.

En Apple, el proceso de NPS de empleados ayuda a cada jefe de tienda a decidir las prioridades correctas para el desarrollo de su equipo. Las tiendas con problemáticas parecidas (como la necesidad de mejor orientación o planificación de la trayectoria profesional) se unen para desarrollar soluciones efectivas. A veces, las temáticas han sido constantes en todo el sistema de tiendas y la central ha ayudado a desarrollar soluciones generales. Un ejemplo de ello es el programa de liderazgo que rotó a 150 licenciados universitarios en distintos puestos con el fin de convertirse en jefes de tienda. El programa era una respuesta directa a la preocupación por la trayectoria profesional que se observó en las encuestas. Sin embargo, la mayoría de los problemas de los empleados son específicos a cada tienda. Tras cada ronda de encuestas, los jefes de tienda revisan sus datos correspondientes con todos los empleados y, a continuación, estos últimos identifican en

grupos de discusión los temas y problemas centrales, y colaboran en el desarrollo de soluciones en equipo que presentan a la dirección. Cuando llega el momento de la siguiente encuesta, los directivos pueden comprobar si las soluciones han surtido el efecto deseado. El proceso permite que el equipo al completo de la tienda participe en la identificación, priorización y solución de los problemas que impiden que los empleados se consideren promotores.

Una advertencia: las puntuaciones de NPS de empleados tienden a ser considerablemente más bajas que las de clientes puesto que, por lo visto, los empleados exigen a la empresa unos estándares más elevados que los clientes. Por esa razón, antes de emprender un proceso de encuestas, a los equipos de liderazgo les conviene estar dispuestos a procesar respuestas muy duras y responder con las medidas adecuadas. Además, suele ser un error establecer objetivos absolutos de mejora para el NPS de empleados, como si se tratara de un objetivo independiente del NPS de clientes. Uno de los primeros adoptantes del NPS de empleados se enamoró tanto de la lógica métrica que el consejo lo designó como un indicador clave del rendimiento para la corporación, vinculándolo con las bonificaciones de los directivos. Estableció un objetivo exigente para la mejora de los niveles absolutos de NPS de empleados antes de que la empresa contara con demasiada experiencia en el seguimiento de la respuesta del NPS de empleados a los cambios en el crecimiento sectorial o el uso de la capacidad, por no hablar de las condiciones económicas generales. Cuando la economía se deterioró (provocando un número mayor de empleados y clientes descontentos), la empresa no alcanzó su objetivo de NPS de empleados y sus directivos se quedaron sin sus bonificaciones. La confianza en la métrica se perdió, la iniciativa de NPS de empleados se quedó paralizada y la organización lanzó una reevaluación del proceso al completo.

Un día, tal vez, será posible obtener NPS de empleados relativos (comparados a la competencia) que ofrezcan un prisma mucho más útil para los objetivos de mejora. Mientras tanto, resulta muy productivo clasificar a los equipos internos según el NPS de empleados y aprender más sobre la relación que existe entre él y el NPS de clientes resultante de esos equipos internos. Estas puntuaciones relativas son capaces de fomentar el aprendizaje y el progreso. Esperamos que, a medida que sus practicantes adquieran más experiencia con el NPS de empleados, la empleen para pedir cuentas a los líderes de equipo a los distintos niveles de la organización respecto a su rendimiento frente al de sus compañeros. Sin embargo, cuesta imaginar que unos objetivos absolutos de mejora del NPS de empleados de toda la empresa conduzcan a nada más que a un resultado decepcionante.

5. Cómo empezar: consejos inspiradores y económicos

El capítulo 9 explica la importancia de organizar la implantación del NPS teniendo en cuenta el largo viaje que es necesario seguir. Incluso para las superestrellas de la fidelidad, el afán de mejorar el NPS exige un esfuerzo constante y un replanteamiento continuo de las estrategias y las tácticas. Es más, por el camino aparecen muchos obstáculos, sobre todo cuando las empresas empiezan a mejorar el rendimiento. El éxito tiende a propiciar la arrogancia y la complacencia, dos enemigos mortales de las relaciones satisfactorias.

Dicho eso, para la mayoría de las empresas la pregunta más urgente y pertinente es cómo empezar. En el Foro de Fidelización del NPS se ha prestado mucha atención a ese interrogante y sus miembros han aportado una serie de tácticas útiles para el lanzamiento de iniciativas de NPS. Una compañía que solía otorgar el máximo reconocimiento y las mayores recompensas a sus vendedores de éxito causó furor cuando implantó un premio más grande y de mayor prestigio para el vendedor con el NPS más alto. Otra empresa famosa por su tacañería con los recursos informáticos, financió la petición íntegra de la iniciativa NPS mientras que otra vinculó el NPS con el plan de bonificaciones de su consejero delegado.

Como sugieren estos ejemplos, el denominador común de estos casos de éxito es que las empresas necesitan una especie de estallido para llamar la atención de todo el mundo. Con las presiones diarias por cumplir con los objetivos financieros, muchos directivos y empleados faltos de tiempo acaban hastiados de las iniciativas para concentrarse en el cliente. Las han visto ir y venir durante años y han observado que las presiones trimestrales para cumplir con el presupuesto siempre son constantes.

Por eso, los líderes tienen que hacer algo de gran visibilidad y con impacto emocional, que llame la atención de los empleados. Además, las medidas tienen que ser creíbles, porque los empleados no solo deben ver que los líderes están comprometidos, sino también entender cómo el cambio de dirección va a producir resultados económicamente sostenibles.

Cuando a Walt Bettinger le encargaron asumir el negocio de consumo de Schwab, entrevistó a un centenar de clientes y empleados que habían desertado recientemente. Cuando terminó, creyó tener una idea bastante clara de los principales problemas y resultó que uno de los mayores era el escaso enfoque en el cliente por parte de los ejecutivos. Llegó a la conclusión de que varios miembros de su equipo directivo apenas mostraban un compromiso superficial con el replanteamiento de Schwab hacia la fidelidad de los clientes, de modo que cuando los despidió, la organización entera tomó nota. Después preguntó a los directivos supervivientes qué era lo estaban oyendo de los clientes. Además de escuchar periódicamente cintas de llamadas a detractores, Bettinger empezó a organizar la mitad de las reuniones mensuales de su equipo de altos ejecutivos e invitó a clientes para que hablaran con ellos en persona. Ese nivel de interés por conocer los problemas de los clientes mediante el proceso de retorno de opinión de NPS adquirió mucha visibilidad y el resto de los directivos entendieron que más les valía demostrar el mismo interés. En otras palabras, Bettinger se aseguró de meter en el autobús a las personas correctas (los directivos francamente preocupados por tratar bien a los clientes) y después se puso al volante para hacer visitas periódicas a los clientes.

Allianz, una aseguradora multinacional con 107.000 millones de euros de ingresos en negocios repartidos en unos 70 países, fue una de las primeras seguidoras del NPS. La empresa anunció en su último día del inversor que ha implantado con éxito el sistema en negocios que representan más del 80% de sus ingresos globales. El proceso ha transcurrido de una forma excepcional para una organización tan grande y compleja. Durante los primeros 18 meses del viaje, Allianz definió claramente la relación entre el NPS *top-down* (o relativo) y los índices relativos de crecimiento en sus catorce mercados principales.

Desarrolló un análisis riguroso de las ventajas económicas de crear más promotores y menos detractores tanto a nivel individual como de unidad de negocio, y creó sistemas de *feedback* de ciclo cerrado, que permitía un contacto de primera mano de los empleados de atención al cliente con los consumidores y la resolución de los problemas de los detractores. En 2006, su consejero delegado, Michael Diekmann, comunicó a los analistas inversores los resultados del análisis económico y el objetivo de la compañía de mejorar el NPS. Aquel comunicado público de compromiso impulsó a la organización mientras Allianz desplegaba su implementación por todo el mundo.

En Virgin Media, su consejero delegado, Neil Berkett, sabía que la gente de su organización adoptaría el NPS solo si confiaban en que fuera a mejorarles la vida (es decir, si era un camino que quisieran seguir). Dado que la empresa partía con un NPS bajo, Berkett se preocupó de asegurar que la organización no se sintiera abrumada por la energía negativa de los detractores y se centró primero en los dieces y los equipos colgaron comentarios textuales de promotores en lo que denominaron un «cartel del 10». Toda empresa (incluso las que tienen puntuaciones globales bajas) recibe dieces de algunos clientes y reconocer esos éxitos no solo sienta muy bien a los empleados, sino que, además, les ayuda a demostrar que crear promotores es realista. Solo cuando el proceso estaba bien establecido, los equipos de primera línea de Virgin Media empezaron a cerrar el círculo con los detractores. Para mantener bajo control el volumen de llamadas de *feedback* de ciclo cerrado, la empresa empezó llamando solo a los clientes que la habían puntuado con un 0. Después amplió las llamadas paso a paso, primero a las puntuaciones de 1, 2, etc., hasta que al final se hubo puesto en contacto con todos los detractores.

Al igual que Virgin Media, Progressive emprendió su viaje del NPS consciente de que necesitaba una cultura más amiga del cliente. El agujero en el que se encontraba su consejero delegado, Glenn Renwick, no era tan profundo como el de Virgin Media pero Progressive iba a la zaga en NPS en el sector de los seguros de hogar y accidente de Estados Unidos. La celebración de los éxitos fue importantísima en la estrategia de Renwick de crear alrededor del NPS. Recordemos del capítulo anterior que invitó a los 200 representantes principales de reclamaciones (quienes tenían el mayor NPS de los clientes) a viajar a la central para una cena de gala con él. La empresa diseñó un recordatorio para los galardonados en forma de libro encuadernado en piel con comentarios textuales laudatorios de clientes que les recordaran la energía que crea una nota de 10 y el reconocimiento por parte de los altos directivos de la compañía.

Hasta las empresas con una tradición arraigada de concentración en el cliente comentan medidas muy visibles y emocionalmente memorables que les han ayudado a intensificar su planteamiento. En la primera época de Rackspace, a su presidente Graham Weston le preocupaba que a los técnicos, resguardados en sus cubículos de San Antonio, cada vez les resultara más fácil olvidar la importancia de prestar un apoyo fanático. El teléfono sonaba varias veces antes de que los clientes recibiesen ayuda con sus problemas. Uno de los culpables era la cola de espera automatizada de llamadas que, como en cualquier parte del mundo, contestaba cada llamada con la famosa frase grabada de que «su llamada es importante para nosotros. Las llamadas se contestan en orden de llegada. Pulse 1 si...». Weston se dio cuenta de la absurda ironía del mensaje porque, sean cuales fueren las palabras, pedir a un cliente que hable con un ordenador es como decirle a gritos que no nos

importa lo suficiente como para contratar a un ser humano para contestarle al teléfono porque su tiempo no es tan valioso como el nuestro. Weston también cayó en la cuenta de que los miembros del equipo se habían vuelto displicentes a la hora de hablar con los clientes cuando los aislaba la centralita.

Para recuperar la cultura de atención al cliente, decidió prescindir de la cola de llamadas y ahora, cuando suena el teléfono, alguien tiene que cogerlo. Cuando se pregunta a los empleados por el inicio de su impulso hacia el servicio fanático, aquella medida tan visible suele ser la más mentada. La cultura del servicio de Rackspace continúa hoy en día; su amplio despliegue de técnicos de apoyo expertos y amables, con disponibilidad para los clientes las 24 horas de los siete días de la semana por teléfono o Internet, sigue distinguiendo a la compañía de sus principales competidores. Gartner Inc. evalúa los puntos fuertes y débiles de los grandes actores del sector y en un informe del 22 de diciembre de 2010 decía que «Rackspace marca desde hace tiempo la pauta del servicio al cliente en el sector gracias a un servicio y apoyo proactivo y de mucho contacto».

Empezar por el buen camino suele exigir algunas medidas visibles de la mano de los altos directivos que anuncien que la búsqueda de concentración en el cliente va a ser diferente y que la organización se toma realmente en serio el trato correcto a los clientes. Para que sea creíble, el personal debe entender los fundamentos económicos y motivacionales que respaldan los esfuerzos, y comprender que los primeros desafíos o decepciones no conseguirán desviarles del camino. También es necesario que asimilen que el NPS afecta a los sistemas y procesos que rigen sus tareas diarias. El siguiente capítulo explica cómo las empresas de éxito lo han conseguido integrando al cliente directamente en los procesos centrales que impulsan el negocio.

08 Cerrar el círculo con los clientes

La siguiente historia le sucedió a Fred, por lo que está escrita en primera persona. Este es su relato de los hechos:

Un mes de abril, no hace mucho tiempo, recibí un correo de mi proveedor de televisión por cable que me animaba a reiniciar el servicio en mi casa de vacaciones. Llamé al número que figuraba en la carta, esperé dos minutos y finalmente hablé con una agente que, por desgracia, no tenía ni idea de cómo realizar la operación. Después de diez minutos informándose sobre el procedimiento, volvió a la línea, nerviosa y apologetica, y me explicó que tenía que llamar a otro número. Fue muy amable y atenta, pero no la habían formado para esa operación en concreto. Dado que me había comprometido a dar mi opinión al final de la conversación (sí, soy una de esas almas crédulas que aprietan el 1 cuando la amable voz electrónica me pregunta si estoy dispuesto a contestar a una breve encuesta después de la llamada), esperaba impaciente poder comentar varias cosas. La empresa había colocado a aquella agente en una situación embarazosa y, además, me había hecho perder el tiempo.

La voz electrónica empezó la encuesta con estas palabras: «por favor, comente únicamente la actuación de su agente», pero no hice caso porque la agente sobresalía en lo que la habían enseñado a hacer. Una pregunta tras otra, puntué con un 0 para asegurarme de que la empresa entendiera que algo no estaba funcionando. Dos años después, sigo sin saber nada de ellos, pese a que el simpático ordenador me dijo, mientras esperaba a la cola de las llamadas, que «le valoramos mucho como cliente». Las acciones dicen más que las palabras, y el mensaje claro que recibí fue que a la empresa no podían importarle menos mi opinión y yo.

Comparemos aquello con lo que ocurrió cuando una encuesta de mi proveedor de telefonía móvil, Verizon Wireless, irrumpió en la pantalla de mensajes de mi móvil. El estudio se reducía a una pregunta: «¿qué probabilidades hay de que nos recomiende a un amigo?». Por supuesto, no podía pasar la oportunidad de conocer cómo la empresa utilizaba esa información y por eso introduje la puntuación que pensé que se merecía (3 de sobre 10).

Varios días después, recibí un mensaje en el contestador de mi casa de una directiva de la tienda Verizon donde me había comprado el móvil. Le devolví la llamada y al cabo de un tiempo acabamos conectando. Resulta que era la jefa de área, responsable de un puñado de tiendas locales. Me explicó que le habían llegado mis comentarios y se preguntaba si disponía de unos minutos para comentar cómo podía ayudarme a mejorar mi experiencia.

Me esforcé por ser constructivo, aunque, a lo largo de los años, había acumulado una profunda sensación de resentimiento, así que me lancé a enumerar una lista de quejas: planes complicados de precios, contratos diseñados para obligarme a desperdiciar minutos, cargos excesivos, unas tarifas inexplicables de itinerancia, facturas ininteligibles y tasas adicionales para los mensajes de texto, cuando supuestamente mi plan incluía mensajes ilimitados... Para hacerse una idea.

La directiva, también. Primero se disculpó y a continuación me explicó que todas esas cosas le causaban frustración a ella misma. Por varias razones, me dijo, el sector de los móviles había adoptado esas tácticas, pero su empresa se había propuesto mejorarlas y, aunque algunos cambios llevarían su tiempo, había algo que podía hacer por mí. Había estudiado mis últimas facturas y estaba convencida de que Verizon disponía de un plan más apropiado para mí; me prometió que el jefe de la tienda se pondría en contacto conmigo con una propuesta de cambios y, en efecto, lo hizo. Al final, me envió unos contratos nuevos, mucho más adaptados a mis necesidades.

Antes de colgar, la pregunté qué le parecía el sistema de recibir la opinión de los clientes a partir de una única pregunta para después cerrar el círculo por teléfono, diagnosticando la puntuación y aplicando las respuestas apropiadas. Sin dudar ni un segundo, me contestó que le «encantaba el proceso» y añadió que, durante años, su empresa había intentado hacer hincapié en la satisfacción de los clientes, pero, a pesar de las buenas intenciones, los programas no habían logrado dar resultados. «Eran añadiduras –me explicó–, no una parte fundamental del flujo diario de trabajo».

Y siguió contándome que, «hoy en día, todo el mundo está muy ocupado. Estábamos pegados a la pantalla del ordenador que, por lo visto, gobierna nuestras vidas. No hay horas suficientes en el día y, por eso, solo se abordan las cuestiones urgentes; la satisfacción de los clientes cae hasta el final de la lista. La ventaja del nuevo planteamiento es que es sencillo y práctico». Describió cómo la empresa había integrado el proceso en el ritmo diario de los miembros del equipo a través de sus pantallas de ordenador. Las puntuaciones se remitían directamente al jefe de tienda, que a continuación podía contactar con los clientes para conocer la situación y resolver los problemas. Las puntuaciones de los promotores recibían el reconocimiento justo y toda la información se utilizaba en los esfuerzos diarios para la preparación de la plantilla. Los directivos sabían que las respuestas de los clientes, las medidas correctivas de la empresa y el reconocimiento de los promotores formarían parte de las reuniones semanales con el personal.

Integración en el ritmo diario. Las empresas que logran resultados sobresalientes con el sistema NPS tienen que hacer bien muchas cosas, pero si tuvieran que conformarse con un factor fundamental del progreso, tal vez sería integrar la respuesta de los clientes en sus operaciones cotidianas y después cerrar el círculo, hablando con cada cliente y tomando las medidas adecuadas. Esas medidas adecuadas a menudo se traducen en la recuperación pura y dura del servicio o, lo que es lo mismo, la solución del problema de un cliente concreto, pero también implican mejorar productos y procesos de manera que todos los clientes obtengan una experiencia mejor y los problemas no se repitan. En último término, puede significar la reorientación de la estrategia fundamental y las prioridades de la empresa para crear más promotores y menos detractores. Lo fundamental es que en el *feedback* de ciclo cerrado, en el aprendizaje y la acción tiene que implicarse todo el mundo, desde los empleados de atención al cliente hasta los altos directivos. Así, toda la organización puede seguir tomando decisiones mejores, que reflejen la aportación directa y actualizada de los clientes.

En este capítulo repasaremos las formas en que las empresas han aprendido a cerrar el círculo con los clientes en distintos niveles de la organización.

1. Cerrar el círculo en la primera línea de atención al cliente

Todos los días, los directivos de las más de 300 oficinas de Charles Schwab y cinco centros de atención telefónica encienden sus ordenadores, acceden a la intranet y recogen el último informe sobre las impresiones de los clientes respecto a su oficina. Una directora de oficina, Cheryl Pasquale, ojea el informe cada día y revisa hasta qué punto los seis asesores financieros que supervisa han gestionado bien las operaciones del día anterior; ordena las puntuaciones agregadas de los clientes, lee los comentarios de las personas que han dado puntuaciones altas o bajas y decide si alguna interacción en particular ha suscitado quejas o elogios.

A medida que recorre las pantallas, Pasquale observa que varios clientes se sienten frustrados por las dificultades a la hora de utilizar los quioscos de información en la oficina y decide pedir opinión a su equipo en la reunión semanal. A varios clientes les confunde uno de los formularios de Schwab y anota mentalmente comentarlo con otros jefes de oficina en la reunión regional a final de mes. También se fija en la oportunidad de aconsejar a un nuevo representante de cuenta sobre cómo establecer una mejor relación con los clientes en la siguiente sesión formativa individual. De repente, una «alerta para directivos» (un aviso de que un cliente ha otorgado una puntuación muy baja por el retraso en el envío de una operación a su cuenta) llama su atención. El cliente ha indicado que está dispuesto a comentar el tema en una llamada de seguimiento, así que Pasquale apunta la intención de contactar con él ese mismo día.

Los líderes en la aplicación del sistema NPS como Schwab y Apple se esfuerzan por contactar con todos los detractores, por lo general dentro de las 24 horas siguientes. La respuesta rápida no solo transmite el importante mensaje de que la empresa se preocupa realmente de ese cliente, sino que, además, garantiza que el hecho decepcionante sea reciente en la mente del cliente (y del empleado). Las empresas han aprendido algunas lecciones importantes para que ese proceso funcione. Por ejemplo, antes de llamar al cliente, los directivos y supervisores de Schwab cotejan con los empleados el contexto y trasfondo necesario para resolver el problema. En Apple, el sistema remite automáticamente los datos del cliente y la operación junto con la puntuación que ha otorgado y sus comentarios textuales, de manera que la llamada pueda ser lo más productiva posible. Allianz, consciente de que la mayoría de los empleados podían beneficiarse de la formación para comunicarse con clientes insatisfechos, ha desarrollado unos programas para mejorar las técnicas de escucha y descubrir las causas del problema. También organiza foros periódicos donde los empleados pueden compartir las buenas prácticas y discutir las situaciones que no han sido capaces de resolver por su cuenta.

Algunas empresas que practican el NPS crean un proceso aparte de medición de la reacción de los clientes, pero no lo integran en los flujos estándar de información que impulsan las decisiones importantes y prioridades diarias en la primera línea de atención al cliente y eso casi siempre es un error. En Verizon Wireless, solo cuando se integró de manera automática la recepción del informe de respuesta del NPS en los sistemas de trabajo diario de los supervisores, el programa se transformó de bonito en necesario. Cuando el personal comprendió que las causas, medidas correctivas y alertas de detractores se

analizarían en las reuniones, el NPS empezó a atraer el mismo grado de atención que las mediciones tradicionales del rendimiento, como el coste por llamada y los cupos de ventas.

Una de las mejores maneras de garantizar que el retorno de los clientes tenga contenido emocional es que los empleados escuchen las voces reales y no la interpretación de un directivo o un resumen estadístico. En Progressive Insurance, los supervisores que cierran el círculo con los detractores graban la llamada (con permiso del cliente) y remiten el archivo con la voz digital al empleado que le atendió. Escuchar su voz consigue que el empleado asimile el tono y sienta el impacto emocional, y eso por sí solo motiva el aprendizaje y los cambios de conducta, con poca necesidad de preparación adicional. Hasta las empresas que utilizan encuestas por correo electrónico y las citas escritas han encontrado la manera de dar vida a los clientes. El directivo de servicio al cliente de Carolina Biological selecciona varios comentarios representativos de clientes y los agentes telefónicos se los leen en voz alta a todo el departamento en las sesiones trimestrales de revisión de las respuestas. Las citas se asignan aleatoriamente, pero el efecto emocional es ineludible, como la vez en que una agente se echó a llorar al darse cuenta de que el comentario que estaba leyendo era de un cliente al que había atendido.

1.1. Buscar patrones

El propósito principal del proceso de cerrar el círculo en primera línea es ayudar a cada empleado a resolver los problemas de cada cliente. Así, el proceso da forma a las prioridades diarias y el comportamiento laboral, pero también permite a la empresa observar patrones y decidir qué procesos y políticas deben abordar a un nivel superior. En una operación de seguro sanitario europeo de Allianz, las respuestas del NPS sugerían que los retrasos inexplicables eran una fuente importante de frustración para los clientes. Cuando los agentes de reclamaciones se pusieron en contacto con los clientes insatisfechos, descubrieron que estos últimos tenían que llamar repetidas veces para informarse del estado de los pagos y que se les pedía que describieran la situación médica una y otra vez. Un grupo de agentes y supervisores decidió diseñar una solución: en la primera llamada, la empresa asignaría a un gestor del caso para cada titular de póliza que gestionaría la relación hasta que se resolviera la queja. Para ayudar con la gestión de las expectativas de los clientes, cualquier retraso en el proceso de reembolso desencadenaría una llamada o mensaje de texto que informara al titular de la póliza del estado de la reclamación. Poco después de implantar el nuevo protocolo, la unidad de reclamaciones observó un incremento de dos cifras en su NPS y un aumento considerable de los índices de renovación de pólizas.

