



# **NPS® como modelo de gestión de la experiencia del cliente**

Madrid – 4 Diciembre 2012

Net Promoter® is registered trademark of Bain & Company Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client; it is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent

# Bain & Company es una Compañía de consultoría líder con más de 5.000 consultores en 46 oficinas por todo el mundo



# Nuestra perspectiva sobre experiencia del cliente se basa en décadas de trabajo en cliente y de investigación

~7,000 proyectos sobre estrategia de cliente y marketing

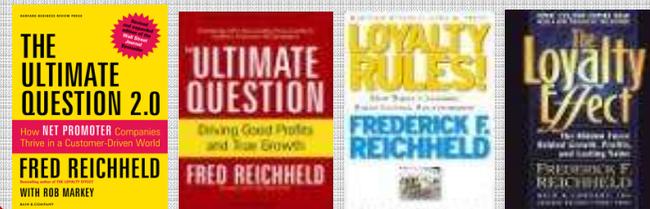
## Industrias:

- Servicios financieros
- Bienes de consumo
- Retail
- Tecnología
- Aerolíneas
- Telecom
- Bienes y servicios industriales

## Enfoques:

- Segmentación de clientes y propuesta de valor
- Adquisición clientes
- Crecimiento *share of wallet*
- Re-diseño experiencia de cliente
- Fidelización

- Libros de teoría y práctica en experiencia de cliente y fidelización



- Publi. en revistas de negocios top



## NPS™ Loyalty Forum

- Forum para ejecutivos de compañías líder para aprender, compartir y desarrollar mejores prácticas
- Algunos miembros del Forum:



- Herramientas analíticas
  - Economics de la lealtad
  - Metodología NPS bottom-up y top-down
- Herramientas de movilización
  - Re-diseño procesos de negocio
  - Activación del front-line
  - Lean six sigma
  - Innovación BothBrain
  - Results Delivery
- Red global de expertos
- Bain Customer Insights Group



# Agenda

---

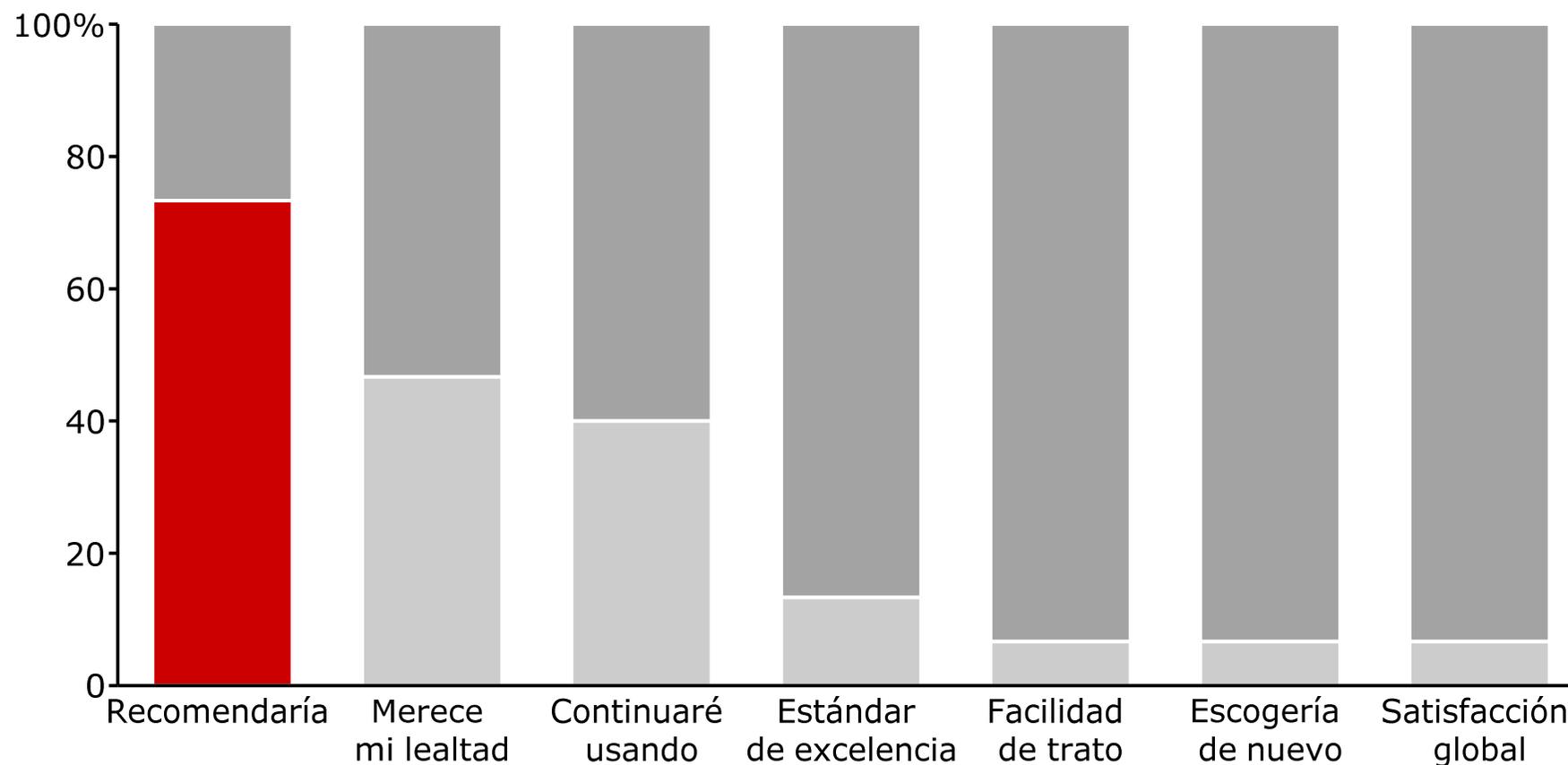
- NPS: El concepto

- NPS: La metodología



# La métrica que mejor correlaciona con el comportamiento real del cliente es "Recomendaría a un amigo o familiar..."

Casos en que el indicador estaba entre los 2 indicadores con mayor correlación con el comportamiento de los clientes observado



Fuente: Satmatrix; Análisis Bain; "The One Number You Need to Grow", Frederick F. Reichheld, Harvard Business Review Diciembre 2003

