



Módulo 4

Economía de la experiencia

La medición de la experiencia

Si evaluamos el proceso de compra desde el punto de vista de la calidad de servicio, en principio la valoración debería ser positiva. No ha habido ninguna incidencia en el proceso. Si llamamos al cliente y le preguntamos si está satisfecho con su compra en nuestra tienda y con la atención del personal, es muy probable que nos diga que sí, y que en caso de pedirle una valoración la nota será alta.

Pero, ¿es esto realmente la experiencia de cliente? ¿Ha generado en el cliente un recuerdo especial su experiencia de compra en la tienda? Y muy especialmente, ¿influirá esta experiencia en sus decisiones y comportamientos futuros de compra y por tanto en los resultados de negocio? Probablemente no.

En el modelo de medición de la experiencia del cliente, es importante tener controlados los indicadores básicos, pero para realmente gestionar y aprovechar esta información para generar experiencias memorables, debemos contar con modelos más avanzados que vayan más allá de la satisfacción y se alineen con los resultados de negocio.

Por otra parte, las organizaciones venimos de modelos de gestión basados en una cultura de fuerte medición operativa. Las organizaciones miden su éxito y recompensan a sus empleados a partir de métricas como: ratio de ventas, reducción del número de errores, eficiencia operativa, etc... y ninguna de estas métricas está alineada con las emociones y recuerdos de los clientes.

Controlar y gestionar la compañía en base a indicadores operativos ya no es suficiente para garantizar el éxito. Las compañías deben aprovechar esta cultura de medición ya existente para ampliar el foco e incorporar elementos que reflejen la experiencia del cliente y que aporten un elemento adicional para la gestión de tu negocio.

Modelos de medición de la experiencia

Un modelo de medición de la experiencia es una estructura ordenada de información que dota de un sentido alineado con la estrategia y habilita a las organizaciones para la toma de decisiones.

El modelo debe ir más allá de los indicadores, estableciendo las relaciones entre los elementos fundamentales de gestión. En este sentido, un modelo de medición de la experiencia debe componerse de los siguientes elementos:

- **Índice General de la Experiencia.** Es el atributo principal que se utilizará para medir la experiencia del cliente. Las compañías pueden elegir utilizar uno o varios de los índices de experiencia existentes

- **Mapa de Interacciones.** El índice de la experiencia se debe de poder desplegar en toda la organización y en los diferentes momentos del ciclo de vida del cliente. Para ello, se integra la medición del índice con el mapa de la experiencia
- **Mediciones Operativas de Clientes** Las diferentes etapas del ciclo de vida cuenta con indicadores específicos de operación para clientes. Estos índices permiten relacionar la medición operativa tradicional, con el índice general de la experiencia.
- **Actitud hacia la compañía.** Por la otra parte del modelo, el índice de la experiencia se deberá convertir en “*clusters*” o grupos de clientes segmentados en función de la experiencia. Una propuesta sería establecer 3 categorías de clientes: Promotores, Neutrales, Detractores, en función de la medición del índice de la experiencia.
- **Economics.** Por último, estos grupos de clientes en función de su actitud hacia la compañía pueden ser medidos en términos de comportamientos que afectan al negocio (recompra, valor, repetición, duración, prescripción, etc...) construyendo el modelo de economía de las relaciones

Al vincular el índice de la experiencia, por una parte con el mapa del cliente y el modelo operativo de la compañía, y por otra parte con los comportamientos del cliente e impacto en el negocio, el modelo de medición de la experiencia ofrece a las compañías una herramienta de gestión para la toma de decisiones orientadas a la experiencia.

Principales indicadores

A la hora de construir el modelo global de medición y gestión de la experiencia, es posible utilizar uno o varios de los índices generales de experiencia que existen a día de hoy en el mercado.

Aunque la mayoría de estos índices fueron diseñados con la intención de ser “el único y definitivo” la realidad es que la mayoría de las organizaciones utilizan una combinación de los mismos o se encuentran ligeramente modificados para adaptarse a las particularidades de cada empresa.

Utilizar un índice internacional tiene como principal ventaja el contar con un soporte metodológico para realizar la medición que ya ha sido contrastado y cuya validez se considera en principio probada, y por otra parte, la posibilidad de tener referencias con respecto a los valores obtenidos frente a la industria o el país.

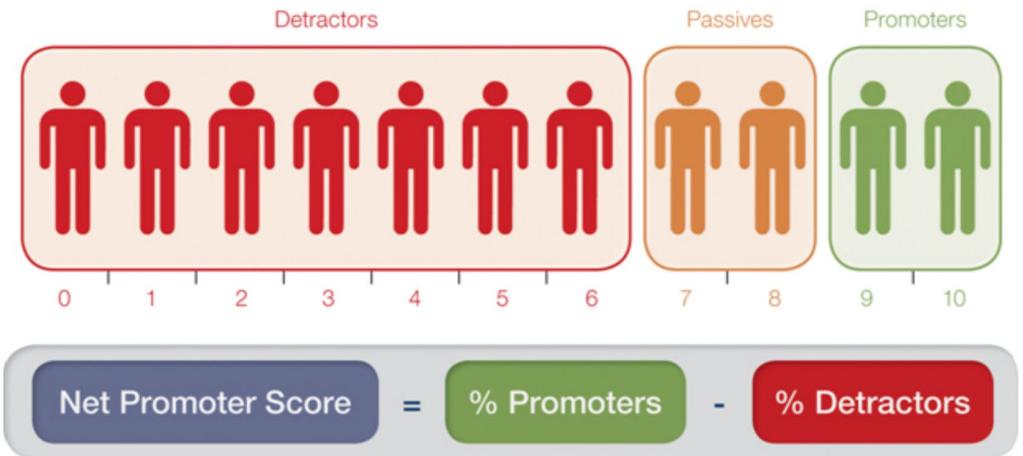
En los últimos años se han desarrollado por parte de investigadores, analistas y consultoras varios índices que tratan de ir más allá del concepto tradicional de satisfacción y medir el impacto emocional en el cliente con la compañía, y demostrar la correlación con los resultados económicos de la empresa.