2. Cerrar el círculo para los mandos medios

Los mandos medios de operaciones, desarrollo de producto, marketing y finanzas deben convertir las estrategias en políticas, procesos y productos que atraigan y retengan a los clientes de gran valor. Si no cuentan con un flujo constante de reacciones directas de los clientes, los presupuestos ajustados y otros impedimentos pueden llevarles a centrarse en objetivos departamentales y dejar de lado la experiencia del cliente. Si, por el contrario, reciben esa respuesta directa de los clientes, pueden evitar asumir compromisos

inoportunos. Por ejemplo, en lugar de divulgar esfuerzos de avance equitativamente a lo largo de los puntos de contacto, los directivos pueden aprender a centrarse en las áreas que mejoran o destruyen la fidelidad.

Para American Express, uno de esos puntos de contacto era la sustitución de tarjetas perdidas o robadas. Durante la revisión del servicio y los procesos operativos que creaban la mayoría de los detractores, los analistas de la compañía observaron que muchas solicitudes iniciales de sustitución de tarjetas no se resolvían y hacía falta una segunda llamada del cliente. Más alarmante todavía era que los clientes de máximo valor necesitaban sustituir sus tarjetas con más frecuencia que la media y su NPS tras una sustitución se situaba casi 25 puntos por debajo que la media de otros clientes. En respuesta a esos datos, los directivos de operación sacaron a los equipos de mejora del proceso de otras iniciativas menos urgentes y los centraron en la sustitución de tarjetas. Los equipos desarrollaron nuevos protocolos de sustitución y mejoraron varios procesos internos, lo que aumentó los índices de resolución en la primera llamada en más del 20%, elevando el NPS de los clientes afectados hasta la paridad respecto a los demás.

El proceso de American Express plantea un buen modelo para cualquier empresa. Al revisar periódicamente los efectos de cada interacción en el NPS, las empresas pueden identificar los principales escollos: aquellos más frecuentes y con mayores consecuencias en la puntuación. De esa forma, pueden dedicar los recursos necesarios al desarrollo de soluciones.

2.1. Integrar NPS en los procesos básicos

Toda empresa cuenta con unos cuantos procesos básicos que impulsan su negocio. El NPS debe integrarse al completo en ellos para producir unos resultados excelentes. Pensemos en Logitech, el fabricante de periféricos informáticos. Logitech produce decenas de productos nuevos o rediseñados cada año (un producto cada cuatro días de media) y ese ciclo de diseño de productos de 18 a 24 meses es el que alimenta el ritmo del negocio. La empresa toma sus decisiones de asignación de recursos y establece sus prioridades estratégicas basándose en él. También ha diseñado procesos de gestión y flujos de información que apoyan ese ciclo.

Como la mayoría de las empresas de productos, la cultura de Logitech siempre ha recalado la innovación en ingeniería y el diseño. Sin embargo, dado que casi todos sus productos se venden a través de socios o minoristas, los ingenieros se encontraban en parte aislados del usuario final, aunque, por supuesto, la empresa recibía la reacción a través de foros de Internet, devoluciones de producto, quejas por escrito y su servicio propio de atención telefónica. Aun así, la mayoría de las respuestas eran anecdóticas y, por lo general, anticuadas para cuando llegaban hasta los ingenieros. En definitiva, resultaba demasiado fácil ignorarlo. Cuando los agentes de atención al cliente comentaron los problemas con un teclado concreto, por ejemplo, los ingenieros podrían recrear la situación sobre el banco de trabajo. Si no, descartarían la respuesta suponiendo que el agente (que, al fin y al cabo, no era un ingeniero) no entendía el producto o había malinterpretado la reclamación.

Guerrino de Luca, consejero delegado de Logitech entre 1998 y 2008 y actual presidente, quería asegurarse de que, a medida que la empresa crecía, seguía manteniendo el máximo nivel posible de concentración en el cliente. En cierto sentido, aquello significaba volver al pasado, porque los fundadores de Logitech habían creído desde el principio que ofrecer una experiencia sobresaliente a los usuarios era parte fundamental del ADN de la empresa, como recuerda De Luca.

«Disfrutamos de una racha de 40 trimestres de crecimiento de dos cifras pero con él llegó también la complejidad. Entramos en nuevas categorías de producto, muchas con experiencias más complejas de lo que estábamos acostumbrados y también adquiríamos otras empresas. Pronto descubrimos que nuestra cultura por sí sola no bastaba para garantizar una gran experiencia a los clientes. Las unidades independientes de negocio habían establecido sus propios umbrales de niveles de experiencia de producto y cada vez anteponian los costes y el calendario a costa de los usuarios. Decidimos que necesitábamos más uniformidad en las experiencias y subir el listón en general de lo que nuestros clientes debían esperar de nosotros».

En 2007 reorganizó el equipo directivo, creando la figura de vicepresidente primero de experiencia del cliente y, no mucho tiempo después, la empresa decidió utilizar el sistema NPS. De Luca designó a uno de los directivos más antiguos de Logitech para liderar el cambio. Sabía que la única manera de cambiar realmente la cultura era integrando el NPS en las grandes decisiones junto con el ciclo de diseño del producto. En Logitech, un equipo de directores de producto e ingenieros se responsabiliza de cada artículo. Los miembros del equipo llevan un cuaderno con el plan de producto y sus avances respecto al plan, y se lo enseñan periódicamente a los altos directivos para que lo analicen. Para otorgar visibilidad al NPS en esos análisis, el líder de NPS impulsó el rediseño de la portada del cuaderno que en la actualidad contiene tres puntos: la fecha prevista de lanzamiento, el precio de venta y el objetivo de NPS para el producto. Si se trata de un artículo de sustitución, la hoja incluye también el NPS del modelo anterior.

Junien Labrousse, vicepresidente ejecutivo de productos, cuenta que todos los ingenieros conocen el objetivo del NPS de sus productos y su comparación con el NPS real cuando salen al mercado.

«A los ingenieros les encanta la rapidez de la reacción que reciben por los comentarios de los clientes –asegura–. Crea un vínculo emocional entre su trabajo y el resultado con los clientes».

Las historias de éxito enseguida se propagaron por la empresa. Logitech descubrió que su aclamado teclado MX 5000 (el primero compatible con Bluetooth) no alcanzaba su objetivo del NPS y el análisis de los comentarios de los detractores reveló tres grandes problemas: la conexión Bluetooth no era lo bastante fiable, la pantalla LCD era difícil de leer y cargarlo era complicado. A partir de un replanteamiento de la ingeniería de esas tres cuestiones, la empresa logró alcanzar, en el siguiente modelo, unas calificaciones 27 puntos más altas en el sistema NPS.

Logitech utiliza con frecuencia los resultados del NPS para clasificar sus líneas de producto. En una ocasión se sorprendió de que sus cámaras web no estuviesen a la altura esperada y un análisis de los detractores sacó a la luz el problema: a los clientes les encantaba su cámara web una vez que estaba funcionando, pero les costaba instalarla. Ahondando en la cuestión, los ingenieros descubrieron que el problema no era la cámara en sí, sino las aplicaciones de *software* con las que se había diseñado para funcionar. Cuando fallaron todas las demás medidas, Logitech decidió adquirir una empresa de *software* capaz de suministrar aplicaciones junto con la cámara web, de forma que la instalación fuera automática, y las puntuaciones del sistema NPS de este artículo subieron casi 10 puntos. Los directores de Logitech creen que la fuerza de su marca refleja el NPS de los productos individuales y, por esa razón, les complace en especial que los ingenieros se enorgullecen si sus productos se clasifican entre los primeros puestos de la tabla del NPS.

Una de las tácticas de aplicación que más afectó a la cultura de Logitech fue incrustar el NPS en la decisión definitiva que todo producto debe superar antes de pasar a producción. El proceso conocido como Gate-X consiste en pruebas de prototipos realizadas por 25 clientes que a continuación transmiten sus comentarios. Los directivos han fijado un umbral mínimo para el NPS de esos clientes y si un producto no lo supera, se devuelve hasta que su NPS esté a la altura. Las empresas como Logitech se ven presionadas para lanzar productos deprisa y corriendo en el mercado con vistas a cumplir con los objetivos de ingresos y mantener satisfechos a los minoristas, pero cuando la empresa canceló dos artículos y retrasó otros dos por el bajo NPS en el proceso Gate-X, un directivo nos contó que:

«La gente entendió que nos tomábamos muy en serio el NPS. La empresa perdió dos trimestres de ingresos en esos productos (más de cuatro millones de dólares) pero tomó la decisión acertada para su reputación, para la marca y, en definitiva, para los beneficios a largo plazo».

Al igual que con las respuestas de la primera línea de atención al cliente, las empresas de éxito se aseguran de que sus mandos medios y equipos técnicos oigan el NPS de primera mano. El mismo directivo añade que:

«Era verdaderamente tentador crear un grupo de personas que recabaran las reacciones de los clientes y se lo interpretaran a los ingenieros, cuyo tiempo es muy valioso, pero no lo hicimos. Nos aseguramos de que las puntuaciones y comentarios textuales de los consumidores llegaran hasta los equipos de producto de manera que pudiera repercutir en sus planteamientos. Los equipos de producto conocían los artículos mejor que ningún grupo de la central; comprendían los compromisos de diseño en mente para productos nuevos y podían establecer una conexión emocional con el usuario final. Leer el comentario de un cliente promotor o detractor causaba mucho más efecto que mirar una estadística en un informe mensual de la central».

3. Cerrar el círculo para los altos directivos

Los altos directivos de una empresa son los responsables finales de que la organización cree más promotores y menos detractores y, además, controlan muchas herramientas potentes que permiten conseguirlo: deciden a qué clientes dirigirse, qué estrategias adoptar, cómo destinar los recursos, cómo estructurar la organización y cómo medir y recompensar el rendimiento del personal. Pero ¿cierran el círculo con los clientes para averiguar lo que piensan? No lo suficiente. Demasiadas empresas delegan esa tarea a los departamentos de ventas y marketing, investigación o gestión de oficinas locales. Los altos directivos disponen de estudios de investigación de mercado y creen estar en contacto con el cliente, pero no lo están.

Pero los seguidores del NPS actúan de otro modo. Casi todos han ideado la manera de que los altos directivos sigan en contacto directo con los clientes y con los empleados que les atienden cada día. Bill McNabb, por ejemplo, es el consejero delegado de Vanguard Group, la mayor sociedad de fondos mutuos de Estados Unidos, con cerca de 1,4 billones de dólares en activos bajo su gestión. Podría perfectamente llenarse la agenda de tareas administrativas, gestionar informes directos y atender a sus responsabilidades legales, pero no lo hace; él y todos los demás altos directivos reservan tiempo cuando los volúmenes de llamadas son altos para lo que Vanguard llama su ejército suizo. Como en Suiza, donde todos los habitantes están obligados a prestar servicio en el ejército, los altos directivos de Vanguard deben contestar a los teléfonos de atención al cliente durante la temporada alta. Al trabajar mano a mano con el personal de Vanguard, McNabb y los demás piensan que la oportunidad les ofrece un vínculo de incalculable valor con las preocupaciones y prioridades de sus clientes. Además, la experiencia les obliga a sufrir en sus carnes los retos que plantean los complejos sistemas, políticas y procedimientos con los que lidian los agentes telefónicos día a día. En tiempos de crisis, como una caída del mercado, todos los directivos dejan lo que están haciendo y se dirigen al centro de llamadas.

Scott Cook, cofundador y ex consejero delegado de Intuit, un hombre cuya inclinación cuantitativa por naturaleza se vio reforzada por su formación de jefe de producto en Procter & Gamble, profesa una fe limitada en las encuestas de investigación de mercado. La única forma verdadera de entender a los clientes, según él, es observarles en persona y hablar con ellos cara a cara. Cook creó una famosa tradición de los directivos de Intuit según la cual estos últimos participan en las visitas a clientes, donde dos o tres empleados obtienen permiso para observar por encima del hombro al cliente mientras este instala y utiliza el *software* de la compañía. A continuación, plantean preguntas e inquieran sobre los problemas y después comparten y comparan las lecciones aprendidas con las experiencias de otras visitas a clientes.

Cuando Intuit adoptó el marco de trabajo del NPS y generó una lista de promotores y detractores específicos, los directivos más eficaces no encargaron el seguimiento de estudios de mercado, sino que tanto ellos como cada integrante de sus equipos de liderazgo de negocio apuntaron el nombre de diez detractores y los llamaron o escribieron para averiguar qué podían aprender. Cuando los directivos se reunieron para compartir sus conversaciones, pudieron empezar a implantar mejoras inmediatas y encargar una

investigación más en profundidad en los lugares donde las soluciones seguían siendo elusivas.

Lo mismo ocurre en otras empresas practicantes del NPS. Todas las reuniones del consejo de Cancer Treatment Centers of America (CTCA) se celebran en uno de los centros de tratamiento de la compañía y no en una central aislada. La reunión empieza con un paciente que comenta su experiencia reciente en ese centro y a continuación los miembros del consejo conversan con él. Antes de dar paso a cualquier otra cuestión, revisan los datos y tendencias de NPS. En Rackspace, el sistema informático de la empresa remite aleatoriamente varias respuestas del NPS de clientes todas las semanas a su consejero delegado, Lanham Napier, que acto seguido llama a esos clientes. Napier también adoptó las prácticas de reuniones de CTCA en cuanto supo de su existencia. Desde entonces, las reuniones del consejo de Rackspace incluyen la visita de un cliente (promotor o detractor) y la empresa ha rediseñado su manual para centrarse primero en el NPS de clientes, después en el NPS de empleados y, finalmente, en las estadísticas y datos financieros operativos. Napier también ha establecido la tradición de invitar a un cliente a dirigirse a sus tropas en las sesiones abiertas (reuniones internas en las que explica los resultados de la empresa). Sea cual sea el mensaje concreto, mandar a un ejecutivo de un cliente en avión hasta San Antonio demuestra un compromiso patente para todos porque a los empleados les suele resultar más fácil oír y aceptar la reacción de un cliente que de un jefe.

3.1. Procesos estratégicos de alto nivel

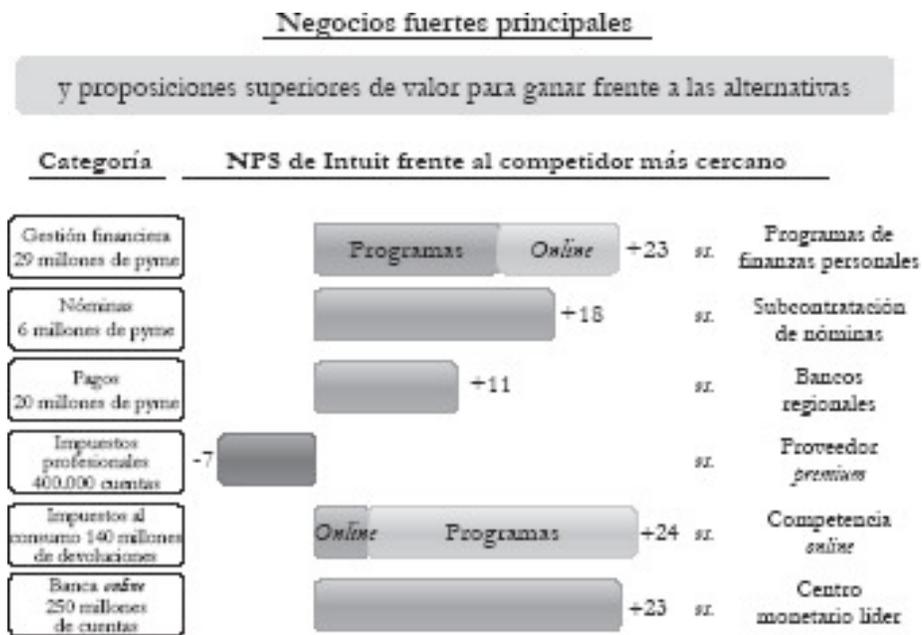
Dicho esto, en lo más alto de una organización no solo hay que escuchar a los clientes, sino, además, utilizar esa información para tomar decisiones importantes de estrategia y asignación de recursos. Cualquier empresa cuenta con un puñado de procesos básicos que impulsan las decisiones al máximo nivel: el proceso anual de presupuestos, los ciclos de planificación estratégica, las autorizaciones de inversión de capital, las revisiones de negocio, los días del inversor, las reuniones del consejo, etc. Y en las empresas líderes de NPS, como Intuit, los directivos han integrado este sistema en todos esos procesos.

Cada uno de los negocios de Intuit incluye los objetivos del NPS y las principales iniciativas para impulsar las puntuaciones en el plan estratégico. Los altos directivos hablan sobre el NPS en los días del inversor anuales de la empresa y los líderes de las líneas de negocio ofrecen más detalles de sus planes y resultados. El objetivo estratégico de la empresa, compartido también con los inversores, es conseguir una ventaja del NPS de al menos 10 puntos por encima de los competidores más cercanos (véase el cuadro 8.1, incluido en el informe del día del inversor de 2010 de la compañía). La razón de este objetivo es que los directivos de Intuit estén comprometidos con el crecimiento y creen fervientemente que tener más promotores que la competencia es un motor principal del crecimiento rentable. Cada vez que la empresa considera una adquisición, uno de los grandes factores de la decisión es si la sociedad candidata disfruta de un NPS líder en su sector. Uno de los atractivos de PayCycle, la firma de procesado de nóminas adquirida por Intuit en 2009, fue un NPS estelar de más del 70%.

El equipo directivo de Rackspace también emplea el NPS de las adquisiciones potenciales en la toma de decisiones. Una decisión estratégica de vital importancia, según

su presidente Graham Weston, fue la compra de SliceHost, dado que el *software* desarrollado por este último aceleró mucho la entrada de Rackspace en el mercado de hipercrecimiento de la computación de nube.

Cuadro 8.1 Intuit y la competencia



Fuente: presentación anual de 2010 de Intuit en el día del inversor.

«Estábamos decidiendo entre dos objetivos alternativos de compra –recuerda Weston–. Ambos parecían prometedores desde un punto de vista tecnológico pero, al examinar el NPS de sus clientes, SliceHost lo destacó como prioridad obvia. La excelente fidelidad de sus clientes ha demostrado ser un activo enorme para nosotros».

Philips ha cuantificado el valor estratégico del liderazgo en NPS estableciendo el objetivo de que el 50% de los ingresos proceda de negocios que ocupen puestos líderes en NPS en sus sectores. Para lograrlo, los directivos han tomado una serie de medidas estratégicas audaces. El negocio de iluminación de la compañía, por ejemplo, era uno de sus sectores más fuertes en términos de NPS, y en los últimos años la empresa había hecho una serie de adquisiciones para fortalecer su posición todavía más.

Una serie de operaciones importantes reafirmaron la posición de Philips en tecnología LED, de relevancia para el sector global de la iluminación, y otras ampliaron su posición en el negocio de la iluminación profesional. Gracias a haber reforzado aquellas adquisiciones con inversiones adicionales para mejorar la calidad y el servicio con relación a la competencia, la división de iluminación ahora registra el 94% de sus ventas en negocios donde es líder o colíder en NPS y se espera que contribuya en un 50% al crecimiento de toda la compañía dentro del plan estratégico actual a cinco años.

Además de alimentar sus negocios de alto NPS, Philips ha adelgazado o desinvertido aquellos donde el liderazgo en NPS era irrealista. Se retiró de la producción de televisores por varias razones comerciales, como el hecho de que presentaba un potencial reducido de liderazgo en NPS, liberándose de sus operaciones en China y la India, y licenciando la marca Philips para el mercado de Estados Unidos.

La empresa también reorganizó su negocio sanitario para mejorar la experiencia de los clientes y fomentar su fidelidad, pasando de una estructura basada en los productos a otra basada en los clientes y los mercados locales. Aquello exigió unos esfuerzos tremendos, pero necesarios si la compañía quería alcanzar sus objetivos de NPS en ese sector.

3.2. Análisis de los comentarios de los clientes

Tanto los empleados de atención al cliente como los altos directivos pueden establecer un vínculo emocional con los clientes cuando leen o escuchan sus comentarios directamente, aunque, si el volumen de respuestas ronda los varios millones, resulta poco práctico fijarse solo en una muestra. Por ese motivo, los pioneros del NPS han desarrollado herramientas efectivas para sacar partido y analizar el flujo de comentarios de los clientes.

American Express, Apple Consumo e Intuit utilizan el *software* disponible para navegar por la información. Son herramientas que siguen la frecuencia de distintas palabras clave y su relación con otras, y a continuación generan un informe resumen de las cuestiones prioritarias. Los directivos que analizan los patrones pueden determinar qué asuntos exigen atención inmediata desde arriba y cuáles informan de prioridades estratégicas. Apple descubrió que sus productos populares y el llamativo diseño de sus tiendas no eran los primeros asuntos que comentaban los promotores, sino que la razón principal de su entusiasmo hacia las tiendas era el servicio amable, atento y entendido que recibían de los empleados. El mensaje reforzó el compromiso de los directivos de invertir en la contratación, formación y desarrollo de un personal excelente para las tiendas.

La aseguradora Progressive decidió crear una herramienta interna propia para analizar los comentarios de los clientes, pero el planteamiento es parecido, puesto que el seguimiento de la frecuencia de palabras y su combinación le permite subrayar los elementos más comunes. El enfoque ayudó a la empresa a remodelar el proceso de pagos *online*. Había empezado a ofrecer a los clientes la opción de pagar mediante transferencia de fondos electrónicos, convencida de que eso mejoraría la experiencia del cliente (y resultaría en unos mayores índices de retención) y reduciría los costes. Promocionó la opción con agresividad y se encontró con que las puntuaciones del sistema NPS de los clientes que la elegían superaban con diferencia la media de la empresa en aquella época. Los datos parecían apoyar la inteligencia de la estrategia. Sin embargo, los directivos de Progressive observaron algo extraño al examinar los comentarios: las palabras pago *online* se encontraban entre las frases más mencionadas por detractores y promotores. Tras un análisis más exhaustivo, descubrieron que cuando el proceso de pago *online* discurría sin problemas a la primera, el NPS del cliente era considerablemente mayor, pero cuando no era así, el NPS se situaba 20 puntos por debajo. Y el proceso fallaba el 18% de las veces. Los fallos eran el resultado de unas políticas bancarias que permitían que el pago del primer mes se procesara mediante una solicitud verbal, pero exigían una firma física para seguir

haciendo pagos posteriores. Si el banco no recibía la firma, la transferencia fallaba y Progressive facturaba al cliente por correo ordinario. Aquello resultaba confuso y tendía a provocar impagos y cancelaciones. Progressive rediseñó el sistema de pagos negociando un proceso nuevo con sus socios de facturación que permitía a los clientes utilizar una llamada automatizada («pulse 1 si prefiere realizar pagos mensuales») para obtener una firma electrónica, evitando así la firma real. Después de haber llevado a cabo la solución, a los directivos les encantó ver que las menciones de detractores del pago en línea habían desaparecido de los 20 primeros puestos y la retención de titulares de pólizas mejoró consecuentemente. Eso dio a los directivos la confianza de renovar la promoción de la opción de pagos *online* que, actualmente, genera un NPS medio de los clientes 8 puntos por encima del de los clientes de otros medios de pago.