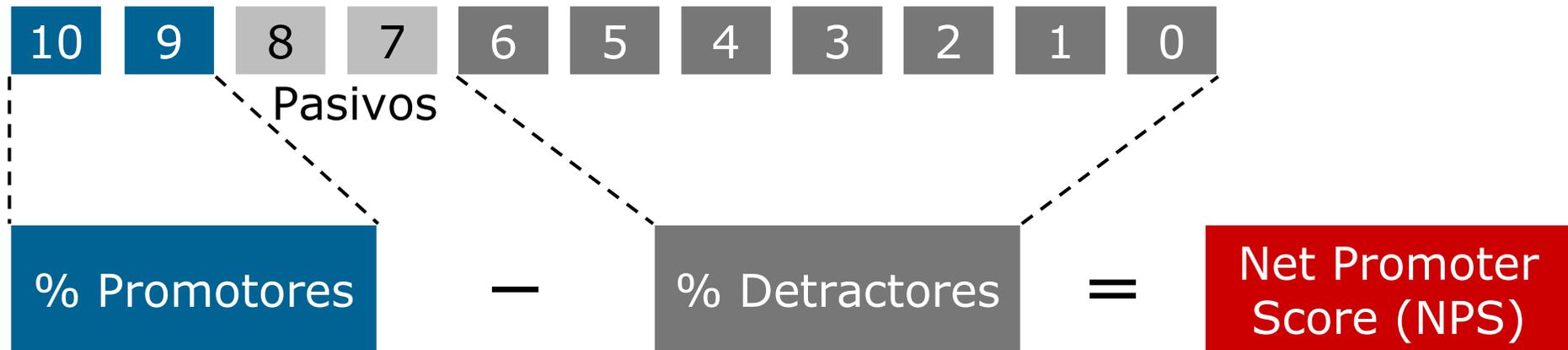


# Cómo medir la experiencia de cliente: El Net Promoter Score (NPS®) es una métrica simple que mide la tendencia a recomendar de los clientes

**"En una escala del 0 al 10, ¿Cómo de probable es que recomiende su Banco a un amigo o familiar?"**

Foco en entusiasmo real

Foco en vínculo emocional



Fuente: Bain research, Frederick F. Reichheld's "The One Number You Need to Grow", HBR Dec 03  
Net Promoter® is registered trademark of Bain & Company Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Systems