El principal beneficio de este tipo de indicadores es establecer en la compañía una conciencia colectiva sobre el cliente y una observación continua del estado de salud de la relación con el mismo.

NPS o Net Promoter Score

El índice neto de recomendación (*Net Promoter Score*, **NPS**) es una de las métricas más de moda en relación a la experiencia de cliente. Es una forma sencilla de obtener cierta información mediante una simple pregunta: ¿Recomendaría esta compañía a un amigo o familiar?

Modelo de cálculo del Net Promoter Score (NPS)



El NPS implica parte de la **lealtad emocional** del cliente, y ofrece una gran capacidad de *benchmark* (al ser un estándar utilizado por un gran número de compañías). Esto y su sencillez la convierten en una métrica muy útil de cara a un WOW manager para presentarlo al comité de Dirección y Ejecutivos de las compañías.

NPS, ¿Por qué es tan popular?

El índice de recomendación fue introducido en 2003 y desde su adopción por grandes firmas como Apple, Allianz, Microsoft y demás utilities se ha convertido en un referente que las compañías han adaptado para sus organizaciones.

- **Simplicidad.** Es un índice de fácil comprensión por toda la organización.
- **Consistencia.** Ofrece un “lenguaje común” para toda la organización.
- **Benchmark.** Establece una métrica fácilmente comparable.*
- **Repercusión.** Su popularidad hace que tenga fuerte repercusión

El reto con el NPS está después de la medición. El NPS no deja de ser un indicador general sobre **la salud** de la compañía, pero no ofrece información sobre cómo y dónde actuar para mejorarlo.

- **Integrarlo en la estrategia y en el modelo de gestión.** Orientación a eliminar Detractores y generar Promotores.
- **Foco en el sistema, más que en la puntuación.** Es más relevante el modelo de mejora continua que la métrica.
- **Integrar la métrica en los modelos integrales de Voz del Cliente.** Aprovechando el resto de información recolectada para explicar y mejorar el índice.
- **Dar vida a los números con historias de clientes.** Integrar los comentarios e historias de los clientes para tangibilizar el índice y enganchar a los empleados

En este sentido, la implementación del sistema NPS en la organización tiene sólo tres elementos principales a los que no se puede renunciar:

1. Agrupar clientes (y empleados) en Promotores, Pasivos y Detractores.
2. Crear un proceso para cerrar el círculo del feedback (Aprendizaje, Recuperación y Acción).
3. Hacer que ganarse la lealtad genuina de los clientes (y empleados) sea una prioridad estratégica.

Como podemos ver, aquí no se hace referencia a que la pregunta deba ser formulada de una forma específica, que se deba usar la escala propuesta o agrupar a los clientes según los mismos rangos que se conocen de forma general.

Existen dos tipos de NPS:

La elección de una u otro tipo de encuesta depende de tus necesidades y objetivos de negocio, pero es importante conocer y comprender las implicaciones de cada una de ellas.

- **NPS Relacional**

Están orientadas a analizar la lealtad de los clientes/consumidores hacia la marca. Estas encuestas consideran la experiencia global y se desarrollan en intervalos regulares (ej. Trimestral, Semestral, etc...)

- **NPS Transaccional**

Analizan la experiencia de un cliente tras una interacción específica o *touchpoint*. Esta encuesta no está diseñada para medir la lealtad, sino la satisfacción con un elemento específico de la compañía de cara a mejorarlo

Cómo aplicar el NPS a tu empresa

Desarrollar un modelo de medición para una compañía específica requiere adaptar los aspectos fundamentales presentados en este módulo a las características específicas del negocio y a la situación actual y el grado de madurez de la propia empresa.(visto en módulo 1)

También es importante tener en cuenta la cantidad y calidad de la información disponible existente en la compañía (CRM, Encuestas, Indicadores operativos, etc,...)

A continuación tienes los principales pasos para desarrollar un modelo de medición de cliente en la compañía:

- 1- Mapear las fuentes de información ya existentes.
- 2- Realizar el Mapa de la Experiencia identificar todos los puntos de contacto o momentos en los que se deberán realizar mediciones.
- 3- Clasificar los clientes en grupos en función de la experiencia (Promotores, Neutrales y Detractores).
- 4- Identificar los indicadores de negocio que es posible extraer para estos clientes (Ingreso medio, coste medio, retorno, etc...).

Bibliografía:

La experiencia de cliente rentable. Asociación DEC

Customer Experience Management. ESIC

IZO

Comunidad Customer Experience IV