4. Construir comunidades de clientes

Otra herramienta importante para la integración del NPS y la voz de los clientes en los procesos fundamentales de decisión por toda la organización son las comunidades de clientes (grupos que ofrecen una respuesta periódica sobre los productos y servicios de la compañía). Adobe Systems lanzó una comunidad de Internet para diseñadores gráficos y desarrolladores en 1999, conocida actualmente como Marketplace & Exchange, que recibe millones de visitantes frecuentes. Estos, a su vez, ofrecen a la empresa una fuente constante de ideas de mejora y productos nuevos. En Harley-Davidson, todos los altos directivos se desplazan cada año a los encuentros del Harley Owners Group (HOG) y dependen de esas interacciones para ponerse al día con sus clientes y con los concesionarios que patrocinan los eventos. SAS Institute, un líder en fidelidad en *software* analítico estadístico, implica a sus agentes técnicos telefónicos en crear lo que se conoce como el «voto SASware» en que cada equipo elige a un representante en el consejo de clientes y este encuesta al equipo para identificar los problemas principales de sus interacciones telefónicas diarias. El consejo discute los problemas y los ingenieros estudian las posibles mejoras en inversiones manejables. Acto seguido, la empresa crea una lista de mejoras potenciales (el voto SASware) y la publica en su página web. Miles de usuarios, que representan a más de 10.000 licenciarios de *software*, votan las prioridades. El último paso en este ciclo de democracia representativa es una serie de reuniones regionales con los clientes donde se comparten los resultados y se discuten los planes para afrontar las opciones más votadas.

Muchas empresas que han adoptado el sistema NPS llevan más allá la creación de comunidades de clientes, y buscan todas las maneras posibles de implicar a los clientes. Los grupos de usuarios de Lego (LUGS) organizan exposiciones en las que los miembros presumen de sus diseños creativos que van desde nuevos paisajes urbanos hasta reinos imaginarios o trabajos con robots. Los actos sirven tanto de convención de aficionados como de lugar de exhibición de sus mejores obras. En 2010, más de dos millones de visitantes, en su mayoría familias con hijos, asistieron a un acto organizado por los aficionados de Lego. Aunque los LUGS corren con la mayor parte de los gastos, la empresa les ofrece en muchas ocasiones donativos en especie, en forma de productos Lego y ladrillos a granel. Los representantes de la empresa asisten a muchos actos para aprender y escuchar comentarios de la comunidad. Los aficionados de Lego también participan en actos organizados directamente por el grupo Lego. El proceso de votación de iguales a las

mejores creaciones enseña a la empresa qué clase de productos gozan del máximo interés para la comunidad y, de hecho, varios productos recientes están inspirados en los diseños ganadores de esas exposiciones. Dado que el grupo Lego distribuye sus productos principalmente a través de minoristas, la empresa se beneficia enormemente de las interacciones cara a cara en actos como estos.

El grupo Lego también gestiona una página web, www.designbyME.lego.com, que ofrece a los clientes la oportunidad de diseñar y comprar productos personalizados e incluye su propia guía de construcción y caja exclusiva, además de un tutorial sobre cómo descargar y utilizar el paquete de *software* de diseño digital de Lego, y acceso a una amplia galería (de visionado público y privado) donde los clientes pueden compartir sus diseños. La web designbyME también organiza frecuentes concursos de diseño y construcción, otorga premios a los mejores diseños con productos nuevos y los exhibe en la página. Además, la experiencia en diseño de los miembros de la comunidad de Lego mejora los productos actuales. Cuando la empresa interrumpió la producción del nuevo modelo Excavator 8043 porque los clientes habían informado de problemas en el brazo excavador, los consumidores expertos acudieron en defensa de la decisión de los directivos en los foros de la comunidad (es un ejemplo de lo que las empresas de NPS suelen llamar el «escudo de defensa del NPS»). Los consumidores expertos también se ofrecieron enseguida a sugerir y criticar las soluciones alternativas; su compromiso e implicación aceleró la respuesta de la empresa y permitió programar la fabricación a tiempo para la temporada de compras festivas.

Otro líder en el uso de las comunidades de clientes ha sido el grupo de impuestos al consumo de Intuit, que desarrolló el programa Inner Circle comentado en el capítulo 2. Más de 100.000 clientes se habían ofrecido a participar accediendo a la página TurboTax e introduciendo datos demográficos básicos y su respuesta a la pregunta definitiva: «¿qué probabilidad hay de que recomiendes TurboTax a tus amigos o compañeros?». Después, dependiendo de si son promotores, neutros o detractores, se les formula una pregunta abierta de seguimiento distinta. A los detractores se les pide el motivo de su puntuación; a los neutros, qué haría falta para que concedieran un 10 a TurboTax (o, en otras palabras, qué necesitan para convertirse en promotores), qué le dirían concretamente a alguien para que probara TurboTax. Los tres grupos registran sus prioridades de mejorar el servicio en cualquier área de la experiencia del cliente, ya sea la compra, instalación, uso o soporte. En resumen, ¿qué les agradaría más?

Una ventaja adicional para la compañía proviene de analizar los comentarios verbales (especialmente los que obtienen la mayor puntuación) para comprender el lenguaje y opciones de palabras que más se repiten entre los clientes. Intuit aprendió de sus diálogos con promotores los puntos que más valoran y que mencionarían a no usuarios. Las respuestas articularon las ventajas concretas de los productos en el idioma de sus mayores fans y que la empresa podía incorporar directamente en forma de mensajes de marketing y publicidad. Una ventaja final de pedir a los promotores que expresen lo que le dirían a un amigo es que una vez que han articulado la respuesta son más propensos a transmitírsela a un amigo porque la tienen en la punta de la lengua y fresca en la mente.

Dicho esto, el enfoque novedoso de recoger comentarios de clientes atrae por lo visto también a los clientes porque el índice de asistencia a las sesiones supera el 85%, muy por encima del observado en el típico estudio de mercado. Además, aunque las sesiones son anónimas, los usuarios tienen la opción de dar sus datos de contacto y más del 75% lo hace, por lo que Intuit puede comunicarse con ellos y obtener información adicional o pedirles sus comentarios sobre los cambios propuestos. Por ejemplo, cuando los clientes expresaron su desagrado con los reembolsos, la empresa pudo dirigirse a ellos y pedirles más información. ¿Debían concentrarse en la elusiva prueba de compra, la lentitud del proceso o la cantidad del reembolso? El diálogo con los detractores también permite aislar sus quejas del apoyo técnico y extraer soluciones alternativas del retorno de respuestas. Barry Saik, vicepresidente de gestión de producto del grupo de consumo, señala que «utilizamos Inner Circle con frecuencia para suscitar soluciones y averiguar si nuestras soluciones internas son aceptables para los clientes».

El grupo de consumo también llegó a la conclusión de que la reacción más valiosa podría proceder de los antiguos clientes más insatisfechos, por lo que los empleados escudriñaron los foros y *blogs*, invitando a los detractores más vociferantes a unirse a Inner Circle. La empresa cayó en la cuenta de que más les valía aponer en una lista a aquellos reclutas para abordar una solución a los problemas que dejarles que ventilaran su furia destructivamente. Resulta que uno de los motores más potentes de la satisfacción de los clientes es el compromiso de una empresa de escuchar y responder a las quejas y sugerencias. El compromiso demuestra que la empresa valora a sus clientes y se ocupa de ellos (los requisitos básicos de cualquier relación satisfactoria). Cuando quedó claro que Intuit quería realmente escuchar sus preocupaciones y solventarlas, muchos archidetractores de TurboTax se convirtieron en promotores.

Las comunidades de clientes pueden ayudar a una empresa a mejorar su negocio y representan un servicio valioso para otros clientes. Brad Smith, exdirector del grupo de consumo y actualmente consejero delegado de Intuit, se ha hecho un gran defensor de las comunidades de clientes; le gusta contar la historia de uno de sus subordinados del equipo de impuestos al consumo que sugirió montar una conexión de chat dentro del *software* TurboTax para que los clientes pudiesen hablar entre sí en lugar de buscar foros externos. Pese a su escepticismo inicial, la prestación «comunidad en vivo» resultó ser un éxito y, en el seguimiento de las conversaciones de sus clientes, Intuit descubrió que la calidad y precisión de las sugerencias de otros clientes era impresionante. Los consejos de uso del programa eran tan buenos como los que ofrecía el propio equipo interno de apoyo al cliente de la empresa y sus respuestas a cuestiones tributarias superaban a las facilitadas por Hacienda.

Prácticamente todas las empresas quieren que sus culturas se centren más en el cliente y el sistema NPS les ofrece una amplia colección de herramientas y técnicas para alcanzar ese objetivo, aunque ninguna es más poderosa que cerrar el círculo y agradecer a los clientes su respuesta, indagar las causas de los problemas, aprender a atenderlos mejor y tomar las medidas necesarias. Sin embargo, el NPS es mucho más que una métrica o un proceso de recuperación del servicio; es una forma de hacer negocios, basada en tratar bien a la gente. Cuando los clientes nos dicen que les hemos fallado mediante una puntuación de detractores, hay mucho más que una razón práctica de negocio para cerrar el círculo: el

imperativo moral. No cerrar el círculo con los detractores equivale a no tratarles con dignidad y respeto. Cuando un directivo deja de llamar a un detractor, el mensaje es claro: estar a la altura de las expectativas del cliente y arreglar los fallos no es su prioridad. Y el mensaje llega igual de alto y claro a los empleados. En un mundo donde nadie tiene tiempo para rematar las tareas, cerrar el círculo debe incrustarse en el flujo diario de trabajo para que se convierta en un elemento automático de la toma de decisiones. Solo entonces podremos alcanzar las ventajas potenciales del NPS.

Las estrellas del sistema NPS como Apple, Schwab, Rackspace e Intuit se esfuerzan constantemente en contactar con todos los detractores dentro de las 24 horas siguientes y la mayoría lo consiguen más del 90% de las veces. ¿Con qué frecuencia lo logras en tu organización?

09 Organizarse para un largo viaje

El Foro de Fidelización del NPS celebró su reunión fundacional en la sede de American Express en Nueva York el 5 de octubre de 2006 y, desde entonces, se ha reunido en decenas de ocasiones en las instalaciones de sus miembros en Europa y Estados Unidos. Aunque los miembros más antiguos como Intuit, American Express y Apple Consumo llevan utilizando el sistema NPS más de cinco años, sorprendentemente el ritmo del aprendizaje y los progresos en las reuniones trimestrales siguen acelerándose incluso para los más veteranos, que continúan descubriendo nuevos enfoques y tácticas que refuerzan las herramientas básicas, como el *feedback* de ciclo cerrado. También siguen aprendiendo nuevas aplicaciones del marco de trabajo del NPS en campos como las finanzas, la gestión de costes, los recursos humanos y la comunicación. Uno de los miembros originales nos recuerda a menudo que: «dado que el NPS afecta a todos los rincones de la organización, es lógico que nos preparemos para un viaje muy largo».

Y tan largo. El volumen de trabajo, la planificación y el seguimiento necesarios para beneficiarse al máximo del NPS ha sido una sorpresa para muchas empresas. Gerard Kleisterlee, consejero delegado de Philips, esperaba que la iniciativa de NPS marchara a toda vela en cuestión de uno o dos años y que, para entonces, podría dirigir su atención a otras prioridades, pero tres años después de haberse iniciado el programa cambió de opinión.

«Adoptamos el NPS porque se ajustaba como un guante a nuestra marca de sentido y simplicidad –explica–. Es un concepto tan claro e intuitivo que supuse que la organización adoptaría e integraría el sistema NPS rápidamente en los procesos básicos. Ahora, sin embargo, me doy cuenta de que este nivel de gestión de cambio cultural necesita tiempo... y mucha atención del liderazgo. Es curioso que, siendo un concepto tan sencillo e intuitivo, requiera tanto trabajo. Afianzar la métrica para que se merezca la confianza de la primera línea y el consejo, convencer a las diferentes líneas de negocio de que es el enfoque correcto, ayudarles a cuantificar los aspectos económicos, formar a la primera línea y los mandos medios, crear círculos cerrados con los clientes y socios del canal... Ha merecido la pena pero es cierto que ha hecho falta mucho tiempo».

Para acelerar el impulso hacia el enfoque en el cliente, Kleisterlee convirtió el NPS en uno de los principales indicadores del rendimiento, vinculado a la retribución de los directivos. También exigió a la organización que remitiera periódicamente las puntuaciones al consejo de administración y para ello hacía falta educar a la organización entera sobre las puntuaciones y sobre el propio sistema NPS. Hubo que desarrollar un proceso fiable de control que pudiera auditarse. El equipo de liderazgo de Philips tuvo que negociar unos objetivos de rendimiento que fueran, a la vez, inspiradores y estratégicamente coherentes, a partir del juego completo de objetivos corporativos. También fue necesario reforzar las capacidades organizativas de aplicación de la respuesta de los clientes. Sin dilación, el equipo de liderazgo estableció una red global de agentes del cambio de NPS que trabajaron codo con codo con los equipos locales para desarrollar y adaptar cada negocio al sistema. Durante los dos primeros años, los miembros del equipo aprendieron que el NPS era el planteamiento correcto, pero también que la iniciativa necesitaría mucho más apoyo y

liderazgo de lo previsto.

Tanto los beneficios como las exigencias del sistema NPS son considerables. Para obtener el máximo provecho conviene ser consciente desde el principio y organizar cuidadosamente la iniciativa del NPS. En este capítulo explicaremos lo que hace falta para prepararse para el largo viaje.

1. Designar a los directivos correctos y posicionarlos para el éxito

Los directivos que han generado grandes resultados con el sistema NPS se plantearon la iniciativa como un viaje largo de cambio cultural y crecimiento desde el principio; en ningún momento se trató de una herramienta ni de un programa de uso esporádico y descartable después. Buscaban la manera de crear una cultura centrada en el cliente y perseguían mejorar la competitividad y acelerar el crecimiento orgánico. Su primer paso fue nombrar a una persona que liderara los esfuerzos, alguien con el trasfondo, las habilidades y la experiencia adecuada. Pero ¿quién?

A veces, lo más lógico es centrar la iniciativa del NPS en marketing. Esa fue la opción de Kleisterlee en Philips, que asignó a su nuevo director de marketing, Geert van Kuyck, el liderazgo del cambio. Por suerte, Van Kuyck era consciente de que la tarea consistía en asegurarse de que los directores de los negocios de explotación adoptaran el NPS y se convirtió en la fuerza motora de la iniciativa de colocar al cliente en el centro del negocio. El marketing podía desempeñar solo un papel de apoyo que ofreciera educación, comunicación, herramientas y técnicas. Trasladar la responsabilidad de la gestión del cambio del NPS al director de marketing funcionó en Philips, pero elegir al cabeza de ese departamento puede entrañar riesgos. Puede suceder que los demás vean el NPS como una mera herramienta para valorar la experiencia del cliente sin más implicaciones. En Enterprise Rent-A-Car, Andy Taylor decidió asignar el proceso ESQi a sus directivos de operaciones de alquiler y no al grupo de marketing porque quería que los operadores de línea se adueñaran y confiaran en el proceso.

Chuck Schwab trasladó el papel de líder del NPS a Chris Dodds, entonces director financiero, porque creía que así garantizaría una analítica rigurosa en la que toda la organización podría confiar. Además, permitiría que el NPS guiara los esfuerzos continuos de reducción de costes de la compañía, que también estaban siendo liderados por la oficina del director financiero. Más aún, Schwab quería informar de las puntuaciones del sistema NPS a los accionistas y sabía que el director financiero tenía que confiar plenamente en el sistema para acceder a hacerlo.

En Virgin Media, su consejero delegado, Neil Berkett, nombró a Sean Risebrow para encabezar los esfuerzos. Risebrow venía de marcas corporativas, pero Berkett insistió en rotar al equipo de Risebrow por varios puestos en la organización a partir del objetivo del cambio. Risebrow describe así su periplo:

«A Neil le parecía importante que un único alto líder fuera el responsable de garantizar que todas las partes de la organización adoptaran el sistema NPS. Curiosamente,

consideraba que el éxito inicial no era cuánto utilizaban y hablaban del NPS en el equipo de liderazgo, sino cuánto sabían del NPS los agentes telefónicos y los instaladores. Al principio formábamos parte del equipo de marca. Un gran servicio al cliente es parte de la marca Virgin y el NPS fue la disciplina operativa que adoptamos en la renovación de la marca de la compañía. Después pasamos a servicios (operaciones y red) cuando lo importante eran las mejoras operativas. Ahora estamos en crecimiento (marketing, ventas y adquisición de clientes) porque el objetivo son las mejoras relacionales necesarias de principio a fin –y concluye diciendo–. Nuestro objetivo sigue siendo el mismo: incrustar las destrezas y el conocimiento en todas las operaciones, y no solo en el equipo central de experiencia del cliente».

Como sugieren estos cambios, no hay una única fórmula de éxito a la hora de elegir a la persona que liderará la adopción del sistema NPS, pero sí tres orientaciones fundamentales. Primero, el directivo debe tener las habilidades, experiencia, cualidades personales y energía necesarias. En British Gas, el consejero delegado de servicios de gas, Chris Weston, necesitaba encontrar a una persona que guiara el NPS en plena remodelación. Se decantó por Eddy Collier, un subordinado directo, responsable de los servicios de instalación de calefacción para particulares. Su experiencia en las finanzas y la consultoría le otorgaba las destrezas necesarias para liderar el cambio. Segundo, conviene considerar dónde deben hacerse los mayores cambios y organizar la iniciativa en consecuencia. Un dirigente ampliamente respetado y merecedor de la confianza de toda la organización puede ajustar y reajustar prioridades para centrarse en las finanzas, recursos humanos, marketing, desarrollo de producto, precios o servicio al cliente, dependiendo de cuál sea la necesidad más urgente.

La tercera orientación es, tal vez, la más importante. Siempre que el NPS ha generado grandes resultados, el líder del cambio dependía directamente del consejero delegado o del director general de alguna unidad importante de negocio. Empujar el puesto de liderazgo por debajo de ese nivel envía un mensaje a la organización de que el sistema NPS no es realmente prioritario y dificulta la implicación de los altos cargos en las situaciones en las que deben impulsar el cambio con más vehemencia. Como veremos en el apartado siguiente, el NPS suele exigir grandes variaciones en la estrategia, la cultura o las políticas que solo los altos directivos pueden iniciar.

2. Unir a la organización

Bien hecho, el sistema NPS afecta prácticamente a todos los aspectos de la empresa, pero en todo caso exige la convicción y un apoyo activo de la función financiera. Ese departamento debe desarrollar unos fundamentos económicos creíbles e integrarlos en los análisis e informes estándar de gestión que sirven para tomar decisiones y decidir las prioridades. Los directivos de calidad del proceso y excelencia operativa suelen desempeñar funciones críticas también. El NPS saca a la luz los procesos más necesitados de atención y, por supuesto, las soluciones deben cotejarse con la reacción de los clientes, además de con las estadísticas internas de proceso. Hasta las funciones de relaciones públicas y comunicación deben someterse a un cambio. El director del grupo de comunicación de Allianz, Emilio Galli-Zugaro, lo describe así:

«Antiguamente, nuestra tarea consistía en educar e influir en los medios pero últimamente nos hemos dado cuenta de que nuestra reputación depende de lo que nuestros clientes y empleados dicen de nosotros, no del contenido de nuestras notas de prensa. Mediante el sistema NPS, estamos redefiniendo el papel de la comunicación y repensando la mejor manera de comunicarnos con nuestros clientes y empleados».

El hecho en sí de que el NPS trascienda organizaciones fundacionales con objetivos y opiniones diferentes de lo correcto abre nuevas oportunidades porque, con una dirección adecuada, las empresas son capaces de resolver problemas que anteriormente se habrían estampado contra las barreras transfuncionales. Un banco de Estados Unidos es buen ejemplo de ello. Su consejero delegado (a quien llamaremos James Smith) había recalcado la prioridad de la concentración en el cliente durante años y los equipos de servicio al cliente en la primera línea empezaron a hacer buenos progresos al principio dentro de sus grupos, al centrarse en el NPS operacional. Después de avanzar bastante en el servicio durante el primer y segundo año, el impulso se estancó porque los directivos de otras funciones no se habían adherido aún. El directivo responsable del servicio al cliente explica que «a los directores de otras funciones les resultaba demasiado fácil pasar por alto nuestras viejas puntuaciones de satisfacción. No se identificaban con el índice; les parecía teórico. Todo eso cambió un año después, cuando todos nos mudamos al sistema NPS. Ahora, cada vez que un cliente nos dice que no nos recomendaría a un amigo, el equipo directivo por completo se lo toma como algo personal». Esa conexión personal ha sido imprescindible porque, como pudo observar Smith, para avanzar más hacía falta la ayuda de otros líderes funcionales.

Uno de los problemas era que a algunos de los clientes más rentables de la empresa se les solicitaba verificar su identidad cuando trataban de realizar una compra en una tienda con una de las tarjetas de crédito del banco. A los clientes les resultaba frustrante y embarazoso que la vendedora les pasara el teléfono y tuvieran que deletrear el nombre de soltera de su madre, el importe de la operación u otros datos identificativos. Aunque el proceso estaba diseñado para prevenir robos y fraudes, les sucedía con demasiada frecuencia a los clientes de máximo valor y más todavía al presidente del negocio minorista, que quería que la marca de la compañía se equiparara a un servicio y prestación excepcionales. La función de control del fraude (integrada en la organización de gestión de riesgos) tenía que realizar su trabajo. El gasto en concepto de fraudes formaba parte del sistema de puntuación de ese departamento y determinaba las bonificaciones y, aunque los controladores de fraude sabían que, en ocasiones, entorpecían el deseo de la empresa de crear promotores entre los clientes de máximo valor, se mantuvieron en sus trece. Sus análisis demostraban que, de media, la decisión de impedir operaciones potencialmente fraudulentas en el punto de venta era rentable incluso teniendo en cuenta la insatisfacción y frustración de los clientes.

Pero la empresa se enfrentaba a otro escollo. Los conflictos de pagos (cuando un cliente se queja de un cargo en el extracto mensual) eran costosos, frustrantes para el cliente y a menudo causaban insatisfacción a los comerciantes. Aunque la empresa se había labrado una reputación de servicio excepcional en ese aspecto, la intención de reducir los costes operativos en la gestión de las llamadas desde el extranjero había creado más detractores. En muchos casos, la simple explicación del nombre completo del comerciante

o una ayuda para recordar una compra en concreto era todo lo que el cliente necesitaba para resolver la cuestión, pero sin el contexto cultural apropiado, a los agentes extranjeros les costaba expresar la empatía correcta o rebuscar en la memoria de los clientes.

Smith cayó en la cuenta de que haría falta mucho más que insistir en la dedicación de la empresa al liderazgo en el servicio para reunir las distintas funciones. Tenía que aumentar su concentración, modificando el sistema de incentivos de su equipo de alto nivel y los demás. Si el marco anterior de bonificaciones responsabilizaba a los directivos de tener una cartilla equilibrada (la empresa había fijado objetivos de mejora con métrica de accionista, cliente y empleado, y el consejo asignaba las calificaciones a partir del rendimiento según esa métrica), los objetivos del cliente solían ser métrica de accionistas disfrazada. Por ejemplo, la adquisición de nuevos clientes y el crecimiento en ingresos por consumidor entraban dentro de los objetivos de clientes de algunos grupos. El nuevo plan de Smith aumentó el peso de los objetivos de usuarios y enfatizó la importancia de la verdadera métrica de clientes, incluido el NPS. Ahora, ni los directivos funcionales se contentan con su remuneración por incentivos hasta que la empresa haya alcanzado sus objetivos de NPS. El cambio condujo a una mayor energía y cooperación a través de las líneas funcionales para resolver las causas de detracción y descubrir formas económicas de crear promotores.