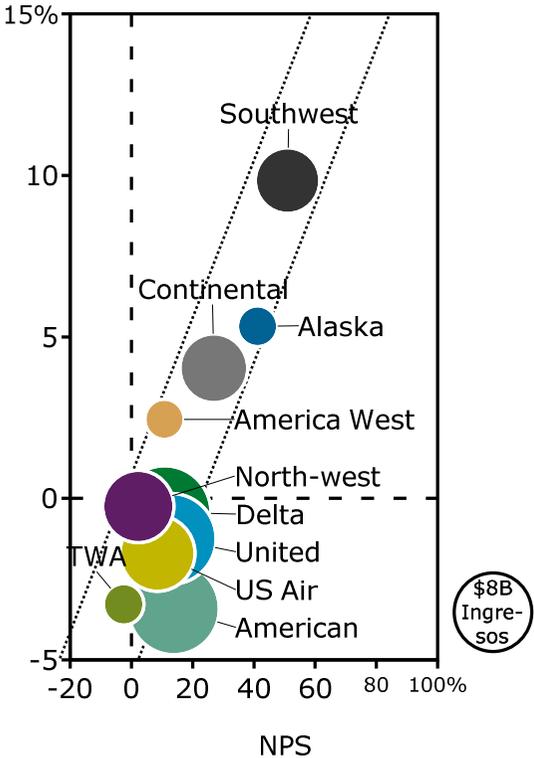


# El NPS correlaciona con el crecimiento orgánico en el medio plazo en prácticamente todas las industrias

**EJEMPLOS**

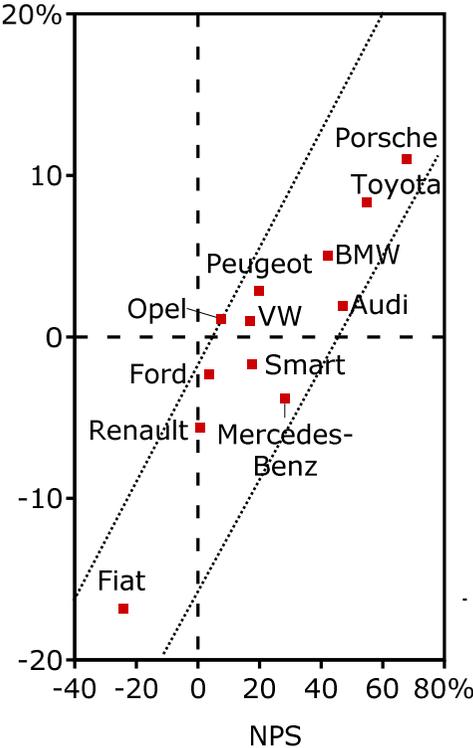
## EEUU: AEROLINEAS

Revenue growth 5 years



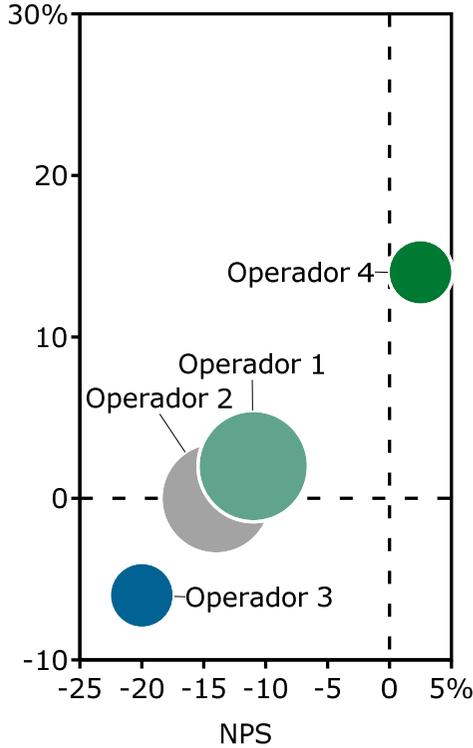
## ALEMANIA: AUTOMOCIÓN

Revenue growth 2002-2005



## ALEMANIA: TELECOMUNICACIONES

Revenue growth 2004 - 2009



Fuente: Bain & Company

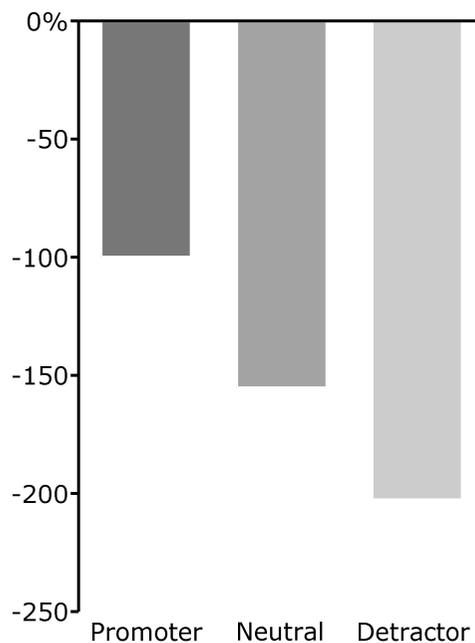


# La correlación NPS-Crecimiento se da porque los clientes actúan coherentemente con su propensión a recomendar

**Ejemplo: Banca de Retail**  
**Valores indexados: Promotor=100%**

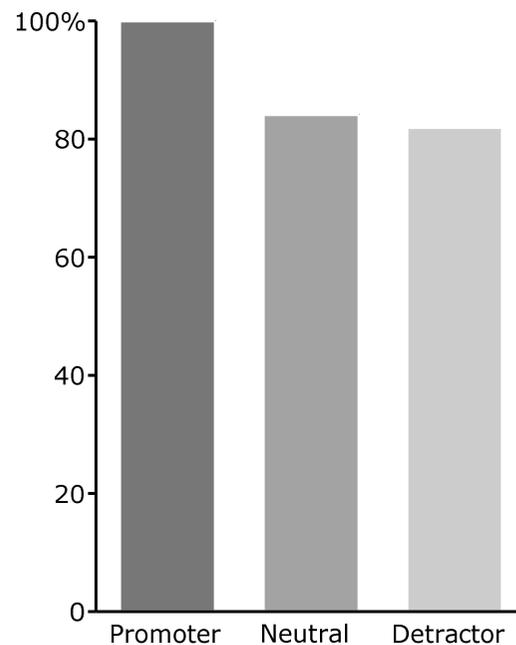
## LEALTAD

% of lost clients yearly



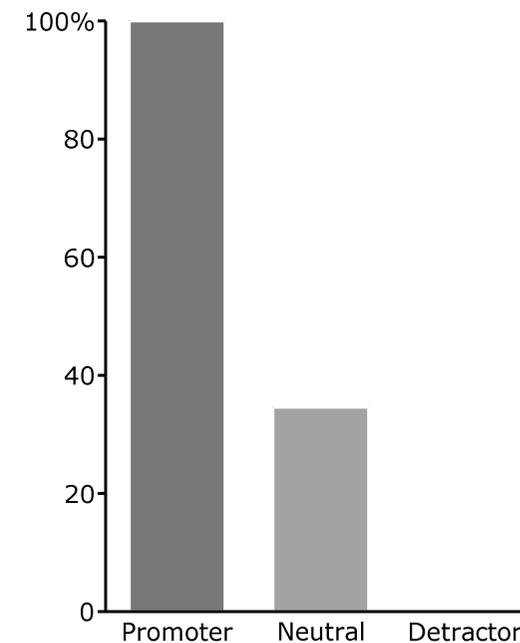
## VENTA CRUZADA

Average cross-selling per year



## REFERENCIAS

New clients generated through referrals yearly



**Los promotores permanecen más tiempo, compran más, son menos sensibles al precio y a fallos en el servicio y traen nuevos clientes mediante referencias**

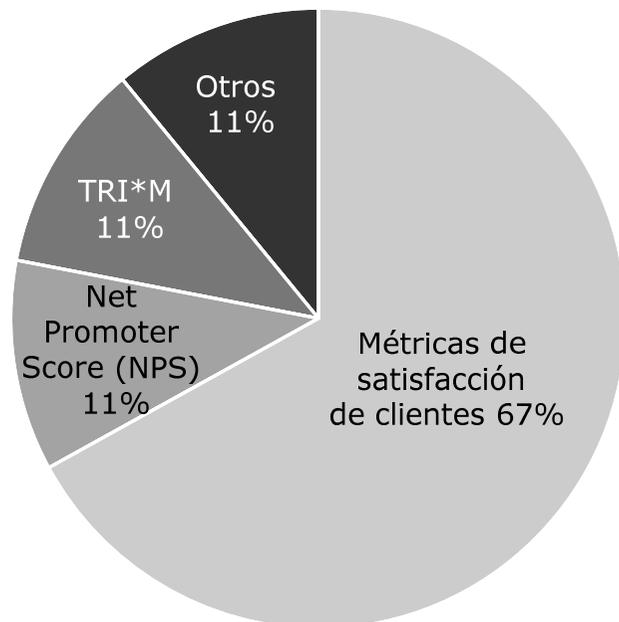
Fuente: Ejemplo de un cliente de Bain & Company



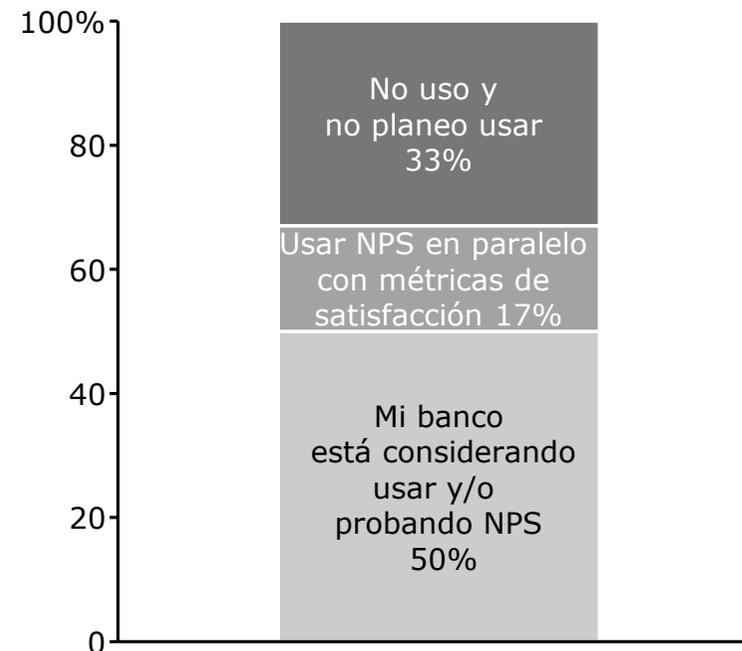
# Esta demostrada correlación está llevando a un cambio suave de los tradicionales indicadores de satisfacción hacia el NPS

## TECNICAS DE MEDICIÓN DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

**CONSIDERANDO TECNICAS DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES, ¿CUAL ES EL MÉTODO PRINCIPAL QUE SU BANCO UTILIZA EN LA ACTUALIDAD?**



**PARA AQUELLOS QUE NO UTILIZAN EL NPS COMO MÉTODO PRINCIPAL DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES, ¿CUAL ES SU POSICIÓN RESPECTO AL NPS?**



Fuente: Finalta; European Banks 2010



# Cientos de compañías usan actualmente el NPS para medir y mejorar la experiencia de cliente

## EJEMPLOS



# De hecho, muchas de ellas han comenzado a compartir sus objetivos de NPS con el mercado y los inversores

**Standard Chartered**  
Annual Review 2009

Key performance indicators  
A track record of discipline

To be the world's best international bank

Focusing on Asia, Africa and the Middle East

Building long-term relationships with our clients and partners

Normalised return on shareholders' equity

179.8

**NPS reported as key performance indicator, along-side EPS & Operating Income.**

**Allianz**

Would you recommend us?