Neil Berkett, de Virgin Media, se topó con unos retos parecidos cuando su organización adoptó el NPS. «La parte superior de la organización enseguida lo asimila –asegura–. En cuanto ven el vínculo con los datos económicos y el crecimiento, se suben al barco y las primeras líneas lo hacen todavía más deprisa. Les resulta inspirador centrarse en hacer felices a los clientes porque, además, les facilita el trabajo. La más complicada es la parte media de la organización, formada por los directivos funcionales». Es comprensible: estos directivos son expertos en gestionar su propia función, como las operaciones de red o los cobros pendientes, y siguen los progresos con estadísticas concretas como el coste por llamada o el porcentaje de deudas malas, pero les cuesta relacionarse con la experiencia del cliente en un sentido más amplio. Y eso, según Berkett, implica que cualquier iniciativa de NPS debe incluir mucha educación. Además, exige cambiar la manera en que los directivos funcionales miden el éxito. «Saben controlar la métrica histórica para conseguir sus bonificaciones –explica–, pero añadir otra métrica moderna de la fidelidad del cliente, como el NPS, es más problemático».

Los avances de Virgin Media han sido asombrosos (15 puntos de mejora en sus puntuaciones del sistema NPS), pero conllevaron mucho más trabajo de lo que Berkett había anticipado. Además de los cambios en las capacidades de medición y programas de bonificación, el propio Berkett tuvo que dedicar una gran cantidad de energía a las comunicaciones y a reforzar constantemente el papel del NPS. También se aseguró de dar mucho reconocimiento a los directivos responsables de los éxitos. Gracias a todo eso, el NPS ha recibido mucha visibilidad en las demás compañías Virgin, que en muchos casos han empezado a adoptar el sistema NPS, aunque todas ellas han escuchado la siguiente advertencia de Berkett: «No es todo lo sencillo que puede parecer al principio. El NPS no es solo una medida; es una forma de hacer negocios».

3. Reorganizarse alrededor del cliente

A menudo, la iniciativa de NPS exige reorganizar a los equipos de primera línea en unidades más pequeñas y propensas a rendir cuentas, o crear equipos transfuncionales capaces de gestionar eficazmente la experiencia global del cliente. De cualquier modo, ambas medidas implican repensar las responsabilidades del supervisor de la primera línea de atención al usuario. En las sucursales bancarias, por ejemplo, es posible que los gerentes tengan que salir de sus despachos y pasar más tiempo con los clientes.

Reorganizar la primera línea fue uno de los cambios más notables que Berkett tuvo que implantar en Virgin Media. Hasta entonces, los centros de atención telefónica que ofrecían apoyo al cliente estaban integrados en la función de ventas y marketing, lo cual tenía sentido si tenemos en cuenta que, como en muchas otras empresas, al departamento de marketing es al que más le interesaba oír las voces de los clientes y consolidar su fidelidad. Sin embargo, ubicar los centros de atención telefónica en marketing complicaba las cosas para los clientes, que a menudo se veían obligados a realizar múltiples llamadas para resolver su problema. Berkett reestructuró la organización, agrupando los centros de llamadas bajo el directivo responsable de la red y los equipos de instalación y servicio. ¿El resultado? Escuchemos de nuevo a Sean Risebrow: «Antes, un cliente se pasaba días navegando por silos funcionales y tenía que realizar múltiples llamadas para gestionar el proceso. Ahora, el 75% de los clientes reciben una solución el mismo día o el día siguiente, además de una experiencia mucho mejor. El coste del servicio es menor porque hemos eliminado parte del precio de los fallos». Al final, la empresa ha llegado a la conclusión de que le cuesta un 25% más al año atender a los «ceros» (los detractores más acérrimos) que atender a los promotores que les otorgan dieces.

En Logitech, el viaje del NPS empezó con una reorganización sustanciosa. Todas las unidades de negocio del producto se agruparon bajo un directivo y todas las funciones de relación con el cliente bajo un nuevo director de marketing. El nuevo grupo que estaba de cara al cliente incluía marketing, calidad corporativa y atención al consumidor, junto con un nuevo equipo de experiencia del cliente, un órgano independiente diseñado para representar su voz. Glenn Rogers, el líder del equipo, explica así su misión: «Nos limitamos a animar al resto de la compañía a seguir la regla de oro, que invariablemente encontramos que es imposible de refutar». En Logitech, la mayor parte de la experiencia de los clientes dependía de una interacción directa con el producto y la integración del NPS en los esfuerzos de diseño de producto, como describíamos en el capítulo 8, fue fundamental. Sin embargo, el sistema NPS convenció también a los directivos de reflexionar sobre la manera en que organizaban las interacciones en la primera línea con el cliente. Se replantearon la función de atención al consumidor, pasando de un centro de costes regionales que empleaba a 14 socios externos a una operación global unificada con un único socio externo. Si los contratos antiguos se basaban en el tiempo de gestión, los volúmenes de llamadas, etc., el nuevo acuerdo de subcontratación depende principalmente de la métrica del NPS.

En Rackspace, la reestructuración de la primera línea fue todavía más amplia. A medida que la empresa se expandía, fue adoptando por naturaleza la estructura organizativa funcional típica de las grandes empresas: el grupo de ventas se responsabilizaba de las

ventas, el de finanzas, de la facturación y los pagos pendientes, etc. No obstante, y al igual que en Virgin Media, los agentes telefónicos tenían que transferir a menudo las llamadas de los clientes a alguna de las áreas funcionales o ponerse directamente en contacto con esa función a lo largo del día y después llamar al cliente un día después. La comunicación no solo era ineficiente, sino que, además, causaba muchos problemas debido a los trasposos incorrectos entre departamentos. Por ejemplo, el equipo de ventas, que no solía estar familiarizado con las características técnicas específicas de un cliente, redactaba pedidos nuevos que los equipos técnicos no podían configurar correctamente. Una mera solicitud de cambio, que debía poder solucionarse en cuestión de segundos, terminaba transferida a los grupos de ingeniería, que en ocasiones tardaban horas o días en ejecutarla.

Por esa razón, los líderes de Rackspace tomaron una medida radical. Pidieron a los equipos telefónicos de gestión de cuentas que reflexionaran junto con los demás departamentos hasta idear la estructura organizativa ideal para que los clientes tuvieran una experiencia excelente. Después de muchos debates y discusiones, el grupo recomendó crear equipos transfuncionales con representantes de todas las grandes funciones en relación con los clientes. A los directivos les gustó la nueva idea, pero se preguntaban si la solución propuesta funcionaría. En aquella época, la empresa estructuraba la contratación y el desarrollo profesional según las distintas funciones, y organizaba el flujo de trabajo y los sistemas informáticos alrededor de ellas. Algunos dirigentes temían que los costes se dispararan en la nueva estructura matricial, como la denominaron, y otros se preguntaban si los clientes quedarían realmente más satisfechos. Para ponerlo a prueba, decidieron crear dos equipos matriciales piloto, compuestos por una mezcla de especialistas que trabajarían codo con codo para atender a un grupo definido de clientes.

Los resultados fueron reveladores. Las puntuaciones del sistema NPS de los clientes que atendieron los equipos piloto eran mucho más altas que las del resto de la empresa. La resolución de los problemas de los clientes en la primera llamada pasó del 55% al 90%. Los índices de coste y error bajaron sustancialmente, pero no fue ninguna sorpresa. Antes de la matriz, los equipos solían sentarse en edificios separados sin una vía fácil de comunicación ni relación personal o una métrica de equipo que facilitase la responsabilización y el aprendizaje. Ahora, sin embargo, los directores pueden concluir una llamada con un cliente cuyo pedido se haya introducido mal y, acto seguido, pedirle al vendedor, que está sentado al lado, que les explique el problema. Y cuando un cliente llamaba por un problema técnico, el director de la cuenta podía conseguir una respuesta pronta del técnico que estaba al otro lado de la mesa (y, de paso, aprender sobre las cuestiones técnicas). Los equipos matriciales demostraron una mejora notable en el crecimiento de la cartera de clientes y en las puntuaciones del sistema NPS. Curiosamente, los datos del NPS de empleados también se dispararon. Para esos empleados, como para la mayoría, era más gratificante trabajar en un contexto de equipo con fácil comunicación, responsabilidades conjuntas y con todos los recursos necesarios para rematar el trabajo en beneficio del cliente. Y esa clase de reestructuración nunca habría ocurrido si los directivos hubiesen encasillado la iniciativa del NPS en la función de marketing o servicio de cuentas.

Los pioneros del sistema NPS, como Rackspace, Virgin Media, Allianz y otros, han descubierto que sintonizar la responsabilización y la autoridad alrededor de los clientes, a partir de la manera en que interactúan con la organización, supone un enorme refuerzo para

el progreso del sistema NPS.

4. Contratar y despedir a la gente correcta

Por muy importante que sea la reestructuración de la primera línea de atención al cliente, los directivos de Rackspace están convencidos de que existe otro factor más importante todavía para la creación y el sostenimiento de la cultura corporativa del apoyo fanático. Se trata de contratar a la gente correcta. «En realidad, todo se reduce a los grandes valores y nosotros no formamos a los empleados en los grandes valores –explica su consejero delegado, Lanham Napier–. Lo hicieron sus padres hace mucho tiempo». Pese a que Rackspace busca en muchas contrataciones el dominio de la técnica, no es un aspecto prioritario porque esas son destrezas que pueden enseñarse y la actitud, no. Por eso, los candidatos deben demostrar que realmente les importan los demás. En palabras de Napier, «contratamos a *geeks*, a serviciales». Rackspace responsabiliza a los miembros de su equipo del NPS de sus clientes para asegurarse de que la métrica reciba tanta atención como los datos económicos. Sin embargo, no es la bonificación asociada al NPS lo que anima a los empleados a atender a sus clientes, sino que ese deseo forma parte de su personalidad.

Barbara Talbott, veterana jefa de marketing (ahora jubilada) del grupo hotelero Four Seasons, comparte la opinión de Rackspace. Cuando se trata de ofrecer una experiencia superior a los clientes, está convencida de que el carácter de los empleados de la primera línea de atención al cliente es lo que más importa.

«Satisfacer a los huéspedes significa llevar a la práctica la bondad y la inteligencia –puntualiza–. A menudo, la satisfacción proviene de algo pequeño que no cuesta mucho, como llevarle una taza de té a un huésped que ha llegado resfriado. Y no se puede programar ni incentivar al personal para que lo haga porque resultaría mecánico y falto de autenticidad. Además, no es necesario. Cuando se tiene a la gente correcta, vienen al trabajo con esa motivación y se sienten orgullosos y satisfechos de ver que los huéspedes están bien atendidos. Igual de importante es seleccionar y desarrollar a la gente correcta como líderes de primera línea, de manera que puedan crear un ambiente en que la gente dé lo mejor de sí».

En otras palabras, si contratas a los empleados correctos, no hará falta que les pagues más para satisfacer a un cliente, sino que esa será la parte más amena y gratificante de su trabajo. La gente correcta lo hace sin ningún estímulo especial; solo hay que ponerles en situaciones en las que puedan satisfacer a los clientes de una forma racional y económica... y quitarse de en medio.

La cadena hotelera Four Seasons ha levantado una cultura internacional que coloca la experiencia del cliente en lo más alto de la agenda de todos los empleados, pero todo empieza por contratar a la gente correcta. Todos los aspirantes, desde los lavaplatos hasta los puestos más altos, pasan por cuatro o cinco entrevistas de selección y la última con el director general del hotel. Dado que la cultura de Four Seasons se basa en el servicio, los directores buscan empleados que demuestren la actitud correcta hacia el servicio a los

demás. No buscan aspirantes que puedan ser formados para que los huéspedes se sientan importantes, sino a personas que crean verdaderamente que lo son. Y la empresa parece conseguirlo con una facilidad inaudita. Andrew Harper, el editor bajo seudónimo de la revista de viajes *Andrew Harper's Hideaway Report*, comenta que «Four Seasons parece tener mejor instinto para elegir a los empleados correctos... Lo consiguen fijándose en el entusiasmo o la sinceridad».

Lo mismo ocurre con muchas empresas líderes en NPS. En Zappos, su consejero delegado, Tony Hsieh, explica que los aspirantes que pasan satisfactoriamente el riguroso proceso de selección de la empresa se someten a cuatro semanas de formación intensiva pensada para que entiendan la cultura y cómo el NPS ayuda a los empleados a deleitar a los clientes. Al final de esa etapa, Hsieh quiere estar seguro de que contrata solo a verdaderos promotores, que reconozcan la oportunidad tan especial que supone incorporarse al equipo de Zappos. Por eso se compromete a pagar 2.000 dólares a quien quiera marcharse en ese punto, sin dar explicaciones, y sigue subiendo la oferta hasta que algunos recién llegados la aceptan. En su opinión, incorporar a esas personas perjudicaría a la cultura de la empresa y conduciría a tener clientes y empleados descontentos. Otra empresa líder en NPS, JetBlue, también se centra en atraer a aspirantes que personifiquen los grandes valores de su cultura orientada al servicio. La aerolínea ha desarrollado una herramienta *online* para las candidaturas que ayuda a identificar a los aspirantes más prometedores en ese aspecto. Además, depende mucho de las recomendaciones de empleados como fuente de nuevas contrataciones. De hecho, el departamento de atención al cliente está compuesto casi íntegramente por vacantes publicadas en Internet destinadas a los agentes de servicio para que, a continuación, se las remitan a sus amigos y familiares que consideren más adecuados.

5. Ojo con los vínculos salariales del NPS

Muchas empresas llegan a la conclusión de que deben vincular el NPS al programa de bonificaciones para que el personal se tome en serio el sistema y, desde luego, puede ser una medida eficaz, sobre todo si afecta solo a los altos directivos, cuya determinación salarial suele dejar margen para las valoraciones. Sin embargo, una asociación prematura entre el NPS y las bonificaciones de primera línea puede provocar varios problemas. Primero, centra la organización en la puntuación como un objetivo en sí, en lugar de una herramienta para garantizar que la gente se apunte la lección y tome las medidas consecuentes para mejorar la experiencia del cliente. Segundo, ejerce una presión tremenda sobre el equipo que desarrolla el proceso de medición para elaborar una métrica exactamente precisa, puesto que nadie tolera los errores cuando afectan a su nómina. En definitiva, desarrollar un proceso fiable de medición del NPS tiene muchos más recovecos de los que casi todos los directivos prevén.

Por último, un vínculo directo con las bonificaciones fomenta casi con total seguridad las trampas y manipulaciones. Los empleados pueden suplicar a los clientes que les otorguen una puntuación alta o, peor aún, piense en el mensaje que se transmite cuando los empleados de caja señalan la encuesta de los recibos con un marcador amarillo a los clientes especialmente satisfechos y no se lo mencionan a los demás. Antes de que este se

dé cuenta, la experiencia de sus clientes haría pensar en el clásico concesionario de coches donde la puntuación lo es todo y la respuesta honesta del cliente con el fin de mejorar es irrelevante. Casi todas las empresas que utilizan las puntuaciones *bottom-up* empiezan poco a poco, publicando las clasificaciones por equipos y finalmente basándose en ellas para asignar premios, promociones y bonificaciones. Incluso en Enterprise, que tardó varios años en dar ese paso, no existe un vínculo entre las bonificaciones de la primera línea y las puntuaciones de las respuestas de los clientes.

El hecho de vincular el sistema NPS *top-down* con las bonificaciones de los directivos también entraña riesgos. El consejero delegado de una empresa industrial, por ejemplo, anunció que la remuneración de todos los directores iba a estar conectada al NPS el primer año de la iniciativa. Varios meses después, los directores empezaron a ver que muchos negocios de la empresa no disponían de una forma fiable de crear listas de contactos de clientes. Finanzas sí tenía información detallada de los contactos de facturación, pero la persona responsable de pagar las facturas no solía ser la persona más apta para ofrecer los retornos de respuesta. La empresa necesitaba los nombres de los altos directivos que tomaban decisiones de compra o los que más influían en esas decisiones, o los empleados que usaban los equipos. Y esa información, sencillamente, no existía en un lugar concreto: parte estaba en los archivos (o en las cabezas) de los vendedores, parte en los archivos de los agentes de servicio, otra parte en los archivos de los distribuidores... Crear la lista correcta para cada negocio en todo el mundo resultó ser un proyecto de 18 meses y sacó a la luz algunas debilidades del proceso de gestión de cuentas de la fuerza de ventas.

Aun así, el consejero delegado se había comprometido a vincular el NPS a las bonificaciones y decidió utilizar una serie de empresas de estudios de mercado que, acto seguido, procedieron a bombardear a las organizaciones de clientes con encuestas. Las puntuaciones resultantes eran volátiles y no fiables porque los índices de respuesta eran bajos y nadie podía decir a ciencia cierta quién cumplimentaba los cuestionarios. Es más, un análisis posterior demostró que pocos altos cargos decisores o influyentes respondían. Sin embargo, el proceso ofreció unas puntuaciones que sirvieron para determinar la remuneración, y aquello provocó un escándalo entre los afectados, que se quejaban de que era injusto, no fiable y sujeto a trampas y manipulaciones (las listas de clientes ofrecidas por la fuerza de ventas para alimentar las listas más amplias de las empresas de estudios de mercado tenían una tendencia notable a excluir las cuentas descontentas). Cuando aquello salió a la luz, el NPS se llevó un duro golpe. Desde entonces, la empresa ha eliminado el NPS del paquete salarial y sigue esforzándose por lograr su aceptación en el sistema.

La experiencia de Philips Healthcare también representa un caso de advertencia, aunque esta vez con final feliz. Philips se había comprometido a centrarse más en el cliente y la gente esperaba que se incluyeran objetivos serios en el plan de bonificaciones, aunque pocos entendieron lo difícil que resulta generar puntuaciones fiables *top-down* del sistema NPS en un contexto B2B complejo y de múltiples participantes como los sistemas médicos. Philips vende equipos y servicios a hospitales y clínicas, y entre sus contactos de clientes se incluyen consejero delegado, directores financieros, jefes de radiología, médicos de renombre, enfermeras y los técnicos que manipulan las máquinas. Es más, Philips compete en varias líneas diferentes de negocio o modalidades que utilizan partes distintas del

espectro. Los equipos y suministros de apoyo de monogramas, radiografías, escáneres CT y MRI se venden a un grupo similar de hospitales y clínicas, pero la compra, utilización y servicio de las distintas soluciones tecnológicas son muy distintos, tanto como la posición competitiva de Philips en cada segmento. La primera vez que la organización encargó la encuesta, los grupos no estaban lo suficientemente diferenciados.

Y había más problemas: Philips no trabajaba lo suficiente por adelantado como para identificar a los decisores, influyentes y usuarios más apropiados que le permitiesen enviar las encuestas a la gente correcta. Los directivos querían un flujo constante de puntuaciones y, para lograrlo, decidieron enviar una serie de cuestionarios y recopilar los resultados mensualmente. Como consecuencia, las cifras que llegaban al departamento corporativo todos los meses se basaban en pequeñas encuestas de grupos variados de clientes de las distintas líneas de negocio y daban pie a unas puntuaciones tremendamente volátiles. Dado que la volatilidad era inexplicable y no guardaba relación con las iniciativas emprendidas para mejorar el NPS, la credibilidad de todo el proceso se vio perjudicada.

Cuando Philips recortó las bonificaciones el primer año, debido a la no consecución de los objetivos de NPS, los empleados de toda la organización sometieron al sistema a un escrutinio intenso y descubrieron que las personas que respondían a las encuestas no reflejaban una imagen completa del ecosistema de los agentes interesados, sino una parte de él. Sobre todo, los decisores e influyentes estaban infrarrepresentados. Además, los tamaños de las muestras no permitían extraer conclusiones serias y, como es de esperar con los datos defectuosos, las puntuaciones no se correlacionaban con la conducta y compras subsiguientes de los clientes. La vinculación con los resultados financieros, que era una de las supuestas ventajas del NPS, no había superado la prueba.

En lugar de desentenderse del NPS, el equipo de liderazgo incrementó los esfuerzos en diseñar un sistema métrico fiable y, cuando llegó el segundo año, Philips Salud había elaborado unas listas precisas de clientes por negocio y mercado geográfico. Aumentó los tamaños de las muestras para los competidores clave y los directores acordaron la realización de 40.000 encuestas en todo el mundo para generar unas puntuaciones en las que una diferencia de cinco puntos entre competidores sería estadísticamente significativa. La recogida de esa clase de datos exigía una inversión de más de dos millones de dólares (un coste considerable pero modesto, comparado con el presupuesto de investigación de mercado del sector, de 10 millones, y con el coste de generar unos informes financieros fiables). Al igual que la información financiera, los datos del NPS de Philips los audita KPMG. Los auditores repasan minuciosamente la preencuesta, la encuesta, el análisis y los procesos de cálculo de puntuaciones, además de los resultados en sí; escuchan una muestra de las llamadas, escanean los comentarios textuales y escudriñan las listas de contactos de clientes. Cuando comprobaron la relación que había entre las nuevas puntuaciones rigurosas del sistema NPS y los cambios en la cuota de mercado respecto a los principales competidores, descubrieron un coeficiente de determinación (R^2) de casi el 90%, que suponía una correlación muy alta.

Vincular un sistema de medición maduro y fiable con la remuneración puede aportar ventajas, como lo demuestra la experiencia de Philips. Su director financiero, Pierre-Jean Sivignon, dice que convertir el NPS en uno de los seis elementos de las cartillas

de pago de incentivos «eleva la concienciación no solo entre los empleados, sino también en los inversores y analistas de venta». Aun así, hay que recordar que se refiere a unas puntuaciones auditadas y relacionales de *top-down*, basadas en encuestas anónimas. El historial de empresas que han vinculado satisfactoriamente las puntuaciones operativas de *bottom-up* con la remuneración de sus supervisores solo tiene unos cuantos casos de éxito y mucha métrica desacreditada e infectada de trampas y manipulaciones. Por este motivo, muchos de los líderes directivos que las practican se muestran cautelosos. Apple no publica los datos ni vincula las puntuaciones con la remuneración a través de formularios, por temor a que hacerlo animaría a los empleados de las tiendas a suplicar calificaciones altas a sus clientes. Los jefes de tienda sí utilizan las puntuaciones para el entrenamiento y son un factor que determina la clasificación del rendimiento de los empleados y su capacidad de ascenso. Rackspace vinculó las bonificaciones de la primera línea con las evaluaciones del sistema NPS, pero después abandonó la idea para incentivar a los empleados solo a partir de los índices de respuesta de los clientes. Sin embargo, aun eso puede suponer desafíos si motiva a los agentes a dirigir las encuestas a los consumidores amables de los empleados, que son más propensos a responder, en vez de a los decisores reales.

Todavía queda mucho que aprender sobre la vinculación del NPS con las bonificaciones y, desde luego, las buenas prácticas evolucionarán con el tiempo. Mientras tanto, está claro que no conviene apresurar el proceso. Su organización necesitará tiempo para aprender a interpretar las puntuaciones e identificar patrones estacionales. Tendrá que familiarizarse con las variaciones aleatorias de la recogida de datos, con su posición frente a la competencia, con el abanico de rendimientos de sus propios equipos y con la cantidad y rapidez con la que puede implantar mejoras.

Nosotros recomendamos recoger puntuaciones de la empresa y de los principales competidores, establecer círculos cerrados en las partes más importantes de la organización y utilizar el conocimiento de las causas para impulsar el entrenamiento y mejorar las políticas y los procesos. Publicar los resultados de la clasificación de sus equipos otorga mucha visibilidad y presión a las medidas del NPS, y esa misma presión mejorará el proceso. Casi todos los integrantes de su organización ya disponen de incentivos suficientes para mejorar el NPS (por orgullo propio, para empezar, y también porque sus bonificaciones ya están vinculadas con el crecimiento rentable, que se ve fomentado por el NPS). En algún momento puede que decida convertir el NPS en parte oficial de las cartillas de bonificaciones y vincularlo con la remuneración, pero debe hacerlo con cautela.

6. No escatime en el apoyo al departamento informático

Una de las grandes ventajas del sistema NPS es su utilidad tanto para pequeñas empresas como para grandes multinacionales. Las pequeñas empresas pueden experimentar progresos enseguida mediante postales o *software* gratuito de encuestas. Cuando *Fortune Small Business* entrevistó a los líderes de 20 pequeñas empresas que habían adoptado el NPS, absolutamente todos los entrevistados respondieron que el sistema era práctico y útil, y no les exigía grandes inversiones en sistemas o tecnología.

Sin embargo, esa facilidad de ejecución a pequeña escala no significa mucho para las grandes empresas. Las organizaciones grandes y complejas que funcionan mediante *software* empresarial necesitan inversiones informáticas serias para integrar el NPS en sus sistemas operativos, y ese nivel de apoyo es fundamental incluso si la empresa decide recurrir a un proveedor especializado de *software*, como Satmetrix. Cuando pedimos a los miembros del Foro de Fidelización del NPS que enumerara los errores que habían cometido durante el lanzamiento de la iniciativa del NPS, una respuesta común fue: «ojalá hubiéramos presupuestado más apoyo a nuestro departamento de informática desde el principio».

Pensemos en el problema al que se enfrentó una multinacional como Allianz durante la creación de un proceso de gestión de una única categoría de encuestas operativas de *bottom-up*. La empresa debe asignar una cantidad razonable de tiempo para que cada representante de servicio al cliente llame a los consumidores durante la semana y, de paso, eso le ayude a definir el número de clientes a los que pueden encuestar. A continuación, el sistema busca en la base de datos operativa y encuentra una muestra apropiada para las peticiones de encuesta a los clientes que han tratado con un agente en particular. El algoritmo de la muestra puede que necesite integrar normas sobre cuántas veces puede entrevistarse a un cliente en un plazo de tiempo concreto y excluir a los que hayan completado recientemente una encuesta de relación.

Cuando el sistema manda las encuestas al grupo correcto de clientes, tiene que dirigir las respuestas a la mesa del agente correspondiente, junto con los detalles de la operación, el propio NPS de la encuesta (puntuaciones y comentarios) y los datos básicos del cliente. Cuando el agente efectúa la llamada, realiza un análisis de las causas y toma las medidas de recuperación pertinentes, tiene que volcar todos esos datos en el sistema para futuros análisis. Si, por ejemplo, el departamento de reclamaciones quiere determinar el efecto sobre el NPS del tiempo que se tarda en gestionar una reclamación, tendrá que ser capaz de clasificar las respuestas de los consumidores correspondientes. Si los directores de marca quieren conocer qué líneas de producto están contribuyendo o perjudicando a la fidelidad de los clientes, tendrán que buscar en las respuestas por línea de producto. Lo mismo ocurre con la geografía, duración del cliente, volumen de contribución, etc. Para que el sistema funcione, usted necesita personal informático dedicado a él.

En Progressive, el líder del NPS fue Richard Watts, fue responsable en aquella época de todos los agentes telefónicos y personal de atención al cliente de la compañía. Por suerte, Watts ya disponía de un equipo informático que le ayudase a actualizar la tarjeta de puntos operativa, de modo que el desarrollo y la integración de las herramientas del NPS se convirtieron en tareas prioritarias. Durante el primer año crearon un sistema llamado *Alchemy*, que permitía buscar cualquier variable incluida en su base de datos de clientes y después comprobar la relación con las puntuaciones del sistema NPS. Ahora, los jefes de producto de todo el país pueden examinar el NPS por línea de artículo, código postal, característica de cliente, etc. Los miembros del equipo también pueden buscar puntos calientes que parezcan crear anomalías en el NPS. Por ejemplo, Progressive descubrió que los nuevos clientes que recibían aumentos de precio por encima de un umbral concreto en su primer aniversario tendían a convertirse en detractores. Aunque los aumentos de precio estaban perfectamente justificados por los costes, la empresa decidió subir los precios de

una forma menos brusca y más paulatina a lo largo de varios ciclos de renovación.

Alchemy destacó otro escollo para las puntuaciones del sistema NPS que resultó ser uno de los factores principales de la creación de detractores. Algunos clientes habían sufrido un accidente en el que su coche no tenía arreglo (siniestro total) y necesitaban un coche nuevo ya. Progressive repasó su proceso de siniestro total para encontrar la manera de mejorar el NPS y descubrió que el plazo de pago era otro factor decisivo. El equipo trabajó para refinar el proceso y acelerar los pagos a clientes mientras mantenía la integridad de las investigaciones, incluido el fraude. Cuando Progressive implantó sus mejoras de proceso, el NPS y el ciclo de este segmento de consumidores mejoraron drásticamente.

Apple Consumo también aprendió el poder de las pequeñas inversiones informáticas. Podían haber adoptado el proceso de los recibos, tan frecuente en el sector minorista y que consiste en una solicitud de encuesta en la parte posterior de los recibos de caja, pero no estaban dispuestos a aceptar los compromisos que la mayoría de las tiendas toleran en esos sistemas, como las bajas tasas de respuesta, las trampas y la imposibilidad de cerrar el círculo con los clientes. Querían revolucionar el establecimiento de las relaciones en consumo y eso pasaba por crear una base de datos de clientes que facilitara una comunicación a tiempo real y las respuestas. Además, Apple quería revolucionar también la experiencia de compra, dejando que el empleado que atendía al cliente completara la operación, eliminando así el proceso habitual de caja y su tendencia a largas colas de espera.

Apple consiguió ambos objetivos invirtiendo en una base de datos relacional de tecnología punta, integrada con un dispositivo revolucionario de caja móvil. La empresa entregó a los empleados un accesorio diseñado específicamente para esa función que consiste en un lector pequeño y plano de tarjetas de crédito que convierte un iPod Touch en un dispositivo de proceso de pagos. El dispositivo vinculaba cada operación con el empleado en particular y además demostraba el uso de Apple de su propia tecnología móvil. Para extraer el máximo potencial del aparato, Apple tenía que incorporar la dirección de correo del cliente en el sistema y, para ello, ofreció una ventaja que muchos consumidores agradecen: si este proporciona su dirección de correo, la tienda le envía los recibos en lugar de abarrotarle de papeles. Evidentemente, muchos minoristas ya piden las direcciones de correo, pero los clientes suelen resistirse a compartir esa información por miedo a una avalancha de correo basura. El propósito de Apple no era un esfuerzo de ventas, sino una mejor experiencia de los clientes y un proceso fiable de su reacción que permitiese entablar mejores relaciones mediante el sistema NPS. Gracias a ello, sus jefes de tienda pueden recurrir cada día a las respuestas del sistema NPS para mejorar la preparación de los empleados, modernizar las operaciones, reforzar los valores culturales de la compañía, informar sobre las prioridades y prácticas, y seguir el progreso hacia la misión de enriquecer las vidas... y todo ello en tiempo real.

Veamos cómo funciona exactamente el sistema. Apple envía diariamente encuestas breves por correo electrónico a una muestra concreta de clientes de cada tienda. Los jefes de tienda reciben las respuestas en un formato gráfico muy útil en sus iPhones varios minutos después de que los clientes hayan pulsado el botón de enviar. El personal de la

central puede acceder a los datos y vincularlo a un copioso sistema de gestión de relaciones con el cliente para su análisis detallado de las tiendas, productos, equipos, etc., pero la información resulta de máxima utilidad dentro de la tienda.

Los directores ojean las respuestas cuando llegan para preparar las reuniones de cambio de turno o las sesiones de entrenamiento y cada respuesta aparece en la pantalla del iPhone codificada con un emoticono del sistema NPS (cara sonriente, inmutable o enfadada), junto a los comentarios textuales. Para acceder a más datos sobre el cliente o el empleado que ha intervenido en la transacción, los directores pueden pulsar en la pantalla y la aplicación despliega el historial completo. Para llamar al cliente con la intención de ofrecerle *feedback* de ciclo cerrado, vuelven a pulsar en la pantalla y el teléfono automáticamente marca el número correspondiente. Cuando los clientes reciben una llamada de seguimiento varias horas después de haber dado sus comentarios (de un jefe de tienda que ha leído sus palabras y buscado toda la información relevante), se quedan boquiabiertos una y otra vez.

Apple utiliza la información para clasificar las tiendas cada semana a partir del NPS, pone a prueba constantes enfoques nuevos para deleitar a los clientes y lanza experimentos en las tiendas para que las buenas prácticas puedan desarrollarse en prácticas estándares por todo el sistema. Su ventaja informática les ayuda a cumplir sus objetivos de formar un ejército de promotores.

Las empresas que adquieren sofisticación en la aplicación del NPS experimentan una necesidad continua de mejorar sus capacidades informáticas. En Rackspace, los directores observaron que el sistema de alertas debía identificar no solo a los encuestados que subían de categoría, por ejemplo, de neutro a promotor, y que tal vez solo representaban una mejora de un punto, sino destacar a los encuestados que habían cambiado su puntuación en dos o más puntos para mejor o peor. Las nuevas alertas permitieron que los equipos se enterasen enseguida por los clientes de las mejoras y los declives en el estado de las relaciones, que investigasen las causas y tomaran las medidas adecuadas. Las puntuaciones aparecen en las pantallas del responsable de la cuenta cada vez que sacan la de un cliente. De esa manera, el informe de respuesta ofrece información para sus comunicaciones con ese cliente. Cuando los clientes notan que los agentes prestan atención a sus comentarios, están más dispuestos a dedicar tiempo a responder largo y tendido a futuras encuestas. Las inversiones informáticas de Rackspace en apoyo del NPS y para integrarlo en los procesos cotidianos son una de las razones por las que ha alcanzado unos índices de respuesta de más del 60%.

La fábrica de desechos 1-800-Got-Junk ofrece otro ejemplo de cómo un apoyo informático adecuado al NPS puede reportar cuantiosos beneficios. Durante la recesión de 2008/2009, los competidores de la empresa lo pasaron mal, pero 1-800-Got-Junk consiguió crecer, sobre todo porque su índice de recomendaciones se duplicó con creces. Al preguntarles por cómo lo lograron, su consejero delegado, Brian Scudamore, explica que la empresa había automatizado el sistema de respuesta del NPS de clientes de manera que cualquier conductor que visitara por segunda vez a un cliente supiera que se trataba de una visita repetida en su dispositivo móvil. El sistema mostraba las calificaciones de la visita anterior y una explicación textual, de manera que el conductor, armado con esa

información, podía demostrar que sabía escuchar y le importaba el cliente. Un conductor se fijó en que el cliente había otorgado un nueve a la empresa y añadió que se había quedado encantado con el personal, pero le habría gustado que hubiesen barrido más a fondo. Al saludar al cliente, el conductor le aseguró que lo barrerían todo perfectamente antes de marcharse. Cuando el cliente recibió su encuesta de NPS, puntuó a la empresa con un 10. El departamento de informática de 1-800-Got-Junk había programado el *software* de correo para ofrecer a los clientes un impreso en el que pudiesen indicar a sus vecinos o amigos que pudiesen necesitar los servicios de la empresa. Al contentar a sus clientes y facilitarles compartir contactos por correo, la empresa duplicó las recomendaciones y siguió creciendo durante la recesión.

7. Cambiar de cultura

Centrarse realmente en los clientes y convertirlos en promotores es un viaje muy largo:

«Tiene que ver tanto con un cambio de cultura como con el diseño y la métrica organizativa –explica Guerrino de Luca, presidente de Logitech–. Asegurarse de que todos los empleados coloquen al cliente en el centro de lo que hacemos es una tarea inmensa. En Logitech, la concentración en el cliente está en nuestro ADN, pero estaba algo enterrada y tuvimos que sacarla a la fuerza a la superficie. Además, la recesión azotó al principio del viaje y teníamos que permanecer a flote. En épocas difíciles es más importante todavía asegurar la fidelidad de los clientes. Asegúrate de que la cultura del usuario esté integrada en la organización, que los esfuerzos lleguen al nivel más alto de la empresa, integra el NPS en los principales procesos y comunica frecuentemente y busca los primeros éxitos».

De Luca añade otro consejo: «Nunca te rindas». Nadie lleva más tiempo en este viaje que Andy Taylor de Enterprise Rent-A-Car, y, él, desde luego, no tiene intención de rendirse. Introdujo ESQi, el antecesor del NPS, en su empresa en 1994 y hoy, más de 16 años después, sigue siendo una de sus prioridades. Por aquel entonces, el 66% de los clientes de Enterprise eran promotores, mientras que en 2010 la cifra alcanzaba el 80%. Cuando Enterprise adquirió National y Alamo en 2007, las marcas ocupaban el puesto número tres y seis en las clasificaciones de satisfacción del cliente del sector y lo primero que hicieron nada más cerrar el trato fue introducir NSQi y ASQi con el mismo proceso riguroso que habían desarrollado en Enterprise. Al cabo de dos años, las marcas habían mejorado tanto que Enterprise, National y Alamo ocuparon tres de los cuatro máximos puestos en las listas. Leamos una carta de Taylor a sus compañeros en 2010:

A: Enterprise Holdings

De: Andy Taylor

Asunto: Las marcas de alquiler alcanzan máximos históricos en servicio al cliente

No es ningún secreto que la fortaleza de nuestras marcas reside en nuestra determinación de ofrecer un servicio excelente a todos los clientes, todas las veces. Me complace anunciaros que, durante el año pasado, nuestras tres marcas de alquiler han alcanzado las máximas puntuaciones de servicio al cliente de la historia.

•*Enterprise* puntuó 80 ESQi en su media acumulada de 12 meses por primera vez en su historia. Mantener un nivel de rendimiento tan alto durante todo un año da crédito de la constancia en la experiencia del cliente que habéis creado en nuestras sucursales.

•*National* alcanzó una puntuación de NSQi a seis meses de 80 puntos también.

•*Alamo* registró 78 ASQi en octubre, marcando un nuevo hito para la marca.

El concepto de satisfacción integral de los clientes nos ha guiado desde los primeros días como empresa y seguirá ocupando el centro de nuestras actividades. Enhorabuena por este último récord y gracias por todo el trabajo que hacéis para dar a nuestros clientes el servicio excepcional que han aprendido a anticipar cada vez que visitan alguna de nuestras ubicaciones.

Andy Taylor habla de los éxitos recientes como «este último récord» y deja claro que espera que haya muchos más. Sí, el viaje es largo y, posiblemente, sin final. Para conseguir que su organización alcance los mejores resultados posibles con el NPS, asegúrese de empezar el viaje con eso en mente.

10 El camino por delante

Decidimos escribir esta versión revisada y actualizada de *La pregunta decisiva* cinco años después de publicar el libro, un plazo bastante reducido en el mundo editorial, aunque teníamos una buena razón para hacerlo tan deprisa. Esa razón, por supuesto, es la explosión y los avances que se han producido a medida que más y más organizaciones han llevado a la práctica el sistema NPS. En los capítulos anteriores hemos tratado de recoger algunas lecciones y parte de la ilusión que las ha rodeado. Mientras la gente continúa aprendiendo de los resultados asombrosos que han obtenido los seguidores del NPS, lo más seguro es que los fuegos artificiales continúen.

El Foro de Fidelización del NPS alcanzará tantos miembros que es posible que sea necesario subdividirlo en capítulos geográficos y sectoriales específicos y, de hecho, ya han surgido varios grupos regionales de puesta en común de buenas prácticas por todo el mundo y, como veremos enseguida, hemos pilotado un capítulo dedicado al desarrollo de sistema NPS para empleados. En el futuro esperamos reunir a grupos de usuarios de sanidad, educación, arte y pequeñas y medianas empresas. Por lo visto, cada vez que alguien descubre qué es realmente el sistema NPS, quiere probarlo y por eso el sistema ha sido adoptado por viñedos de California, optometristas, tintorerías, cadenas de fisioterapia, contables, etc., hasta grandes industrias como el fabricante de motores Alcoa & Cummins Inc. Las redes sociales están difundiendo la revolución del sistema NPS todavía más lejos y más deprisa, introduciéndolo en nuevos sectores y geografías. El sistema se adapta con tanta naturalidad a la cosmovisión de las redes sociales que empresas líderes como Facebook y Zynga lo han adoptado internamente para gestionar mejor sus propios negocios.

Sin embargo, y pese a todos esos avances, conviene recordar que el paradigma del sistema NPS es una ciencia muy joven. Pronto surgirán nuevas aplicaciones y datos, a medida que las empresas adapten los principios a sus situaciones individuales, y las experiencias se acumulan a toda velocidad. Al contrario que la contabilidad de gestión, que lleva desarrollándose varios siglos, o incluso la gestión de calidad (incluidos Lean y Six Sigma), que lleva décadas entre nosotros, el sistema NPS todavía se encuentra en sus primeras fases. En los próximos 10 o 20 años aprenderemos mucho más de lo que sabemos hoy, en parte sobre dimensiones que no son fáciles de anticipar. Aun así, tenemos bastante idea de dónde se van a producir esos cambios y dónde deberían producirse si sus practicantes siguen intensificando su concentración en el cliente y aumentan el impulso hacia su misión. En este capítulo repasaremos la lista de desafíos para que pueda prever mejor las oportunidades y dificultades a las que se enfrentará en el camino.

1. El NPS de empleados

Probablemente, uno de los avances más emocionantes en la comunidad de NPS sea el sistema NPS de empleados, que denominamos NPS. Desde hace muchos años, las empresas saben que no pueden ganarse la fidelidad de los clientes sin generar primero un compromiso y una fidelidad entusiastas entre sus empleados, sobre todo los de la primera línea de atención al cliente. Sin embargo, como mencionábamos en el capítulo 7, muchas

no han logrado aplicar procesos eficaces para consolidar el compromiso de sus empleados y han asignado la responsabilidad de la medición y la gestión del compromiso a la central, en lugar de a las operaciones de primera línea.

Las plantillas se han basado principalmente en la encuesta anual de los empleados, que suele incluir muchas preguntas, que se interesan sobre todo en cómo las puntuaciones se sitúan respecto a las referencias facilitadas por el contratista encuestador, en lugar de frente a la competencia y sus propios datos históricos. Si eso le suena inquietantemente parecido al viejo camino que seguían las empresas en su búsqueda de la satisfacción de los clientes, es que se ha hecho una idea.

Los líderes del NPS cada vez estaban menos satisfechos con este enfoque por varios motivos. Primero, las encuestas eran demasiado largas e infrecuentes como para impulsar un cambio y se basaban en un índice complejo de caja negra, diseñado para la investigación estadística más que para la acción práctica. Segundo, los datos de las encuestas permanecían atrapados en los departamentos de recursos humanos y nadie los desarrollaba en herramientas de línea que pudieran alimentar los procesos diarios de primera línea. Tercero, el contexto y el lenguaje de las encuestas no conectaba demasiado bien con el objetivo más fundamental de generar más clientes promotores y menos detractores, dado que eran capaces de producir montañas de gráficos de barras y correlaciones, pero no una categorización sencilla y actual de los éxitos, los fracasos y los desastres. Cuarto, dada esa falta de integración, las empresas no tenían ninguna posibilidad de establecer conexiones económicas para comprobar el valor real del compromiso de los empleados. Por eso, el compromiso se mantenía en un segundo plano respecto a otras prioridades, siempre que el presupuesto estuviera ajustado.

Apple Consumo, JetBlue, Bain, Rackspace y muchas otras reconocieron la necesidad de la misma revolución en el compromiso de los empleados que la que perseguían en la fidelización de sus clientes. Y no querían una revolución igual pero distinta, sino una coordinada e integrada completamente en la iniciativa del sistema NPS para clientes. Por todo ello, estas empresas desarrollaron un proceso de recoger las respuestas de los empleados con un lenguaje y un programa coherentes. En una escala de 0 a 10, preguntaban a sus empleados qué probabilidades había de que recomendaran su empresa o comercio como lugar de trabajo y daban seguimiento al resultado con la típica pregunta abierta: ¿cuáles son las principales razones de tu puntuación? Cuando era conveniente, también preguntaban a sus empleados qué probabilidades había de que recomendaran los productos o servicios de la empresa a un amigo.

En general, queda mucho por mejorar. Forrester encuestó a más de 5.500 trabajadores de la información en Estados Unidos y Europa, y concluyó con una puntuación del sistema NPS de recomendar el producto o servicio de su propia empresa de -23%. Casi el 50% de los empleados eran detractores. Y eso es más que preocupante en un mundo de *blogs* de empleados y redes sociales.

Esta área ha sido objeto de mucho interés y actividad, tanto que en un reciente Foro de Fidelización del NPS añadimos toda una jornada dedicada íntegramente al sistema NPS a la que asistieron los líderes habituales del NPS de clientes y sus colegas de recursos

humanos. Al final de la jornada, el grupo pidió seguir reuniéndose periódicamente sobre esa cuestión. En realidad, no debería habernos sorprendido su entusiasmo. Joe DiGiovanni, director de la tienda Apple en la calle Boylston de Boston, dice que el sistema NPS de Apple para procesos de personal «es la herramienta más poderosa que tengo para mejorar los resultados del NPS de clientes en nuestra tienda». Franklin Covey, la famosa empresa de consultoría, formación y gestión del tiempo de Salt Lake City, fue uno de los primeros adoptantes del sistema NPS y creó la práctica de ayudar a los clientes a aplicar esas herramientas. En los trabajos centrados inicialmente en minoristas con diversas ubicaciones y empresas de hospitalidad, Franklin Covey descubrió que las clasificaciones de NPS individuales de las tiendas pueden variar de -40% en la peor ubicación de una cadena hasta el 100% en la mejor. El sistema está ayudando a las cadenas a reconocer las tremendas oportunidades de aprendizaje y mejora. Con el tiempo, esperamos que cada vez más empresas se den cuenta de que necesitan adoptar un enfoque nuevo de la mejora de la fidelidad de los empleados, que se adapte como un guante a su iniciativa del NPS de los clientes.

2. Resistencia dentro y fuera

A medida que más empresas adopten el sistema NPS, es de esperar un rechazo por parte de los contratistas de las encuestas de empleados que actualmente dan servicio a los departamentos corporativos de recursos humanos. Lo mismo ocurrió cuando las empresas empezaron a adoptar el NPS de clientes. Cuando se publicó por primera vez este libro, se desencadenó una tormenta de críticas de los tradicionalistas de las encuestas de satisfacción del cliente y sus defensores académicos (los llamados «protestantes del NPS»). Muchos publicaron libros blancos y artículos de prensa donde pretendían demostrar que el sistema NPS era una farsa. Se quejaban de su falta de sofisticación estadística y aseguraban no ver relación alguna entre las puntuaciones del sistema NPS y la fidelización o los beneficios. Unos pocos dijeron barbaridades sobre el NPS en *blogs*, redactaron reseñas mordaces e inundaron la página de Wikipedia sobre el NPS con sus críticas. Advertían a los directivos de que adoptar el NPS acabaría siendo una ruina para sus resultados empresariales. Un alto directivo que implantó el sistema NPS recibió un aluvión de correos que protestaban porque el plan de seguimiento del NPS era simplista, «basado en estudios erróneos, flagrantemente ilógico, estadísticamente nulo, irresponsable y fundamentalmente imperfecto». En una importante aseguradora europea, el departamento de investigación encargó a unos profesores universitarios que escribieran un documento donde defendieran que el uso de una escala de 0 a 10 en Europa era estúpido y que cualquier cosa basada en ese planteamiento sería catastrófica. Los proveedores de encuestas de satisfacción y las empresas de investigación tienen mucho que perder y se prevé que sigan luchando con uñas y dientes para desacreditar una métrica de código abierto que puede utilizarse sin su intervención.

Sin embargo, no todas las críticas llegan de fuera. Aunque adoptar el NPS para que su empresa se centre más en el cliente y eliminar los beneficios malos puede parecer una idea universalmente atractiva, no lo es. Un ejército de adversarios se opondrá a un sistema de responsabilización que funciona de verdad. En una gran empresa, el principal desafío interno seguramente venga del propio departamento de estudios de mercado. Como ocurría

con los proveedores de encuestas, a los investigadores de mercado les interesa mantener la situación actual. Dado que la respuesta de los clientes ha sido desde siempre su área de conocimiento y la base de su poder organizativo, lo más probable es que consideren el NPS como una amenaza y el concepto en sí de que la fidelidad de los clientes pueda resumirse en la respuesta a una pregunta no les atraerá en absoluto. Y menos derivar la recogida y el análisis de las reacciones de los clientes a los jefes de línea. Aun así, a medida que los investigadores se familiarizan con el NPS, muchos lo encuentran capacitante porque les permite comunicar el valor de sus conocimientos e impulsar los cambios con más efectividad, hasta el punto de que, actualmente, los investigadores de mercado de empresas líderes en NPS se encuentran entre sus defensores más acérrimos.