**"Would you recommend us? Customer loyalty can be boiled down to this single question, resulting in the Net Promoter Score."**

**AVIVA** Annual Report and Accounts 2009

Corporate Responsibility

Accounting for Sustainability

2009 Summary

Key indicators

Accounting for sustainability

We also report our performance using Accounting for Sustainability's connected reporting framework, which integrates financial and non-financial data to provide a comprehensive picture of our impacts.

Amara's CO2 emissions 000 tonnes

Direct customer impacts

48 Aviva the Net Promoter Score® as a key customer

**"The Net Promoter Score is our key customer metric. This measure is widely regarded as a predictor of future growth."**

**PHILIPS**

Annual Report 2009  
Financial, social and environmental performance

Performance highlights

Net Income (loss) in millions of euros

Net Promoter Score % of respondents with 9/10 leadership scores

Employee Engagement % favorable

Operational carbon footprint in millions of tons CO2 equivalent

**NPS reported in Performance Highlights in annual report, alongside Net Income & EBIT.**

**Ford** Sustainability Report 2009/10

Performance Summary

Below is a summary of our key performance data. Please also see the Overview for discussion of data parameters and the Economy, Environment and Society data sections for additional indicators. 10-year trends and notes on data assurance.

Economy

	2008	2009
Revenue	1,206	1,107
Net Income	77	84
Operating Income	84	82
Operating Profit	81	77
Operating Margin	74	74
Operating Profit Margin	70	67
Operating Profit Margin	46	43
Operating Profit Margin	-14.7	2.7
Operating Profit Margin	142.3	112.8

**NPS of US & European sales & service reported as key performance data, alongside Net Income & Revenue.**

**THE WESTPAC GROUP**

Sustainability Objectives

Overview / Annual Review / Sustainability / Sustainability Objectives

Performance Highlights

Business Units

Managing Sustainability

Sustainability Objectives

2009 Performance Scorecard

Going Mainstream

People & Places

Tread Lightly

Going Mainstream – sustainable products

2010

Embed sustainability criteria into consumer product design and decision making processes across our Australian retail brands

Launch an energy efficiency loan product for personal customers in Australia and New Zealand

**"To be ranked as the top 1 & 2 for NPS scores in Australia."**

**LLOYDS BANKING GROUP**

OUR CUSTOMERS

After extensive research and consideration we have decided to move...to a new advocacy programme to help us achieve our vision. We will monitor our progress using a NPS.

**"After extensive research and consideration we have decided to move...to a new advocacy programme to help us achieve our vision. We will monitor our progress using a NPS."**

**SIEMENS**

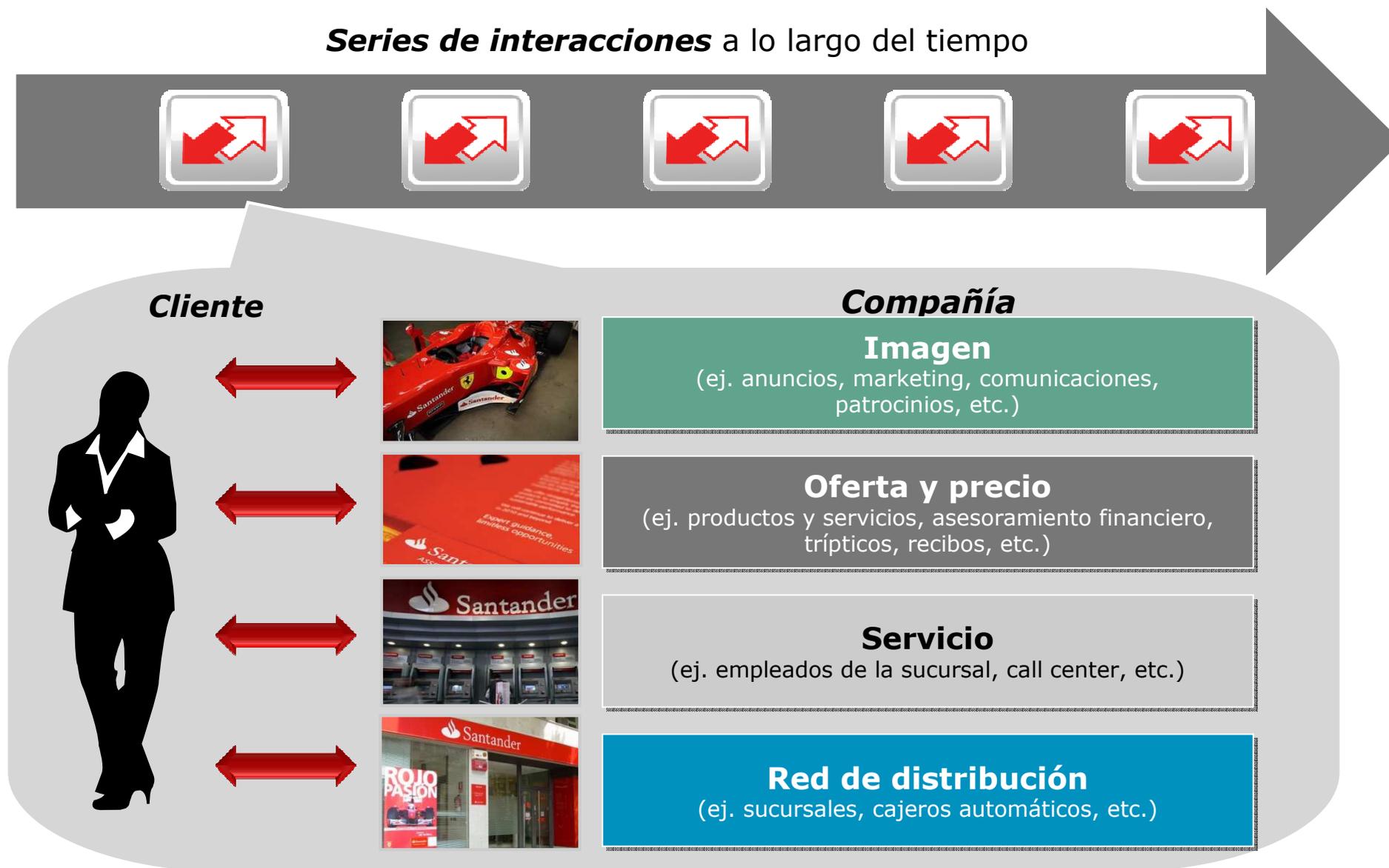
(To) strengthen our customer orientation...we have introduced NPS as a company-wide, uniform standard.

**"(To) strengthen our customer orientation...we have introduced NPS as a company-wide, uniform standard."**



# La experiencia de cliente se construye a través de las interacciones (puntos de contacto) que el cliente tiene con la Cía.

**Series de interacciones** a lo largo del tiempo



# Aunque no todos los puntos de contacto del cliente con la Compañía son igual de relevantes

## CARACTERIZACIÓN DE LAS INTERACCIONES CON CLIENTE

Alto

Potencial de diferenciación en percepción de cliente

### Puntos de contacto críticos

Interacciones que...

- ... tienen un alto interés personal para el cliente
- ... suceden de forma poco frecuente y parecen complejas
- ... suceden en momentos de alta implicación emocional del cliente (emergencia)
- ... dejan a la Cía. en una posición más fuerte –el cliente depende de la Cía.- (ej. pérdida de tarjeta de crédito)

### Factores higiénicos

Interacciones que...

- ... se consideran “estándar” y comparables a los competidores
- ... suceden de forma recurrente y no parecen muy complejas
- ... se dan por hecho por parte del cliente
- ... dejan a la Cía. al mismo nivel que el cliente (ej. recibos domiciliados)

Bajo

## IMPERATIVO PARA LA COMPAÑÍA

### “Overdelivery”

- **Exceder** las expectativas del cliente (Efecto 'Wow')
- **Permanente** vigilancia de la excelencia operacional
- Crean o destruyen **promoción**

### “Entrega básica”

- **Cumplir** las expectativas del cliente
- Vigilancia **recurrente** de la excelencia operacional

Fuente: Bain & Company



# Agenda

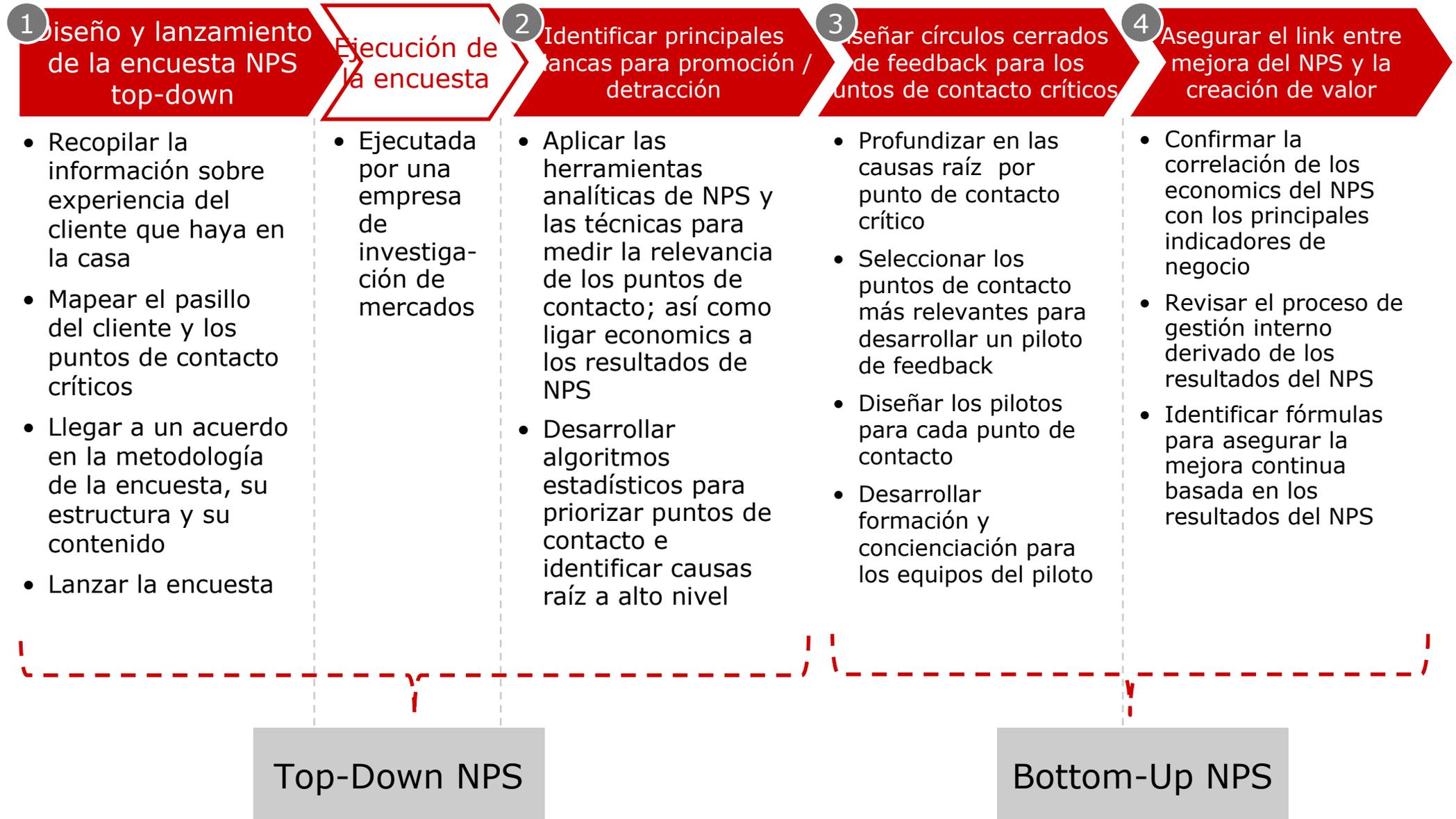
---

- NPS: El concepto

- NPS: La metodología



# La metodología para una transformación completa hacia la mejora de la experiencia de cliente tiene cuatro etapas



## Top-Down NPS

# El primer paso consiste en dibujar el pasillo del cliente por segmento incluyendo los puntos de contacto críticos

### SEGMENTO AFFLUENT



Nota: DO es director de oficina



## Top-Down NPS

A continuación se crea una encuesta homogénea y con una metodología aprobada por todos en la Organización

**BAIN & COMPANY**  
Encuesta de Servicios Financieros

Gracias por participar en esta encuesta. Responder a estas preguntas no le llevará más de 5 minutos. Las respuestas a este cuestionario son anónimas.

1- ¿Qué edad tiene?

- Entre 20-35 años
- Entre 36-50 años
- Más de 50 años

2- ¿En qué Comunidad Autónoma reside?