Pero no es solo el personal de investigación de mercado el que puede oponerse al principio. Muchos directores han aprendido a jugar según las reglas del sistema actual, saben cómo ordeñar a los clientes para obtener sus bonificaciones, están convencidos del compromiso de sus subordinados y no quieren datos que demuestren lo contrario. Cualquier director, agente de ventas o personal de servicio que aparezca en los últimos puestos de una clasificación de NPS se inclinará a combatir la idea o la credibilidad de la medición. Hasta los directores que salen bien parados en cuanto al NPS pueden albergar dudas sobre su posición y la fiabilidad del proceso. Todas esas preocupaciones son comprensibles, pero pueden resolverse mediante una sencilla medición del NPS y la puesta en común de los datos durante varios ciclos antes de vincularlo con la paga y los ascensos. La mayoría de los participantes bien intencionados deberían estar dispuestos, al menos, a probar el proceso para ver si les ayuda a obtener mejores resultados.

3. La amenaza real

Se supone que los críticos son sus mejores aliados porque le ayudan a descubrir los fallos legítimos que puede resolver, pero, irónicamente, y pese a todas sus quejas, los críticos del NPS no lo han conseguido. La amenaza más seria para los futuros seguidores del NPS, una amenaza que los críticos más vehementes han pasado por alto, es adoptar el concepto de un modo artificial e inefectivo. El NPS parece tan intuitivo y directo que es fácil suponer que lo está haciendo cuando, en realidad, el conocimiento del concepto de su organización es reducido y la implantación no incluye la mayoría de las lecciones de los adoptantes líderes.

Dick Boyce, socio del grupo de compra de adquisiciones TPG Capital y director de su grupo de operaciones, lo explica así:

«Creo que el NPS se encuentra en un lugar parecido a donde estaba Lean Six Sigma hace algunos años. Solíamos acudir a las empresas de nuestra cartera cuando observábamos buenas oportunidades de añadir valor con Lean Six Sigma y, por lo general, nos decían que lo sabían todo al respecto y ya lo estaban haciendo. Pero no era verdad. Les ayudábamos a conocer en profundidad el enfoque Lean Six Sigma, a llevarlo a la práctica correctamente y eso generaba mejoras enormes tanto en la calidad como en el flujo de caja. Ahora estamos viendo lo mismo con NPS. Los equipos directivos creen que lo comprenden y que ya lo están utilizando pero cuando les proporcionamos información exhaustiva y les ayudamos a

hacerlo bien, se puede generar mucho valor».

En el Foro de Fidelización del NPS hemos tenido experiencias similares. Los nuevos miembros suelen llegar a su primera reunión convencidos de que conocen bastante bien el sistema NPS y se marchan sorprendidos de todas las sutilezas y dimensiones que no habían tenido en cuenta.

Hemos desarrollado unas cuantas preguntas básicas para las empresas que creen que ya están aplicando el NPS y que nos ayudan a averiguar la profundidad de sus conocimientos y si han llevado la iniciativa hasta el punto de que pueda producir ventajas reales. Estos son algunos ejemplos:

- ¿Qué porcentaje de clientes reciben una encuesta de NPS al menos una vez al año y cuántos responden? ¿Qué porcentaje de los ingresos representan esos clientes?
- ¿Con qué porcentaje de detractores os ponéis en contacto para realizar un seguimiento del *feedback* de ciclo cerrado dentro de las 48 horas siguientes? Y de aquellos con los que contactáis, ¿cuántos se quedan satisfechos con las medidas resultantes?
- ¿Cuántos empleados conocen el NPS actualizado de su unidad, el objetivo y el cambio individual más importante que deben realizar para alcanzarlo?
- ¿Cuál es la diferencia en valor de duración del cliente entre un pro-motor y un detractor en el segmento objetivo de clientes?
- ¿Cuál es vuestra iniciativa principal para crear más promotores? ¿Y cuál es su coste por cada nuevo promotor?

Muchos directivos no encuentran fácilmente la respuesta a estas preguntas y eso puede significar que su viaje no ha llegado muy lejos. Sin embargo, cuando las empresas tienen las respuestas, quieren saber cómo se comparan sus resultados respecto a los líderes del NPS y para ellas hemos desarrollado un conjunto más amplio de preguntas que ofrecen un autodiagnóstico para la iniciativa del NPS. En la web www.netpromotersystem.com hemos incluido una lista exhaustiva de las preguntas de diagnóstico y las respuestas o resultados de las empresas de buenas prácticas del Foro de Fidelización del NPS. Una forma interesante de asegurarse de que estás aplicando el sistema NPS de forma correcta es que se plantee esas mismas preguntas y comparar las respuestas con las de nuestros líderes del NPS. Con el paso de los años, esperamos que los umbrales de buenas prácticas continúen subiendo, como lo han hecho hasta ahora.

4. El problema de la fiabilidad de las cifras

Como hemos podido ver, el NPS es mucho más que una puntuación, aunque, si la puntuación no es de por sí fiable, el sistema que se levante a su alrededor no podrá ser efectivo. Demasiadas empresas recogen datos del NPS de una forma aleatoria y las cifras no cuadran con el comportamiento de los clientes y el crecimiento. En ocasiones no han

desarrollado un proceso riguroso y oportuno que plantee las preguntas correctas a los clientes correctos. Otras veces, olvidan los importantes patrones de estacionalidad o los de dentro hacen trampas o manipulan las puntuaciones. De un modo u otro, esta situación frena el aprendizaje y la mejoría, puesto que las prioridades se basan en datos defectuosos y, si el NPS es un factor determinante de las bonificaciones, se está recompensando a las personas equivocadas.

La falta de puntuaciones fiables es un problema mucho más grave de lo que la mayoría de los practicantes creen. Para entender la magnitud del problema, veamos el caso de un sector que ha sido objeto de rigurosos estudios de calibrado. Sandy Rogers, el exdirectivo de Enterprise que desempeñó un papel central en el desarrollo del sistema ESQi de la empresa, se unió a Franklin Covey para abrir un gabinete que creara un proceso comparable de medición para otros sectores con muchos emplazamientos similares, como las cadenas de venta al por menor, restaurantes y hoteles. Uno de los factores clave del éxito de Enterprise fue el desarrollo de una puntuación fiable para clasificar las sucursales todos los meses. El sistema se basaba en llamadas externas desencadenadas por una muestra de operaciones de cada sucursal. Los directivos establecieron el tamaño de la muestra con suma meticulosidad, de manera que la media acumulada de cada trimestre fuera estadísticamente fiable.

Enterprise podría haber optado por una solución más barata, pero llegó a la conclusión de que el gasto adicional de las llamadas externas de un tercero merecía la pena. Los directivos querían clasificaciones fiables por tienda, que sirvieran para exigir responsabilidades a los directores, y consideraron que el proceso telefónico era el estándar de oro para obtener puntuaciones de fiar, al ser difícil de manipular y sencillo de auditar. Las muestras también eran más fáciles de controlar, dados los índices mucho más altos de respuesta. En Enterprise, más del 95% de los clientes que responden al teléfono continúan y realizan la encuesta. El enfoque telefónico cuesta un 50% más por tienda que los planteamientos más convencionales, pero los resultados son mucho más fiables.

En definitiva, el sistema de Enterprise se distinguía radicalmente de los que suelen emplear la mayoría de las cadenas de venta al por menor y hospitalidad, que a menudo recurren a un proceso de información de respuestas automatizado basado en recibos de caja. En la parte inferior o en el reverso de cada recibo se imprime una solicitud que pide al cliente que llame a un número gratuito o visite una página web, introduzca el número de la operación que figura en el recibo y responda a una encuesta. A menudo se le ofrece un incentivo en forma de descuento, un sándwich gratis o la posibilidad de ganar un sorteo para animar al cliente a realizar la encuesta. Por lo general, se trata de encuestas eficaces para recabar información valiosa de los clientes, pero no son fiables a la hora de clasificar las tiendas porque la metodología de la muestra es inestable, ya que no identifica a las tiendas mejores y peores con ninguna clase de coherencia.

Franklin Covey reconoció el problema cuando sus investigadores descubrieron las lagunas inherentes a las metodologías existentes de encuestas en sus propias ubicaciones minoristas (que posteriormente fueron objeto de desinversión). Sandy Rogers y su equipo profesional en Franklin Covey se pusieron manos a la obra para trabajar con muchos otros minoristas y cadenas de hospitalidad y poner a prueba varios métodos de clasificar los

comercios. Las soluciones más populares se basaban en recibos de caja, pero era demasiado fácil manipular el sistema, por ejemplo cuando el cajero subrayaba la petición de encuesta a los clientes satisfechos y no se la mencionaba a los insatisfechos. Además, la clase de cliente atraído por ese método no es necesariamente representativo de la base completa de clientes y los bajos índices de respuesta (por lo general, del 5% o menos) introducían una enorme variedad estadística que aportaba volatilidad a las puntuaciones de tienda.

El equipo de Franklin Covey comparó las puntuaciones de los recibos de caja con las puntuaciones de las tiendas en un mismo período de tiempo, generadas por el proceso de llamadas característico de Enterprise. En ocho pruebas distintas de calibrado, que incluían sanidad, pajarerías, restaurantes, electrónica, piezas de coche, talleres y peluquerías, el sistema de Enterprise identificaba a los comercios líderes y rezagados en más de la mitad de los casos. Acto seguido, en Franklin Covey probaron si las tiendas identificadas como líderes en el proceso telefónico estaban experimentando realmente unas conductas de los clientes que fueran coherentes con esa categorización y, por supuesto, los índices de retención de clientes, y el precio medio de la compra era superior en los primeros puestos, pero en las tiendas líderes en el enfoque del recibo de caja, la tasa de retención y el precio medio de la compra se situaban por debajo de la media para la cadena. Una diferencia constante entre ambos métodos es que con el telefónico parece que se llega a más detractores. El NPS medio con el teléfono era unos 15 puntos menores que el producido con recibos de caja.

Sospechamos que cada vez más empresas descubrirán, muy a su pesar, que las puntuaciones del sistema NPS que utilizan para fijar prioridades, informar bonificaciones y asignar recursos carecen de rigor. Últimamente, muchas empresas han instalado sistemas de encuestas por correo electrónico como la base de su proceso de NPS, una medida muy sensata desde el punto de vista de la eficiencia y que permite conectar fácilmente la encuesta al cliente y los datos de la operación, pero que en demasiados casos presentan unos índices de respuesta muy bajos. Por esa razón, es peligroso asumir que las puntuaciones agregadas reflejen la base entera de clientes. En el capítulo 5 comentábamos que los índices bajos de respuesta casi siempre dan lugar a puntuaciones volátiles y no fiables porque la distribución de los promotores, neutros y detractores entre los clientes que responden a la encuesta es muy distinta a la de quienes rechazan participar en ella. Es un campo en el que esperamos avances importantes durante los próximos años, cuando las empresas empiecen a desarrollar e implantar procesos nuevos y mejorados. Puede que las encuestas telefónicas no sean la solución adecuada a largo plazo para tu empresa, pero ojo con recurrir a la alternativa más barata. Las empresas de buenas prácticas generan unos índices de respuesta de entre el 40% y el 70% y esperamos que lleguen al 90% o más.

5. Otras mejoras

Tendrán que producirse muchas otras mejoras a medida que madure el NPS, tantas que son imposibles de enumerar aquí. Aun así, incluimos a continuación algunas descripciones resumidas de las áreas más obviamente necesitadas de un cambio para que el NPS pueda seguir adelante.

Vencer el cansancio de las encuestas. Los clientes ya reciben demasiadas encuestas y, a medida que el NPS se difunda, su tolerancia irá disminuyendo. Los índices de respuesta se reducirán inevitablemente salvo que las empresas desarrollen un enfoque diferente. Resulta absurdo agobiar a los clientes con encuestas si los estadísticos no están satisfechos y, por eso, creemos que las empresas se replantearán sus estrategias de encuestas para conseguir una participación constante. Por ejemplo, mediante lo siguiente:

1. Acordar por adelantado con el cliente el valor mutuo de una respuesta periódica, la frecuencia óptima de los contactos y el mejor canal de comunicación (teléfono, correo, etc.), dependiendo de la naturaleza del producto y servicio y de la importancia de la relación. Las comunicaciones por correo deben aprobarse de antemano en cualquier caso para que los filtros de correo basura no bloqueen las solicitudes. Esta clase de acuerdo podría integrarse en el proceso de incorporación de clientes, como es el caso de éxito de Rackspace. Rackspace utiliza un vídeo *online* de su consejero delegado, Lanham Napier, para dar la bienvenida a los clientes y explicarles la función del NPS.
2. Comunicación posterior a la encuesta. Los clientes no van a seguir dando unas respuestas meditadas si no opinan que se les otorga valor y que están impulsando cambios. Contamos con que cada vez más empresas se pongan en contacto con sus clientes una vez cerrada la encuesta. La empresa agradecería a los clientes su participación, repasaría las lecciones aprendidas gracias al cliente en concreto y a los demás, y describiría los cambios que están implantando como resultado.
3. Estructurar las encuestas como si fueran votaciones. Mucha gente valora tener la posibilidad de votar sobre temas que afectan a su futuro (ha habido muchas revoluciones para conseguir ese privilegio). Si estás dispuesto a difundir los resultados de una encuesta, piensa en presentarla como un proceso de votación parecido al voto de SASware. Los resultados no serán vinculantes, pero la transparencia animará a más gente a participar, y comunicar los resultados alentará a los empleados a tomárselos más en serio.

En la actualidad, casi todas las empresas dependen de normas culturales y de la supervisión interna de los compañeros para evitar que los empleados supliquen a los clientes unas puntuaciones altas. En el futuro, tal vez se contrate a clientes para denunciar a los infractores que hayan manipulado el sistema.

Aprovechar el interés de los inversores. A medida que más inversores se familiaricen con el NPS, es probable que lo acaben integrando en su proceso de valoración. La edición original de este libro describía cómo un fondo de capital riesgo, Summit Partners, había utilizado el NPS para valorar una inversión potencial en Options Xpress. Cuando Summit descubrió que Options Xpress poseía un NPS de 52, más de 40 puntos por encima de los gigantes del sector, la decisión de invertir fue fácil. En menos de tres años, la empresa creció hasta acaparar una cuota líder de mercado en opciones del sector minorista. Options Xpress adoptó el NPS como herramienta de gestión y eso la ayudó a seguir ganando rentabilidad.

Hoy, las empresas de inversión como Bain Capital, TPG, Berkshire Partners y Apax utilizan el NPS como herramienta de diligencia debida para valorar las adquisiciones y marco de gestión para mejorar los resultados. Tony Ecock adquirió experiencia con el NPS durante su época de directivo en GE Salud. Al pasar al fondo de inversiones Welsh, Carson, Anderson & Stowe, ayudó a las empresas de la cartera de clientes a conseguir mejores resultados con el sistema NPS.

Una de esas empresas era Concentra, una cadena con más de 300 clínicas de especialidad. Su consejero delegado, Jim Greenwood, atribuye al NPS que la empresa persiguiera una cultura de talla mundial:

«Ayudó a la organización a fijarse en tres grandes valores (enfoque curativo, corazón altruista y voluntad infatigable) y ponerlos en práctica. El NPS nos ayudó a mejorar la contratación, el reconocimiento, las recompensas y el servicio al cliente. Nuestro director financiero está seguro de que el NPS nos ayuda a conservar y ganar negocios. El personal de ventas comparte nuestros resultados de NPS con los clientes potenciales y estoy convencido de que el sistema ha tenido mucho que ver con nuestra capacidad de generar crecimiento de las ventas a clientes existentes durante esta recesión brutal».

Los resultados de Concentra fueron tan sorprendentes que, en 2010, el consejo decidió que la empresa sería una candidata atractiva para una adquisición. Cuando Greenwood explicó el enfoque de la empresa sobre la fidelidad de los clientes y empleados a un licitador interesado, Humana, le sorprendió hasta qué punto los altos directivos de Humana estaban al tanto del NPS.

«Ya habían adoptado el NPS para sus propios clientes y empleados, y parecían muy impresionados por que siguiéramos el NPS mensualmente en todas las clínicas y lo utilizásemos para priorizar e impulsar esfuerzos de mejora. Creo que nuestro objetivo mutuo en el NPS nos ayudó a llegar a la conclusión de que estábamos hechos el uno para el otro».

Además, un fondo de cobertura por lo menos utiliza el NPS para tomar decisiones de inversión. El socio general atribuye al sistema que le permitiese anticipar los vaivenes del crecimiento y las ganancias de las cadenas minoristas en que se fija. En lugar de basarse en encuestas externas o cifras comunicadas por los propios minoristas, este inversor reconoce que merece la pena dedicar un esfuerzo considerable a crear datos fiables. Por eso paga a un equipo reducido de entrevistadores para que visiten las tiendas por todo el país y recaben datos comparables del sistema NPS mediante contactos con los clientes en el aparcamiento.

Como hemos podido ver, los directivos de empresas como Allianz, Intuit, Progressive y Philips comunican el NPS a sus inversores y analistas. El director financiero de Philips, Pierre-Jean Sivignon, comenta que las preguntas que oye de esos segmentos son cada vez más sofisticadas y pertinentes. A medida que la comunidad inversora se familiariza con el NPS, contamos con que sus repercusiones continuarán propagándose.

Traer a los auditores. Más y más empresas informan de unos resultados altos de NPS en sus anuncios y comunicaciones públicas. Uno de los competidores europeos de Rackspace, por ejemplo, anunciaba que su NPS era el más alto del sector. Al otro lado del mundo y en un sector distinto, la revista *Computerworld* de Australia publicó recientemente que el proveedor de Internet iiNet se distinguía por un servicio excepcional al cliente gracias al NPS.

«El sistema NPS es nuestro verdadero barómetro –decía Michael Smith, de iiNet, en su carta del presidente–. Realiza un seguimiento del porcentaje neto de clientes que recomendarían iiNet a sus amigos y familiares, y sintoniza muy de cerca con la retención de clientes. La puntuación de iiNet de NPS sitúa a nuestra empresa junto a grandes marcas globales como Apple y BMW. En un reflejo de nuestro compromiso continuo con un servicio de primera clase, recibimos constantes premios sectoriales y la retención de los clientes se sitúa continuamente a un nivel muy alto».

Puede que sea todo cierto, pero cuantas más empresas publiquen información de esas características, más falta hará un proceso que garantice que estamos comparando manzanas con manzanas (la declaración del competidor de Rackspace, por ejemplo, no guardaba coherencia con los estudios que Rackspace había encargado). Debemos crear un órgano normativo como la Junta de Normas de Contabilidad Financiera, que establezca los principios generales y las normas de recogida, difusión y auditoría de datos del NPS antes de su publicación. Las normas definidas en el capítulo 5 son un buen punto de partida. Desde luego, cada empresa puede y debe desarrollar su propio sistema interno de NPS en función de sus necesidades de gestión, pero antes de anunciar los resultados al público o a sus inversores, debería tener que cumplir con una serie de normas comunes. Allianz ya lo está desarrollando internamente; Philips ha recurrido a su auditoría externa, KPMG, para auditar las puntuaciones y dotarlas de fiabilidad para el cálculo de bonificaciones y su publicación a inversores. PricewaterhouseCoopers, miembro fundador del Foro de Fidelización del NPS y que ha utilizado el NPS como parte fundamental de su proceso de gestión interna desde hace años, ya ha recibido las peticiones de varios clientes de estudiar la creación de un proceso de auditoría y garantía del NPS. La empresa está trabajando con otros miembros del foro para determinar cómo podría desarrollar las directrices correctas y los pasos que respondan a los practicantes serios.

Desarrollar una mejor microeconomía. Una de nuestras grandes sorpresas ha sido la lentitud con la que la mayoría de los que practican el NPS han desarrollado sus sistemas y análisis para comprender la economía de los clientes. Como resultado, muy pocas empresas pueden cuantificar con confianza el valor de mejorar la fidelización (más promotores, menos detractores) en clientes o segmentos específicos. Pocas han averiguado cómo seguir el volumen de los nuevos negocios derivados sobre todo de las recomendaciones y el boca a boca positivo y por eso suelen conjeturar sobre las ventajas, aunque las recomendaciones y el boca a boca suelen ser el componente individual más importante del valor económico. Aunque pocas empresas, como Schwab, han empujado los análisis a un alto nivel, la mayoría se contenta con trabajar con reglas de oro y estimaciones aproximadas. Y eso tiene que cambiar.

Se pueden desarrollar datos económicos precisos sobre la duración de los clientes,

que incorporen el valor de las recomendaciones, las compras repetidas, las compras expandidas, etc. Hasta entonces, las empresas tenderán a infrainvertir en la creación de promotores. No tendrán la confianza necesaria para realizar inversiones importantes hasta que desarrollen unos controles y procesos financieros que les permitan seguir y contabilizar las ventajas de tener clientes fieles. Esperamos ver la aparición de libros y artículos sobre este tema en un futuro próximo.

Implicar a los departamentos internos. Una serie de empresas, incluidas Allianz, Schwab y TD Bank, han empezado a aplicar la disciplina del NPS en sus departamentos internos pidiendo a los empleados de cara al público que califiquen el éxito de los distintos equipos internos a la hora de apoyar sus esfuerzos de convertir clientes en promotores. Esta clase de responsabilización es fundamental, pues, de lo contrario, los departamentos internos seguirían centrados en la métrica de la productividad y la eficiencia, y no en deleitar a los clientes. El nuevo planteamiento puede exigir el desarrollo de sistemas de recibos y procesos de encuestas de manera que cada solicitud en la primera línea de atención al de un departamento interno pueda ser seguida y evaluada. También es de imaginar la adaptación del sistema de votos de Enterprise, en que los empleados de la sucursal se clasifican mutuamente cada semana según la contribución de cada miembro para que el equipo preste un servicio excelente a los clientes. Esta clase de proceso de clasificación podría aplicarse a los departamentos internos.

Mejorar la formación y orientación. Muchas empresas líderes en NPS han integrado el sistema NPS en los programas de formación y orientación de sus nuevos empleados, pero se echa de menos una creatividad transgresora en este sentido, que esperamos poder ver en los próximos años. Demasiadas empresas que han adoptado el NPS en operaciones o marketing no han integrado aún a sus departamentos de formación, que siguen usando programas desarrollados mucho antes de que se inventara el NPS. Verizon Wireless es un caso distinto: el líder de la iniciativa de NPS revisó personalmente todos los programas de formación que abarcaban la experiencia del cliente, su satisfacción, la recuperación del servicio, etc., y colaboró en la redacción de textos nuevos que reflejaran el marco de trabajo y el lenguaje del NPS. Más empresas seguirán sus pasos, aunque si pensamos en el impresionante abanico de materiales desarrollado para enseñar a los empleados de manufactura las herramientas de Lean Six Sigma y la calidad total, y después tenemos en cuenta que cada empleado (no solo los operarios) necesita formación en NPS, nos haremos una idea de lo que nos queda por recorrer. Por supuesto, el programa de certificación asociada al sistema NPS, que ayudamos a desarrollar para los líderes de las iniciativas de NPS y que mencionamos en la introducción de este libro, representa un paso importante. Sin embargo, este nivel de formación sería sobre NPS es necesario a todos los estadios de la organización.