- Andalucía
- Aragón
- Asturias
- Baleares
- Canarias
- Cantabria
- Castilla-La Mancha
- Castilla-León
- Cataluña
- Comunidad de Madrid
- Comunidad de Murcia
- Comunidad Valenciana
- Extremadura
- Galicia
- La Rioja
- Navarra
- País Vasco

3- ¿Cuál es su principal banco/caja? (si trabaja con varias entidades, señale aquella con la que tiene mayor relación)

- BancCaja
- Banco Pastor
- Banco Popular
- Banco Sabadell
- Banco Santander
- Banesto
- Bankinter
- Barclays
- BBK
- BBVA
- Caixa Catalunya
- Caixa Galicia
- Caja Madrid
- Cajassol
- CAM
- IberCaja

- No muy extensa
  - No más de 7-8 minutos de ejecución
- Comenzando con la pregunta general de NPS y luego punto de contacto a punto de contacto
  - Incluyendo preguntas para valorar económicas (propensión a venta cruzada, antigüedad, etc.)
  - Variables sociodemográficas al final
- Foco en sencillez de respuesta
  - Utilizar lenguaje de cliente, no el que se utiliza internamente en la entidad

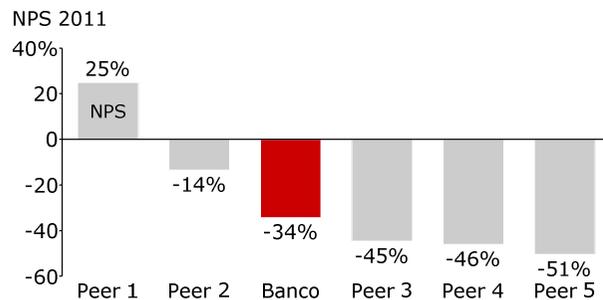


## Top-Down NPS

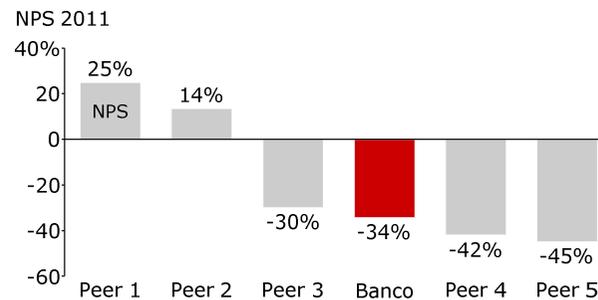
Una vez hecha la encuesta tendremos una primera foto de la posición de la Cía. general, por segmento, por región...