Una de las dimensiones que debe incluirse en la formación de NPS refleja algunas normas básicas de calidad desarrolladas para la fabricación ajustada. Las empresas deben hacer todo lo posible para reducir el número de encuestas y preguntas de cada una. Los especialistas en manufactura han aprendido el tremendo precio de la complejidad y cada SKU genera costes. Piense en cada pregunta de una encuesta enviada a un cliente como un SKU. La empresa tiene que dar seguimiento a las respuestas, crear bases de datos, apuntar las excepciones y deletrear el proceso de responder, agradecer al cliente y cerrar el círculo

mediante medidas correctivas. La complejidad destruye la eficiencia y la efectividad del NPS, del mismo modo que con la manufactura. Otra lección extraíble de esa metodología y aplicable al NPS es que hay que reducir todas las actividades que no creen valor para el cliente. Cada pregunta y cada cuestionario deben cotejarse contra ese estándar. ¿Puede abreviarse o simplificarse? Las encuestas casi siempre sufren del miedo a las preguntas y hace falta una fuerza potente que contrarreste y revierta esa tendencia.

Trasladar el NPS a las organizaciones sin ánimo de lucro. Muchas organizaciones sin ánimo de lucro ya han comenzado a aplicar el NPS a sus procesos de gestión, como por ejemplo algunas empresas de arte que utilizan el NPS tanto para sus clientes como para sus donantes. La disciplina del NPS es particularmente aplicable a la sanidad, como hemos visto en el caso de éxito de Ascension Health. Esperamos que muchas más empresas en este sector adopten la metodología.

En educación, varias escuelas han adoptado este marco de trabajo. Algunos distritos educativos del Reino Unido, por ejemplo, han utilizado con efectividad el proceso de *feedback* de ciclo cerrado del NPS, destinado a los padres de alumnos de enseñanza primaria y secundaria. Los colegios envían por correo una encuesta compuesta de dos preguntas a los padres dos veces por trimestre donde les preguntan el nivel de satisfacción con los progresos de su hijo y con su conocimiento de los objetivos de aprendizaje para el trimestre siguiente. Los padres valoran su satisfacción en una escala de 0 a 10 y cualquier puntuación de 6 o inferior pasa directamente al despacho del director. Del mismo modo que el jefe de una tienda Apple llama a los detractores en un plazo de 24 horas, el director o su ayudante llaman a los padres para diagnosticar el problema y buscar una solución. Los centros también clasifican a sus profesores a partir de los informes de *feedback* de ciclo cerrado NPS, de manera que los de máximo rendimiento puedan recibir reconocimiento y recompensas.

Los colegios concertados de Estados Unidos también han empezado a adoptar la disciplina del sistema NPS y con resultados excelentes. El colegio Rowe Elementary de Chicago, por ejemplo, ha adoptado el NPS de los padres (con unos índices de respuesta de más del 70%) y también el sistema NPS para priorizar los esfuerzos en mejorar la experiencia laboral de los docentes. Teach for America, la organización de tremendo éxito que contrata a los mejores licenciados del país para enseñar en distritos escolares desfavorecidos, lo utiliza para valorar el progreso de sus 8.200 miembros y 20.000 alumnos. A medida que más profesores se expongan al NPS, muchos lo adoptarán a lo largo de sus carreras, de una forma similar a como los directivos propagan el NPS cuando asumen un puesto en otra empresa. Tal vez este proceso conducirá a incluir el NPS incluso en los currículos académicos para que los alumnos aprendan el marco de trabajo a una temprana edad. El concepto de responsabilizarse de enriquecer las vidas de los que nos rodean es aplicable prácticamente a cualquier persona, desde los alumnos de primaria hasta los aspirantes a un MBA u otros grados universitarios.

6. ¿Por qué cuesta tanto?

Como hemos hecho anteriormente en este libro, a continuación recogemos la experiencia de uno de los autores, Fred Reichheld. Estas son sus palabras:

Recuerdo un viaje en coche con Graham Weston, de Rackspace, camino al aeropuerto de San Antonio después de una reunión del directorio. Estaba atónito con los cambios a los que se enfrentaban él y Lanham Napier para mantener el NPS en un lugar destacado y central de su organización. Me dijo:

«Rackspace se levanta sobre los pilares de la fidelización, que ocupan el centro de nuestra cultura. Siempre nos hemos esforzado por ofrecer un servicio fanático porque ayuda a nuestros clientes a tener éxito, enriquece las vidas de nuestros empleados y consigue que crezca nuestro negocio. Y, aun así, cada vez que desviamos la atención a otra cosa, la concentración de la empresa se disipa. Si es todo tan obvio, ¿por qué cuesta tanto?».

Era una buena pregunta. Después de todo, el propósito del NPS es ayudar a la gente a medir el éxito de sus trayectorias profesionales a partir de cuántas vidas enriquecen a su alrededor. ¿Qué tiene esto de difícil?

Contestando a Weston, creí tener algunas respuestas. Los sistemas financieros de hoy en día van en contra del NPS. A las organizaciones estructuradas en silos les cuesta asimilarlo. Las empresas han establecido o reestablecido sus procesos fundamentales sin pensar en el NPS; sus diseñadores de proceso no han oído hablar jamás del sistema NPS y mucho menos se les ha formado en la disciplina. Los presupuestos convencionales, los procesos de asignación de recursos, las recompensas y las bonificaciones también van en contra del NPS. Las culturas que toleran los beneficios malos desbaratan las iniciativas serias de NPS y los sistemas poco rigurosos de medición que generan puntuaciones no fiables socavan esta metodología. Lo mismo ocurre con las inversiones en encuestas sólidas de referencia que dan seguimiento a las puntuaciones frente a las de la competencia.

Lo cierto es que la mayoría de los sistemas corporativos no se han construido con el deleite de los clientes en mente. Por eso, los líderes deben ser realistas en cuanto a las fuerzas que militan contra el NPS. El éxito exige compromiso con un largo viaje de renovación y determinación constantes.

Hoy en día, las empresas operan a partir de sistemas de legados que recalcan de una forma aplastante la métrica centrada en los beneficios y lo lógico es que les haga falta trabajar muy duro para convertirse en organizaciones centradas en el cliente.

Un tiempo después, recibí un correo de Graham Weston que creo que explica aún mejor la razón de por qué es tan difícil.

«Fred, he estado pensando en nuestra conversación en el aeropuerto y creo que hay varias verdades básicas que han permanecido constantes con el tiempo, pero una en concreto es la noción de que debemos esforzarnos para convertir a nuestros clientes en

entusiastas defensores, que hablen maravillas de nosotros a sus amigos y compañeros. Ese es el camino a la grandeza.

La grandeza suele parecer inalcanzable. La personifican figuras como Mozart, Michael Jordan, Steve Jobs... a un nivel difícil de alcanzar. Pero conseguir un 10 de un cliente es más realista. Nuestros equipos ya lo hacen todos los días con algunos de sus clientes, se dan cuenta de que crear promotores es un objetivo práctico y deseable, y no hace falta mucha justificación lógica para que la gente corriente lo comprenda.

Sin embargo, el problema no es la gente corriente, sino los líderes y directivos. Existe una fuerza oculta que aleja a las empresas de la búsqueda de la grandeza: es como la fuerza de la gravedad en un avión, que siempre tira hacia la tierra y hace falta mucha energía para mantenerlo en el aire. La avaricia, la arrogancia y la complacencia forman parte de esa fuerza, aunque creo que el principal enemigo es el miedo. Hace falta mucha valentía para levantarse cada mañana y mirarse en el espejo del sistema NPS, en una cartilla que refleja hasta qué punto te has acercado a la grandeza y cuántas vidas has enriquecido.

Tal vez lo difícil no sea el NPS, sino la búsqueda subyacente de la grandeza que mide el NPS. En realidad, el NPS convierte un viaje difícil en más práctico y sencillo; ayuda a los líderes a conocer, cada día, dónde están teniendo éxito y dónde están fallando (cliente a cliente y empleado a empleado). El NPS les ayuda a garantizar que cada día se acu-mule el legado que quieren para sus equipos, sus negocios y sus vidas.

Graham».

Para volver a lo que decíamos al comienzo de este libro, el éxito en los negocios y en la vida es un reflejo del efecto que causamos en las personas que nos rodean y en la calidad de nuestra relación con ellos. Demasiados miden el éxito, sobre todo basándose en la métrica financiera disponible y eso les lleva con frecuencia hacia un camino separado de la concentración en el cliente y de tratar a los demás como te gustaría que te trataran a ti. Si su objetivo es enriquecer las vidas de los que le rodean y entablar unas relaciones estupendas y dignas de lealtad, entonces adoptar el sistema NPS de forma sistemática le puede ayudar a medir lo que realmente importa y le colocará de nuevo en el camino correcto.

Graham Weston describía ese camino como la búsqueda de la grandeza y no podríamos estar más de acuerdo. El sistema NPS ilumina el recorrido hacia la grandeza con una luz constante que nos sirve de guía: enriquecer más vidas y empeorar menos. En otras palabras, crear más promotores y menos detractores. Ese es el camino hacia el éxito definitivo en los negocios y en la vida.

Apéndice. Consejos para el viaje

Desde 2006, más de 50 altos directivos de decenas de empresas han compartido sus experiencias en un diálogo sincero y abierto como miembros del Foro de Fidelización del NPS. Aunque el grupo incluye a muchos de los usuarios más adelantados y experimentados en el sistema NPS, algunos se incorporaron en las primeras fases del proceso de implantación. Pese a proceder de distintos sectores (el grupo se reúne conforme a un acuerdo de confidencialidad y excluye a los competidores directos de los miembros actuales), aprenden mutuamente y, aunque cada uno se encuentra en un punto diferente de su viaje del NPS, todos tienen algo que enseñar a los demás.

Hemos pedido a los miembros del foro que compartan con nosotros sus principales consejos para las empresas que acaban de empezar o se están encontrando con dificultades por el camino y a continuación incluimos algunas de las experiencias que han querido compartir con nosotros. Para más consejos e información o para compartir sus propias experiencias, puede visitar la página web www.netpromotersystem.com.

Allianz

Empujar desde arriba y tirar desde abajo

Es imposible arrancar y mantener el impulso sin un liderazgo decidido y un paladín apasionado que crea firmemente en la concentración en el cliente y la entienda como un recorrido de varios años. No llegará a ninguna parte si no genera tirón desde abajo, de las personas que atienden diariamente a los clientes y que están convencidas de que el empuje desde arriba es auténtico y que el nuevo planteamiento y las herramientas les pueden ayudar a mejorar día a día.

Central o local

Orquestrar un programa global en 70 organizaciones de mercado bastante independientes es muy distinto que profundizar en un solo país. Obtener apoyos de los consejeros delegados nacionales, elegir un número reducido de elementos muy específicos y herramientas del programa, encontrar el equilibrio justo entre el apoyo central y la ejecución local, y acertar con el sistema de gobierno, los objetivos y los incentivos es fundamental. Los planteamientos nuevos como el NPS no pueden propagarse y afianzarse sin el equilibrio correcto entre los objetivos de entrada del progreso de la implantación y los de salida de resultados del cliente. Y para eso hace falta un apoyo específico de la central y principios operativos desde el principio. Los primeros éxitos preparan el camino hacia la apropiación y adopción en las operaciones y actitudes locales.

Frederike Hentschel, gestión de mercado de Allianz

American Express

Los altos directivos deben dar un paso de fe

Todo viaje debe empezar con liderazgo si se quiere tener éxito. Los programas de éxito del NPS deben contar con un apoyo firme, explícito y público de los principales líderes de la compañía. No espere a que finalice el análisis de las causas; no espere a tener pruebas de que los promotores impulsan los ingresos y mejoran la marca. Los altos líderes deben dar un paso de fe y responsabilizar a las organizaciones de incorporar el NPS en sus procesos de negocios para impulsar el cambio.

Cambia la forma en que funciona el negocio

Para que tenga éxito, el programa del NPS no debe ceñirse a medir la sexta casilla de la segunda columna, sino pasar de fijarse en la línea en zigzag a cambiar la forma en que funciona el negocio. La ejecución de cualquier programa de NPS debe entenderse como una iniciativa de cambio material que exige apoyo constante, formación generalizada, refuerzo continuo, responsabilidades claras y objetivos.

Incorpora el NPS a las revisiones financieras mensuales y las evaluaciones de rendimiento

Puede que el viaje sea accidentado, pero los progresos son notables. Los altos líderes de la empresa deben hablar de NPS en público y responsabilizar a sus equipos de impulsar el cambio. En American Express, fue importante incorporar los datos de NPS en las revisiones financieras mensuales junto a la métrica tradicional de accionistas. También ha sido crítico que el rendimiento de los clientes de cada unidad de negocio se valore a partir de esta métrica que representa la voz del cliente.

Adam Rothschild, vicepresidente de información global de mercado de American Express

Atlas Copco

No permitas que lo perfecto se enemiste con lo correcto

Nunca se rinda cuando surjan (porque surgirán) situaciones imprevistas en el programa del NPS. Evalúe continuamente y prepárese para actuar basándose en lo que nosotros creemos que le podrá ayudar y después póngalo a prueba para confirmar si es así. No espere a recoger todas las pruebas que hacen falta para garantizar que las ideas van a ser eficaces. Es probable que a su empresa le cueste más si se retrasa en tomar una decisión que si actúa ya y hace ajustes por el camino.

Aplica tu propio criterio empresarial

El cliente no siempre tiene la razón. Henry Ford decía que si hubiese preguntado a sus clientes qué querían en el futuro, le habrían contestado que un caballo más veloz.

Es importante en nuestros programas de NPS porque, como en el caso de Ford, los clientes no se planteaban la posibilidad de un carruaje sin caballos. Por suerte, Ford no esperó a que alguien le dijera lo que querían de su proveedor o socio, sino que tomó la iniciativa de probar el concepto, oponiéndose a las reacciones de unos clientes incapaces todavía de imaginárselo.

Sea paciente con quienes se resistan

Los compañeros internos detractores de su programa de NPS suelen compartir ciertas características comunes: representan los resultados más bajos del NPS de la organización y tienden a ser reacios al cambio. La buena nueva es que, por lo visto, el éxito genera más éxito y, cuanto más largo y fuerte se haga el programa, más detractores internos aprenderán de sus compañeros y querrán integrarse en el programa. Después, las mejoras se plasmarán en sus resultados de NPS. Los ex detractores internos del NPS son nuestros más acérrimos promotores en la actualidad.

Ellen Steck, vicepresidenta de comunicación y marca de Atlas Copco

Cancer Treatment Centers of America

Crea transparencia interna y externa

Para tener éxito, las empresas deben ser transparentes en cuanto a sus resultados y compartirlos con toda la organización. Después, la organización debe responder a los comentarios y ofrecer respuestas a los clientes para mejorar el rendimiento y reforzar la credibilidad.

Aprende y adáptate a medida que evolucionen los esfuerzos

Crear un programa de defensa del cliente o esfuerzo de NPS en una organización es un proceso evolutivo. El primer paso más importante es desarrollar un plan de acción y después ser flexible cuando empiecen a surgir los resultados. Las empresas deben aprender lo que funciona mejor en su contexto individual y comprometerse a una mejora continua de calidad con el tiempo.

En CTCA, el NPS se convirtió en un tema frecuente de nuestras conversaciones del equipo directivo en un sentido operativo y corporativo, y eso aportó visibilidad al programa. Aprendimos mediante ensayo y error que cuantas menos preguntas tuviera una encuesta, mejor. A medida que evolucionaba el programa, fuimos reduciendo las preguntas hasta que solo quedaron las más pertinentes y necesarias.

Los consejos que me habría gustado recibir antes de empezar

Recuerda que medir el NPS solo es una parte importante de la ecuación. En CTCA, el NPS ha demostrado ser el mejor indicador de la fidelidad de los clientes y su uso e integración en nuestro sistema hospitalario ha ayudado a impulsar la mejora de la calidad. Aun así, hemos aprendido que también es importante medir otros elementos fundamentales de nuestro producto, servicio, talento y entrega que influyen más en la fidelidad del cliente, y renovar esas medidas periódicamente.

Christopher G. Lis, director de estrategia y vicepresidente de I+D del Cancer Treatment Centers of America

Charles Schwab

Ayude a los altos directivos a convertirse en defensores verdaderos y activos del NPS

Asegúrese de que los máximos líderes se apasionen profundamente con la importancia del NPS. No basta con que lo acepten, sino que deben convertirse en defensores vocales y entusiastas, comprometidos con el éxito constante del programa y con lo que hace falta para su mejora continua.

Nuestro presidente y el consejero delegado, junto con los demás altos directivos de Schwab, colocaron el CPS (puntuación de clientes promotores, que es como denominamos al NPS) en una posición delantera y central en prácticamente todos los mensajes generales que se transmitían a los empleados desde los primeros años de su implantación, en los que solían hablar de los resultados del NPS antes incluso de mencionar la métrica financiera de la empresa. También responsabilizan a los líderes de toda la compañía del desarrollo de planes de mejora del NPS y dan seguimiento muy de cerca a los resultados.

Convierte el NPS en una disciplina científica

Tómate el tiempo necesario para desarrollar procesos sólidos de encuestas y respuestas. En Schwab tratamos al NPS como una verdadera disciplina científica y realizamos las muestras, encuestas, análisis e interpretaciones con el máximo rigor y disciplina. Prueba y revisa los métodos y los resultados. Nada socava más la confianza que los errores matemáticos, una metodología dudosa o las variaciones inexplicables. Mantén la curiosidad en cuanto a los resultados y cómo mejorar el proceso. Busca las aportaciones de los sectores interesados y practicantes de la primera línea de atención al cliente.

Convierte el NPS en una herramienta que ayude a las personas a tener éxito (y no solo una métrica de evaluación)

Schwab disfruta de una confianza tremenda en las primeras líneas en temas de NPS. Nuestro director de sucursal y líderes del equipo telefónico utilizan el NPS como una herramienta para valorar y mejorar las relaciones individuales con los clientes.

Fortalecemos la confianza en primera línea demostrando a ese personal que el NPS es una herramienta que hemos creado para ayudarles a tener éxito y no una herramienta que nos permita medir el éxito que hayan tenido.

Cierra el círculo enseguida con los clientes

Nada satisface más a los clientes que alguien de Schwab se ponga rápidamente en contacto con ellos para comentar los datos de reacción que han ofrecido en una encuesta del NPS. Es una oportunidad de sorprender y deleitar. Sorprende que pocas empresas se tomen la molestia de responder a las respuestas que les facilitan sus clientes y ese ha sido un elemento diferenciador de Schwab.

Desarrolla experimentos controlados que guíen las mejoras

Comprueba con rigor el mínimo cambio en las muestras, el diseño y la ejecución de las encuestas porque incluso cambiar el tipo de letra o el título puede afectar a la puntuación. Nosotros establecemos experimentos rigurosos de prueba y control antes de efectuar cualquier cambio en nuestros procesos de encuestas. CPS es una medición operativa fundamental de Schwab y, por eso, necesitamos poder confiar plenamente en la integridad de los números.

Troy Stevenson, vicepresidente de fidelización del cliente e información del consumidor de Charles Schwab

Cintas

Crea aliados

Rodéate de otros defensores del cliente y compañeros con ideas afines porque le ayudarán a capear los temporales y podrá recargar las energías. Nosotros hemos creado un comité de fidelidad del NPS «Espíritu en acción», que se reúne todos los meses para poner en común las buenas prácticas por toda la organización. Las reuniones mensuales también sirven para recargar y vigorizar el equipo.

Empieza con el pie derecho

Implanta primero el NPS transaccional *bottom-up*, que pone la respuesta del cliente directamente en las manos de los empleados de primera línea y les da algo a lo que aspirar, además de difundir la importancia de las respuestas de ciclo cerrado. Ojalá lo hubiéramos hecho así nosotros.

Olvídate de la puntuación y céntrate en lo que le hace falta para mejorar. Nosotros hemos descartado la palabra puntuación y nos referimos al NPS como sistema NPS.

Celebra los éxitos por el camino

El éxito a veces se compone de una serie de mejoras pequeñas. Celebra y reconoce los progresos.

Sue Glotfelty, directora de servicios de marketing de Cintas

E.O.N

Haz que el equipo de finanzas se suba al barco

Finanzas se tiene que involucrar desde el principio, porque el peso muerto de ese departamento puede suponer verdaderos problemas en lo que concierne a los clientes. Sin embargo, si consigue que comprendan las ventajas comerciales desde el principio, puede suponer una ayuda muy positiva para que se hagan las cosas. Planifica recoger datos para demostrar el valor diferencial de los promotores, detractores, etc. lo antes posible. Mantenlos actualizados y habla con ellos periódicamente... no los evites.

Crea, cuenta y vuelve a contar relatos

Los seres humanos estamos programados para responder a los relatos y si hay un programa capaz de crearlos es el NPS. Seguro que hay un sinfín de relatos de clientes e historias de cómo han respondido los agentes. Asegúrate de reunirlos y publicarlos, utilízalas para ilustrar los principales temas a partir de casos reales. Tendrá que reforzarlas con datos y gráficos, pero serán los casos reales los que se recordarán y cobrarán vida propia.

Di lo que está haciendo y lo que ha hecho. En la primera línea están acostumbrados a que no les hagan caso y, por este motivo, contarles cómo ha atendido a la respuesta de los clientes (o el suyo) les dará un empuje auténtico.

Adam Elliott, director del centro de excelencia de NPS de E.O.N Reino Unido

Intuit

Vincula el NPS con los datos económicos del negocio

Fundamenta con datos financieros sólidos el valor de los promotores frente a los neutros y detractores respecto a los resultados de crecimiento junto con su grupo de finanzas. Que su líder de finanzas sea parte del proceso ayudará a crear una profunda concienciación y aceptación de las repercusiones de los esfuerzos del NPS en los resultados financieros a corto y largo plazo. Un socio que controle las cuentas es un gran aliado.

Plantéate el NPS como un proceso de cambio de la gestión

Hay que ser paciente porque estamos ante un maratón, no ante una prueba de velocidad. Aun así, verás muchos éxitos tempranos alentadores. En muchas organizaciones, se trata de un enorme proceso de cambio de la gestión y debe seguir los grandes principios

del cambio efectivo de gestión, como los modelos diseñados por Noel Tichy o John Kotter.

Teniendo esto en cuenta, es fundamental levantar una plataforma de lanzamiento, una coalición firme entre los defensores del proyecto y generar éxitos tempranos. Los esfuerzos de comunicación deben ser continuos y repetidos. Nosotros aprendimos de Apple Consumo y Lego, y creamos una marca para que el programa fuera más memorable y atractivo. Por último, muchas empresas que tienen éxito comprenden que todo se reduce a las personas de la empresa, así que presta mucha atención a ganarte sus corazones y sus mentes. Inventa maneras eficaces de seleccionar nuevos empleados con orientación al servicio; busca maneras para que se incorporen bien y conquista sus corazones desde el primer día. Refuerza de forma reiterada los valores de la empresa mediante relatos y buenas prácticas. Asóciate con tu organización de formación para desarrollar formas de concienciar y desarrollar técnicas sólidas.

Brian Andrews, vicepresidente de experiencia del cliente y excelencia de negocio de Intuit

Lego

Exígete cuentas a ti mismo primero

Creo que la razón verdadera de que estemos avanzando tan deprisa es que disponemos de unas cartillas equilibradas, y ahora todos los empleados de la empresa las entienden porque le damos publicidad. Todos los años, todos pueden ver exactamente dónde se sitúan en cada dimensión y, gracias a eso, saben cómo el consejo de administración ha valorado su rendimiento. Me parece importante que los empleados de Lego piensen que si los de arriba están dispuestos a molestarse, ellos también. ¿Quién va a estar dispuesto a aceptar una puntuación del sistema NPS si los altos directivos siguen pensando que es demasiado incierta, no saben con seguridad cómo medirla y no están seguros de cómo retribuirlo?