**ILUSTRATIVO**

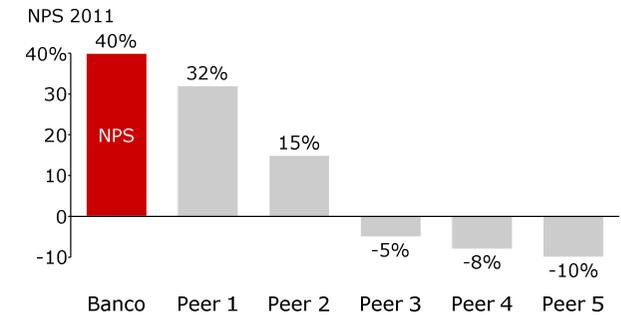
### General



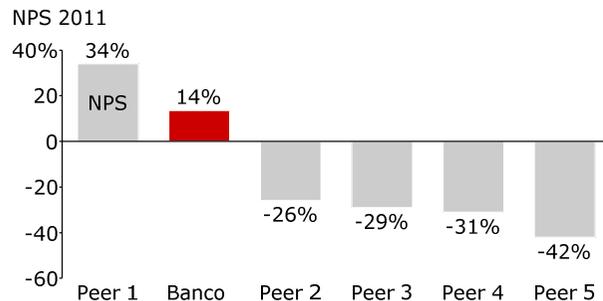
### Núcleos urbanos



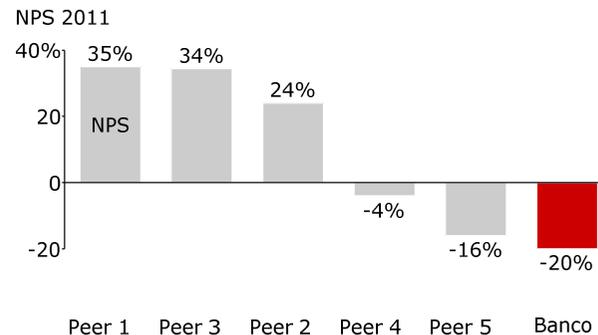
### Áreas rurales



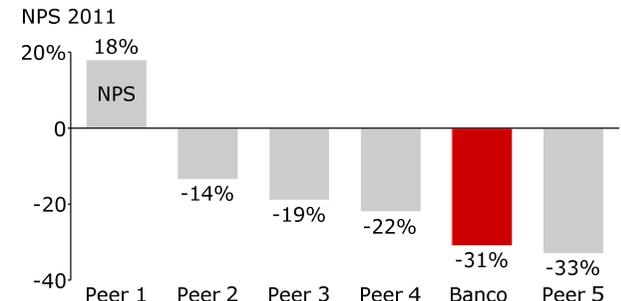
### Jóvenes



### Senior



### Affluent

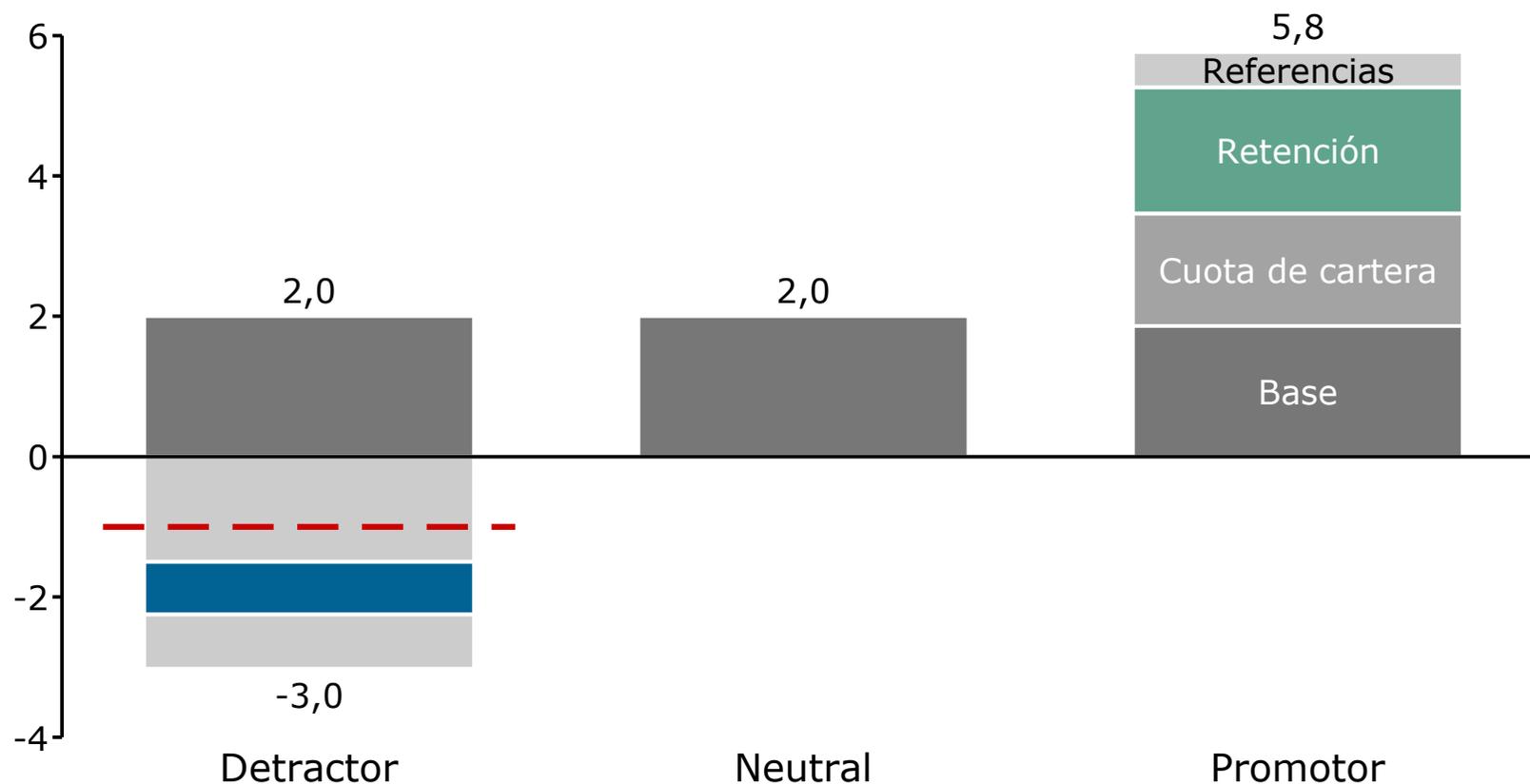


## Top-Down NPS

# También dispondremos de los economics del NPS

Valor del cliente affluent (life time value)\*

**EJEMPLO BANCA  
DE RETAIL**



\*Indexado (Neutral=2)