Jørgen Vig Knudstorp, consejero delegado de Lego

Tantea el camino hacia el éxito

Hemos aprendido que es más importante empezar el programa de compromiso con los clientes (incluido el NPS) en un área, en lugar de esperar a tener un programa global hecho y derecho que cubra todos los puntos de contacto y los productos desde el primer día. Nosotros nos planteamos el compromiso con el cliente como un viaje y un proceso de cambio que nunca acaba. Es mucho más rápido y efectivo aprender de sus experiencias, y ajustar el proceso y las actividades por el camino para ganar conocimientos continuamente y profesionalizar el planteamiento. Además, eso le ayuda a incorporar a nuevos compañeros porque puede compartir los aprendizajes y los casos de éxito con ellos.

La comunicación es fundamental

Es fundamental dar publicidad global y periódica al rendimiento del NPS y las medidas emprendidas para mejorar la puntuación, porque, al hacerlo, la información y el proceso se convierten en una importante herramienta comunicativa de la organización, ya que demuestra el impacto colosal que ha tenido la actuación a partir de los datos de los clientes. Como tal, motive a la organización a mejorar continuamente la experiencia de los clientes.

Por mucho que comparta y comunique sobre la fidelidad y el compromiso con los clientes, nunca es suficiente.

Conny Kalcher, vicepresidenta de experiencia del cliente de Lego

Philips

Evita la tentación de que todo se reduzca a una puntuación

No es fácil implantar correctamente el NPS porque existe la tendencia a aceptarlo como un número que se convierte en el fin último de todo. Y, evidentemente, no estamos hablando de un número, sino de lo que hay detrás, lo que le dicen los clientes y cómo ese número se compara con la competencia en una geografía concreta o en cualquier área particular de producto. Y también implica traer las lecciones aprendidas y la respuesta de vuelta a la organización y traducirlo en medidas eficaces.

En mi caso, el NPS tiene éxito cuando puedo dirigirme a cualquier parte de la organización, no solo a las áreas de marketing o ventas, sino también a desarrollo de producto, gestión de suministros o informática, y recibir una respuesta a la pregunta de qué reacciones del NPS están teniendo en cuenta en sus planes de mejora. Si me miran como si fuera un extraterrestre, sé que no lo hemos conseguido.

Gerard Kleisterlee, presidente y consejero delegado de Philips

Escoge al líder correcto para el esfuerzo y se propagará a lo ancho y largo de la organización

Tendrás que estar dispuesto a empuñar las armas, por decirlo de alguna manera, y abordar cada proceso de la compañía. Eso también significa que el líder tendrá que implicarse en muchos asuntos y áreas funcionales diferentes. Por eso, contar con el líder correcto para los esfuerzos es fundamental para el éxito.

Otórgale el mismo rigor que a los informes financieros

Con el NPS, tenemos la oportunidad de que la experiencia del cliente sea una métrica tan robusta como el papel moneda. Se suele subestimar la importancia de hacerlo y, sin embargo, de lo contrario es imposible llegar a todas las operaciones de la empresa. Si decides convertir el NPS en una métrica tan robusta como el papel moneda, deberá definir

los tipos de cambio y los métodos para calcular la divisa y comprender los costes frente a los beneficios. Tiene que ser un proceso controlado con mucho rigor en cualquier compañía.

Geert van Kuyck, director de marketing de Philips

Celebra los primeros éxitos y sigue celebrando

Debes celebrar los primeros éxitos y asegurarte de que las personas que lo han hecho bien se conviertan en héroes del NPS. Es un viaje y, como tal, necesitas dar impulso constantemente. Y por eso debes celebrar los éxitos. Tendrá que plantear las preguntas en todas las salas y reuniones. Tienes que conseguir que la gente se lo tome como algo muy personal.

Mantén el NPS siempre presente

Cuando realiza revisiones de negocio (o previsiones), hable de objetivos de negocio, cartillas equilibradas, API, etc. Debe hacer que el NPS sea muy visible, muy concreto y muy personal. Necesita que sea tan importante como la rentabilidad de la empresa, el crecimiento de ventas o el aumento de efectivo.

Rudy Provoost, vicepresidente ejecutivo y consejero delegado de Philips Iluminación

No lo aísles en marketing

La mayor sorpresa es el elevado número de decisiones que surgen como resultado de la evidencia procedente del informe de respuesta del NPS. Mi humilde consejo sería no presentarlo como un proyecto de marketing.

Pierre-Jean Sivignon, vicepresidente ejecutivo y director financiero de Philips

Progressive Insurance

Céntrate en implicarte en lo que tus clientes te están diciendo de verdad

El NPS no es solo un número o una puntuación, es un medio de implicar a tu compañía para que escuche de verdad a sus clientes y actúe a partir de su respuesta. Es fundamental que todo el mundo, en todos los niveles de la organización, esté convencido y se responsabilice de responder a las necesidades de los clientes. Se puede aprender mucho de los comentarios del NPS que los clientes comparten contigo y obtener ganancias actuando a partir de ellos si cierras el círculo con cada uno de ellos y comparte los datos y comentarios del NPS de una forma pertinente y procesable, de manera que los empleados, sea cual sea su función, puedan actuar con eficacia a partir de esa respuesta.

También es importante reconocer que, aunque los clientes digan lo que quieren, no siempre son capaces de articular lo que valoran. Es más un arte que una ciencia y sugiere

que hace falta encontrar la manera de mantener un diálogo profundo con los clientes para destapar esas necesidades latentes. El NPS ha permitido a Progressive abrir la puerta a unas relaciones más intensas con nuestros clientes y beneficiarnos de las ventajas culturales y económicas de esas relaciones.

Fija objetivos meditados para centrar la cultura en los clientes

La métrica no es lo que importa. El valor real del NPS es el cambio cultural hacia una concentración marcada en responsabilizarnos de nuestros clientes. Dicho eso, para garantizar la concentración es importante establecer unos objetivos. Cada empleado debe implicarse con el objetivo de mejorar el NPS. Es importante fijarse objetivos para que cada empleado pueda influir verdaderamente en el resultado. Hemos aprendido que marcar objetivos en los que el empleado no se siente en control del resultado puede distraer de la atención cultural positiva en el NPS. Por eso, piensa bien en cómo establecer tus objetivos.

La simplicidad y la coherencia serán tus amigas

Mantén el proceso de encuestas del NPS sencillo y coherente. Los cambios en el proceso de encuestas (postoperaciones o aleatorio, de marca o ciego, comparado con la competencia o no) o los métodos de entrega (correo electrónico, teléfono, muestras o calendario) pueden afectar a los índices de respuesta, la medición y las tendencias de puntuaciones. Céntrate más en la cultura, el cliente y las mejoras, y menos en la encuesta o el proceso en sí.

Christine Johnson, directora de experiencia del cliente de Progressive Insurance

Qantas

Obtén los datos y cuantifica su valor

Averigua los segmentos importantes de clientes de tu negocio y lo que les importa. Entiende qué motiva su conducta y cómo mejorar el NPS. Averigüe el valor estratégico y comercial del liderazgo de NPS.

Acierta con la comunicación interna

Ojalá, al principio, hubiese anticipado mejor la importancia y los retos de la comunicación interna para la estrategia de clientes/NPS y el programa de transformación. ¿Quién habría pensado que sería tan fácil acertar en la práctica? Acertar con el marco de trabajo es complicado y obtener la aceptación y el compromiso, también.

Inevitablemente, parte de la respuesta ya está en acción, pero no suele estar presente en todo el negocio ni se enmarca estratégicamente ni es digerible por todos los niveles de la empresa. Cuesta mucho acertar.

Una comunicación sólida puede ser increíblemente ventajosa si lo hace bien. El

negocio necesita hablar de *top-down*, un lenguaje distinto y ser capaz de articular la estrategia y cómo encajan las diferentes actividades del negocio, tanto en las acciones habituales como en los elementos del programa. Hay que comunicar el cómo y el qué en términos sencillos y digeribles por cualquier persona del negocio.

Jayne Hrdlicka, directora de estrategia del cliente de Qantas

Schneider Electric

Recuerde quién tiene más poder de mejorar

Desde que comenzamos nuestro viaje nos hemos centrado en la credibilidad de la métrica y el compromiso del liderazgo. Avanzamos mucho en la reducción de detractores, pero no veíamos una mejora en los promotores. Durante una visita a nuestros equipos de atención al cliente en varios países, nos dimos cuenta de que no teníamos una comunicación centrada en quienes más importan: los miembros del equipo de atención al cliente.

Los comentarios directos del cliente tienen mucha fuerza

Ojalá hubiese entendido antes el poder de los comentarios de los clientes. La métrica nos dice qué tal lo estamos haciendo, pero los comentarios nos explican qué tenemos que hacer para mejorar.

Jeff Wood, vicepresidente primero de excelencia de procesos y calidad del negocio de edificios de Schneider Electric

Sodexo

Asegúrate de que sea una parte íntegra de la estrategia

Es fundamental que el esfuerzo forme parte de la estrategia de la organización y cuente con el apoyo total y la defensa del máximo directivo.

Primero comunica y, después, siga comunicando

No subestimes el valor de una comunicación frecuente para aclarar, dirigir e implicar más a tu equipo por el camino, además de conocer perfectamente las conductas deseadas de la dirección que puedan diferir de la práctica actual.

Bret Johnson, vicepresidente primero de relaciones con el cliente de Sodexo

Swiss Reinsurance Company

Vincula el NPS a los datos financieros desde el principio

No espere a vincular los resultados del NPS al rendimiento económico. La fidelidad del cliente no es más que uno de muchos motores económicos potenciales y puede que hagan falta muchos años para demostrar, entre comillas, la relación entre el NPS y el rendimiento económico. Si espera años para demostrar el resultado, el programa podría acabar muriendo por falta de compromiso.

Lo fundamental es demostrar enseguida la diferente conducta de los promotores, neutros y detractores. Por ejemplo:

- ¿Quiénes duran más, los promotores o los detractores? ¿Cuál es la diferencia?
- ¿Quién te da un porcentaje más alto de su gasto total? ¿Cuánto más?
- ¿Quién está dispuesto a pagar más por un servicio en particular? ¿Cuánto más?

Espera lo inesperado

Habrás más partes movibles del programa de las que piensas. Por muy listo que creas ser, encontrará motivos para ajustar procesos y herramientas que creas perfectas para el trabajo. Es importante ser flexible para poder abordar los problemas cuando surjan. Esa capacidad para adaptarse rápidamente te ofrecerá conocimientos rápidos en el momento justo, aportándote un valor real y reforzando todavía más el compromiso de los accionistas con el programa.

Steve Dee, vicepresidente primero de innovación y crecimiento de Swiss Reinsurance Company

Verizon

No es sólo un número

Aunque el concepto en sí gira alrededor de un número (la puntuación), no tiene nada que ver con eso. Demasiados directivos caen en la trampa de obsesionarse con progresar en la puntuación. Es natural, desde luego, porque les pagan para mejorar los números, pero, en el caso del NPS, esa actitud, casi siempre, condenará el programa al fracaso o, mucho peor, lo convertirá en lo que son la mayoría de los programas de satisfacción del cliente: algo que los empleados aman para obtener mejores puntuaciones, no clientes más contentos.

Los mejores programas se plantean la puntuación como un indicador de posición o una validación de las mejoras que ha implantado la empresa mediante la voz de sus clientes a través de comentarios textuales en encuestas. La prueba de fuego de si la empresa lo entiende es escuchar a las preguntas que se plantean cuando los directivos visitan las

primeras líneas de atención al cliente. ¿Preguntan por la puntuación o intentan sonsacarles los principales problemas que los clientes comentan en las encuestas?

Gestiona las mejoras a escala personal y sistémica

El NPS ofrece una visión micro y macro de la experiencia del cliente:

- Visión micro. Para ofrecer una experiencia positiva a los clientes hace falta un compromiso constante y diario. El hecho de que un cliente sea promotor hoy no garantiza que lo seguirá siendo mañana. Además, los clientes que han dado una calificación de detractor agradecen que se les contacte para mejorar la situación.

- Visión macro. Establece un proceso para categorizar objetivamente todo el *feedback* recibido. Cambiar es complicado pero te colocará en posición de convertir la información del cliente en acciones concretas.

Céntrate en lo que puedes controlar e influir

Los factores externos, como la economía, influyen en los resultados, pero si te centras en las mejoras internas del negocio empujarás la experiencia del cliente en la dirección correcta.

Kerry Wozniak, directora de marketing de Verizon Wireless

Westpac

Mantén lo simple

Simplifica todo lo que puedas, sobre todo en lo que se refiere a los objetivos. Las estrategias centradas en el cliente se complican por naturaleza y te llevan a perder a personas o partes de la organización.

Si, por el contrario, permite que los directivos se fijen demasiados objetivos, tendrán una vía de escape si no rinden (pueden acabar haciéndolo muy bien en un área, pero presentar un rendimiento insuficiente en el conjunto). Muchos empleados de la organización se unen enseguida a las estrategias centradas en el cliente por su gran sensibilidad intuitiva. Por naturaleza, las personas son inquisitivas y quieren interpretar lo que les parece importante, aunque, con mucha facilidad, esas interpretaciones no siempre son coherentes con tus objetivos. Mantén los objetivos todo lo claros y simples que pueda.

Trabaja en etapas que vayan acumulándose

No intentes hacerlo todo de una vez. Plantéate el viaje en etapas en las que tu organización vaya levantando capas de capacidades con el tiempo. En cualquier negocio con aspiraciones elevadas, en un momento u otro se corre el riesgo de que los directivos se confundan y pierdan la ilusión cuando se complican las cosas.

Si intentas hacer demasiado puedes empeorar esa pérdida de la ilusión en la estrategia justo en el momento en que necesitas que el equipo duplique su dedicación y sus esfuerzos.

Anthony Poiner, director general de relación del cliente de Westpac

Notas

Salvo indicación en contrario, todas las citas recogidas en el libro proceden de entrevistas mantenidas por el autor o de comunicaciones personales remitidas al mismo.

Introducción

1 La propiedad de esta marca registrada es compartida por Satmetrix Systems, Inc., Bain & Company y Fred Reichheld. Nuestro propósito es incentivar un uso universal y consistente del NPS y protegerlo ante usos indebidos.

Capítulo 1

1 Stross, Randall (2005), «Why Time Warner Has Fallen in Love with AOL, Again», *The New York Times*, 25 de septiembre.

2 El estudio examinó 12.000 compañías de 12 países desarrollados y emergentes. El estudio concluyó que solo un 9% de las mismas podía calificarse como creadoras de valor sostenido, es decir que solo un 9% de ellas incrementó sus ingresos y beneficios al menos a una tasa anual de crecimiento compuesto del 5,5% cubriendo al mismo tiempo su coste de capital.

3 *BusinessWeek Online*, «Online Extra: Jeff Bezos on Word-of-Mouth Power», 2 de agosto de 2004.

4 Cohen, Adam (1999), «Coffee with Pierre», *Time*, 27 de diciembre.

5 Datos tomados del mismo estudio referido en la nota 2.

Capítulo 3

1 Reichheld, Frederick F. y Teal, Thomas (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston, Harvard Business School Press.

Capítulo 4

1 Este relato proviene de Taylor, Andy (2003), «Top Box: Rediscovering Customer Satisfaction», *Business Horizons*, septiembreoctubre, pp. 3-14. Salvo que se indique lo contrario, todas las citas han sido extraídas de este artículo.

2 Powers, Kemp (2004), «How We Got Started - Andy Taylor, Enterprise Rent-A-Car», *Fortune Small Business*, 1 de septiembre.

Capítulo 6

1 *San Francisco Chronicle*, «Interview with CEO of the year Charles Schwab», 9 de abril de 2007.

Capítulo 7

1 *The New York Times*, «Wells Fargo loses ruling on overdraft fees», 10 de agosto de 2010.

2 Nota de investigación de Gartner RAS G00209074, «Magic quadrant for cloud infrastructure as a service and web hosting», 22 de diciembre de 2010.

Capítulo 9

1 Kirkman, Alexandra (2002), «Hotel for all seasons», *Forbes*, 28 de octubre.

2 Más información sobre el vínculo del NPS con la remuneración en la web: www.netpromotersystem.com (en inglés).

Capítulo 10

1 Lohman, Tim (2010), «iiNet Seeking to be ISP “Acquier of Choice”», *Computerworld*, 23 de noviembre.

Índice onomástico

- Adobe Systems 201
Alamo 96, 98, 230-1
Alchemy (Progressive) 26
Allianz 11, 17, 25, 76, 87, 116, 119, 169, 180-1, 189-90, 211, 217, 225, 246-8, 255-6
6
Amazon.com 46-8, 56-7
America Online (AOL) 36-9, 42-3, 47, 49, 273
American Express 11, 17, 19, 25, 56, 116, 118, 157-8, 191, 200, 217, 225, 246-8, 255-6
Andrews, Brian 11, 263
Apple 11, 17-9, 23, 29, 56-7, 77, 93-4, 112, 116, 118, 140-3, 147, 163, 166-8, 174-7, 189, 200, 206-7, 224, 227-8, 235-6, 246, 250, 262
Ascension Health 11, 19, 25, 143-7, 249
Atlas Copco 25, 257-8
Bain & Company 11, 24, 31-2, 43, 51, 53, 56, 62, 75, 81, 83-6, 88-90, 93, 113-4, 119-21, 147, 173, 235, 245, 273
Barrett, Colleen 50
Belron 25, 152
Bennett, Steve 71-2
Berkett, Neil 12, 154-5, 181, 209, 213-5
Bettinger, Walt 12, 18, 140, 165-6, 172, 180
Bezos, Jeff 46, 273
Blockbuster 44
Bonner, Steve 11, 125
Boyce, Dick 12, 238
Boylston Street 174, 236
British Gas Services 156
Buckley, Tim 159
Bush, Jim 11, 157-9
Cancer Treatment Centers of America (CTCA) 25, 125, 197, 258-9
Carolina Biological Supply 11, 147, 190
Charles Schwab Corporation 18-9, 25, 137-8, 165, 169, 188, 259-60, 274
Chenault, Ken 157
Chick-fil-A Cintas 25, 261
Collier, Eddy 11, 156-7, 210
Concentra 11, 245
Consumer Tax Group (Intuit) 69-70
Cook, Scott 11, 59-60, 67-8, 71-2, 114, 196
Costco 47, 56-7, 77
Covey Franklin 11, 25, 236, 240, 242
De Luca, Guerrino 11, 192-3, 230
Dell 83-7
Diekmann, Michael 181

DiGiovanni, Joe 11, 236
Dodds, Chris 12, 168, 209
Doyle, John 143
E.ON 25, 261-2
eBay 11, 17, 25, 47-50
Ecock, Tony 12, 245
Elliott, Adam 262
Elliott Holdings 11
Elliott Rent-A-Car 27, 38, 50, 93, 95-110, 112, 114, 118-9, 122-3, 128-9, 150, 152,
209, 220, 230-1, 240-2, 273
Four Seasons Hotels 11, 29, 50, 165, 218-9
Galli-Zugaro, Emilio 11, 211
Gartner Inc. 182, 274
Gass, Dan 102, 104, 108
Gate-X, proceso (Logitech) 194
Glotfelty, Sue 261
Greenwood, Jim 11, 245
Harley-Davidson 201
Harper, Andrew 219
Henson, Dan 18
Hentschel, Frederike 256
HomeBanc Mortgage Corporation 91
Hrdlicka, Jayne 268
Hsieh, Tony 12, 18, 46, 219
iiNet 246, 274
JetBlue Airways 11, 17, 25, 38, 56, 116, 122, 173, 176-7, 219, 235
Johnson, Bret 268
Johnson, Christine 12, 267
Johnson, Ron 11, 18, 29, 140-3, 163, 166
Kalcher, Conny 11, 264
Kleisterlee, Gerard 12, 18, 73, 76, 207-9, 264
KOA 152
Kurusz, Peggy 11, 144-6
Labrousse, Junien 11, 18, 193
Lean Six Sigma 145, 238, 249
Lego 11, 17, 202-3, 262-4
Leyland, Neil 107-9
Lis, Christopher G. 11, 259
Logitech 11, 18, 25, 165, 192-4, 215, 230
Loyalty Acid Test 62 Loyalty Forum 24, 90
Marcante, John 12, 159-60
Markey, Rob 31
McNabb, Bill 12, 159, 195-6
MetroPCS 52, 171
Napier, Lanham 12, 152-4, 175, 197, 217-8, 244, 251
National 96, 98, 230-1
Netflix 44-5

Parrish, Jim [11](#), [147-9](#)
Pasquale, Cheryl [188](#)
PayCycle [198](#)
PayPal [49](#)
Philips [12](#), [17-8](#), [23](#), [25](#), [73-7](#), [87-8](#), [116-8](#), [169-70](#), [199](#), [207-9](#), [221-3](#), [246-7](#), [264-6](#)
Philips Healthcare [221](#)
Poiner, Anthony [271](#)
PowerSellers [49](#)
Provoost, Rudy [12](#), [265](#)
Qantas [25](#), [267-8](#)
QuickBooks (Intuit) [59](#), [69](#)
Rackspace [12](#), [17](#), [23](#), [25](#), [122](#)
Reichheld, Fred [250](#), [273](#)
Renwick, Glenn [12](#), [150-1](#), [181](#)
Risebrow, Sean [12](#), [209](#), [215](#)
Rogers, Glenn [11](#), [215](#)
Rogers, Sandy [11](#), [240](#), [242](#)
Rothschild, Adam [257](#)
Royal Philips Electronics [73](#), [170](#)
SAS Institute [201-2](#), [244](#)
Satmetrix Systems Inc. [12](#), [24](#), [56](#), [62](#), [84](#), [225](#), [273](#)
Schneider Electric [25](#), [268](#)
Schwab, Charles «Chuck» [18-9](#), [25](#), [138-40](#), [164-5](#), [168](#), [209](#), [230-1](#), [240](#)
Scudamore, Brian [11](#), [229](#)
Service Quality index (ESQi) [96-110](#), [209](#), [230-1](#), [240](#)
Sharp, Isadore [50](#)
Sivignon, Pierre-Jean [12](#), [223](#), [246](#), [266](#)
SliceHost [198-9](#)
Smith, Brad [11](#), [205](#)
Smith, Gilliam [12](#)
Smith, James [211-2](#)
Smith, Michael [246](#)
SnapTax (Intuit) [72](#)
Sodexo [25](#), [268](#)
Southwest Airlines [17](#), [29](#), [38](#), [43](#), [47](#), [50](#), [56](#), [93](#), [116](#), [165](#), [173](#)
Steck, Ellen [258](#)
Stevenson, Troy [12](#), [260](#)
Stubblefield, Greg [102](#)
Summit Partners [244](#)
Swiss Reinsurance Company [25](#), [269](#)
Talbott, Barbara [11](#), [218](#)
Taylor, Andy [11](#), [50](#), [95-102](#), [107](#), [110](#), [209](#), [230-1](#), [273](#)
Taylor, Jack [95](#)
Teach for America [12](#), [25](#), [250](#)
Transforming Care at the Bedside (TCAB) [145](#)
TurboTax (Intuit) [59](#), [68-71](#), [203](#), [205](#)
Van Kuyck, Geert [74](#), [76](#), [209](#)

Vanguard Group 12, 25, 38, 46, 56, 77, 159-60, 195-6
Verizon Wireless 12, 25, 56, 171, 186, 189, 248, 269-70
Vig Knudstorp, Jørgen 263
Virgin Media 12, 154-6, 181, 209-10, 213-4, 216-7
Watts, Richard 12, 151, 226
Wells Fargo 89, 173, 274
Weston, Chris 11, 210
Weston, Graham 12, 152, 182, 198-9, 251-3
Westpac Group 25, 271
Wood, Jeff 268
Zappos 12, 17-8, 25, 46, 48, 219

19
años

NOS QUEDA MUCHO POR HACER



- 1993 Madrid
- 2007 Barcelona
- 2008 México DF y Monterrey
- 2010 Londres
- 2011 Nueva York / Buenos Aires
- 2012 Bogotá