Fuente: Bain & Company. Estudio "El segmento affluent en España" 2010

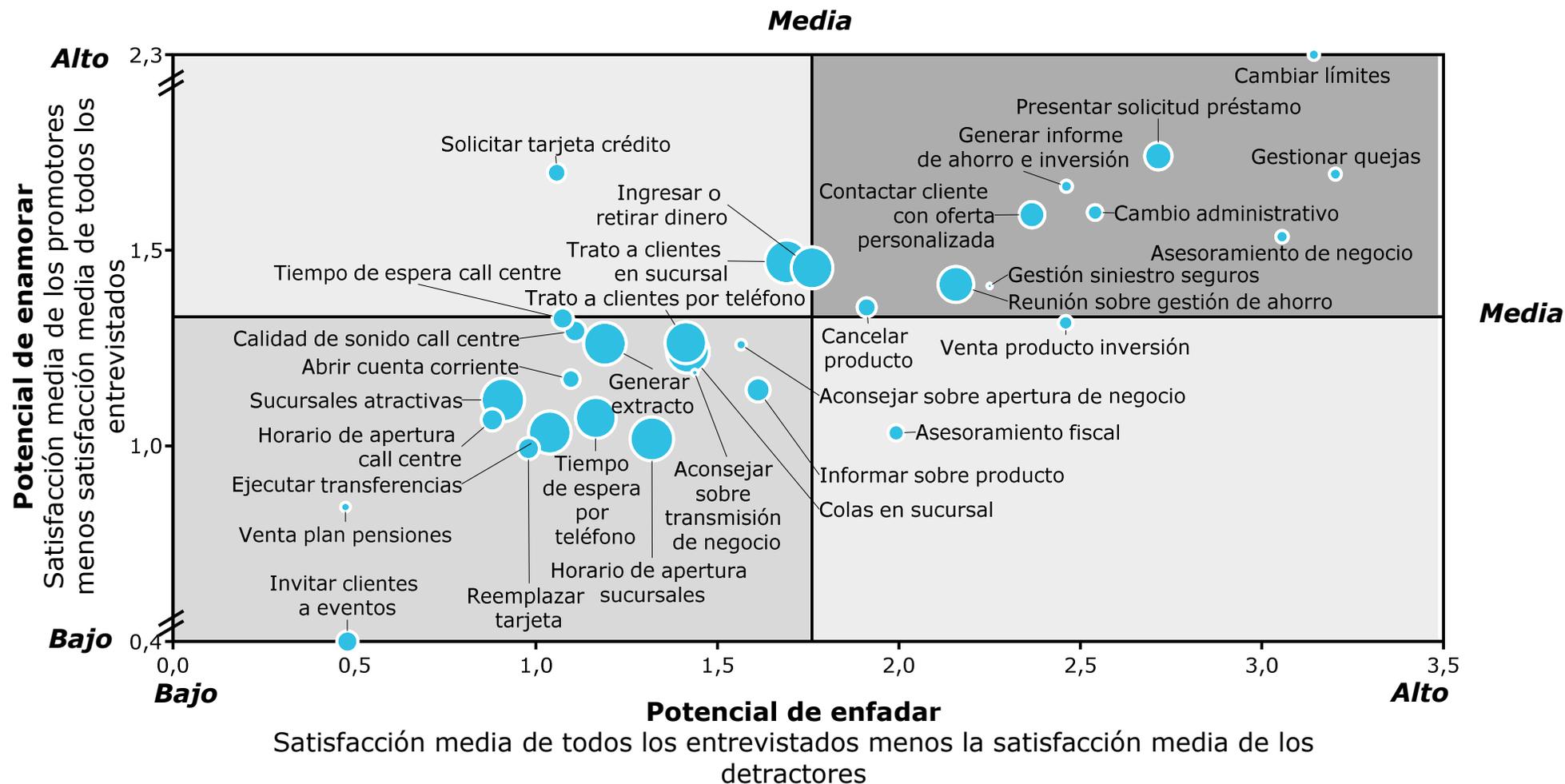




## Top-Down NPS

# A través de la encuesta identificamos los puntos de contacto críticos que generan promoción / detracción

Segmento affluent

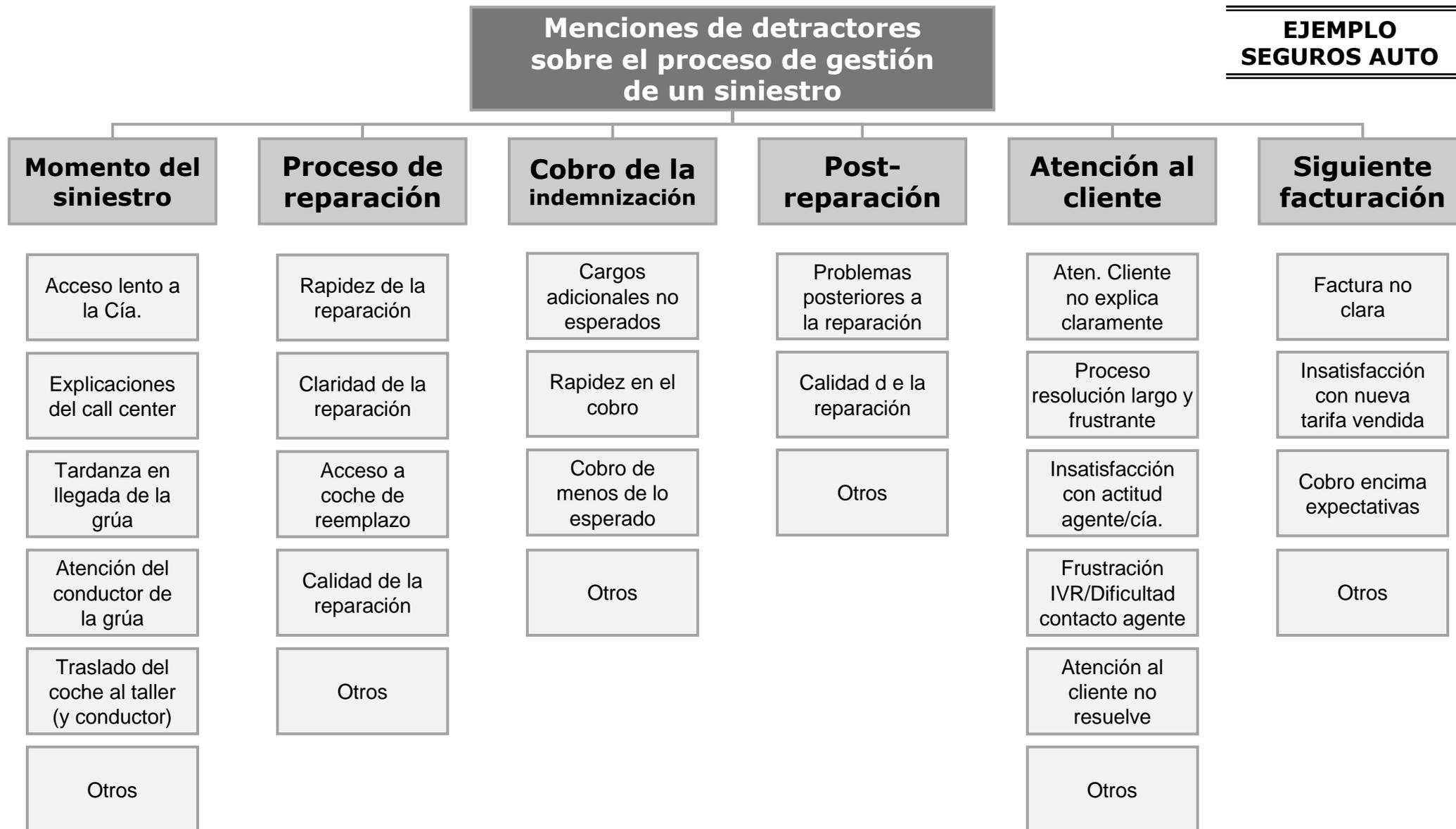


Fuente: Experiencia cliente Bain



## **Bottom-Up NPS**

El NPS top-down identificó la gestión de un siniestro como punto crítico; el NPS bottom-up permitió entender las causas raíz

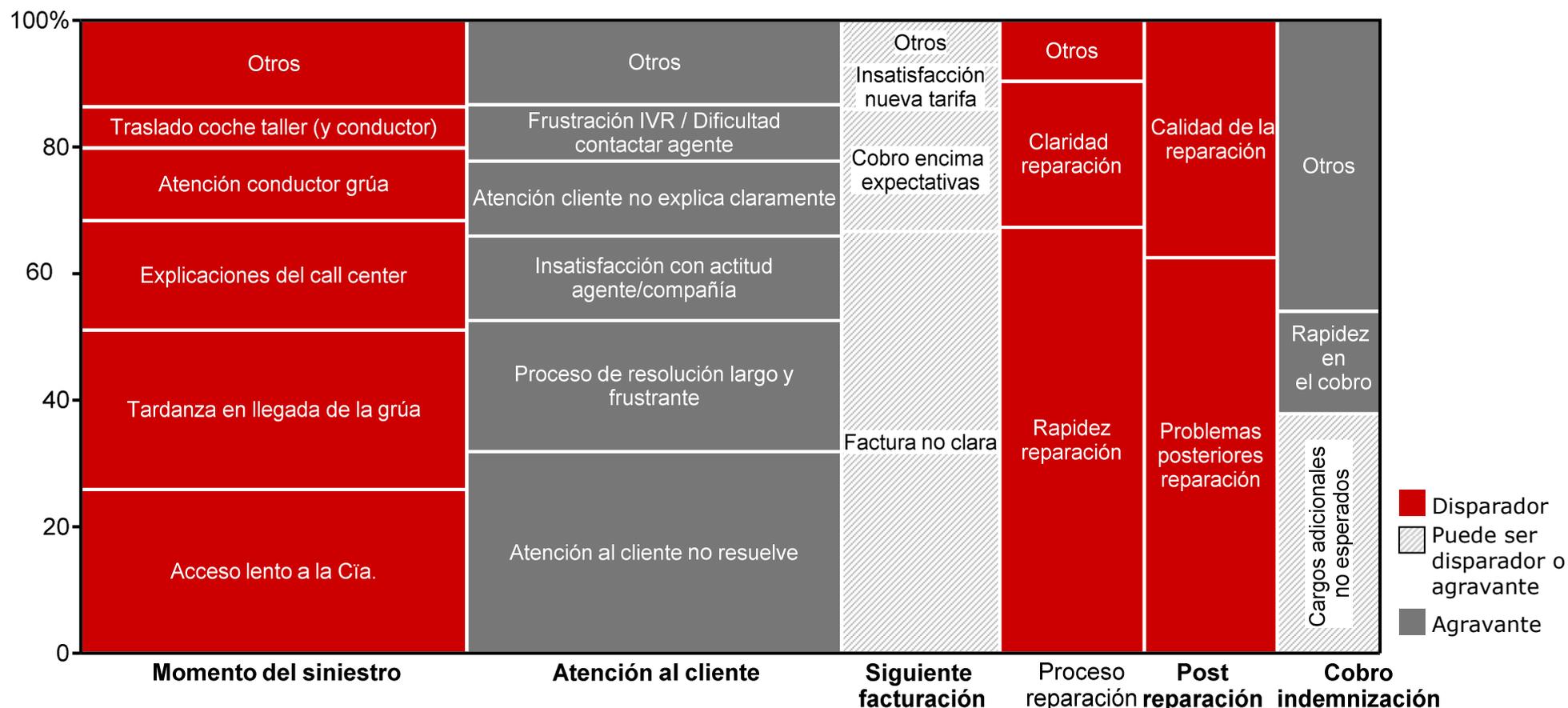


## Bottom-Up NPS

Permitió analizar el peso de cada una de esas causas raíz e identificar los "disparadores" de la detracción

### EJEMPLO SEGUROS AUTO

% Total menciones por categoría



Categoría  
(% del total  
menciones)

30,1

28,4

12,4

10,9

10,4

7,8

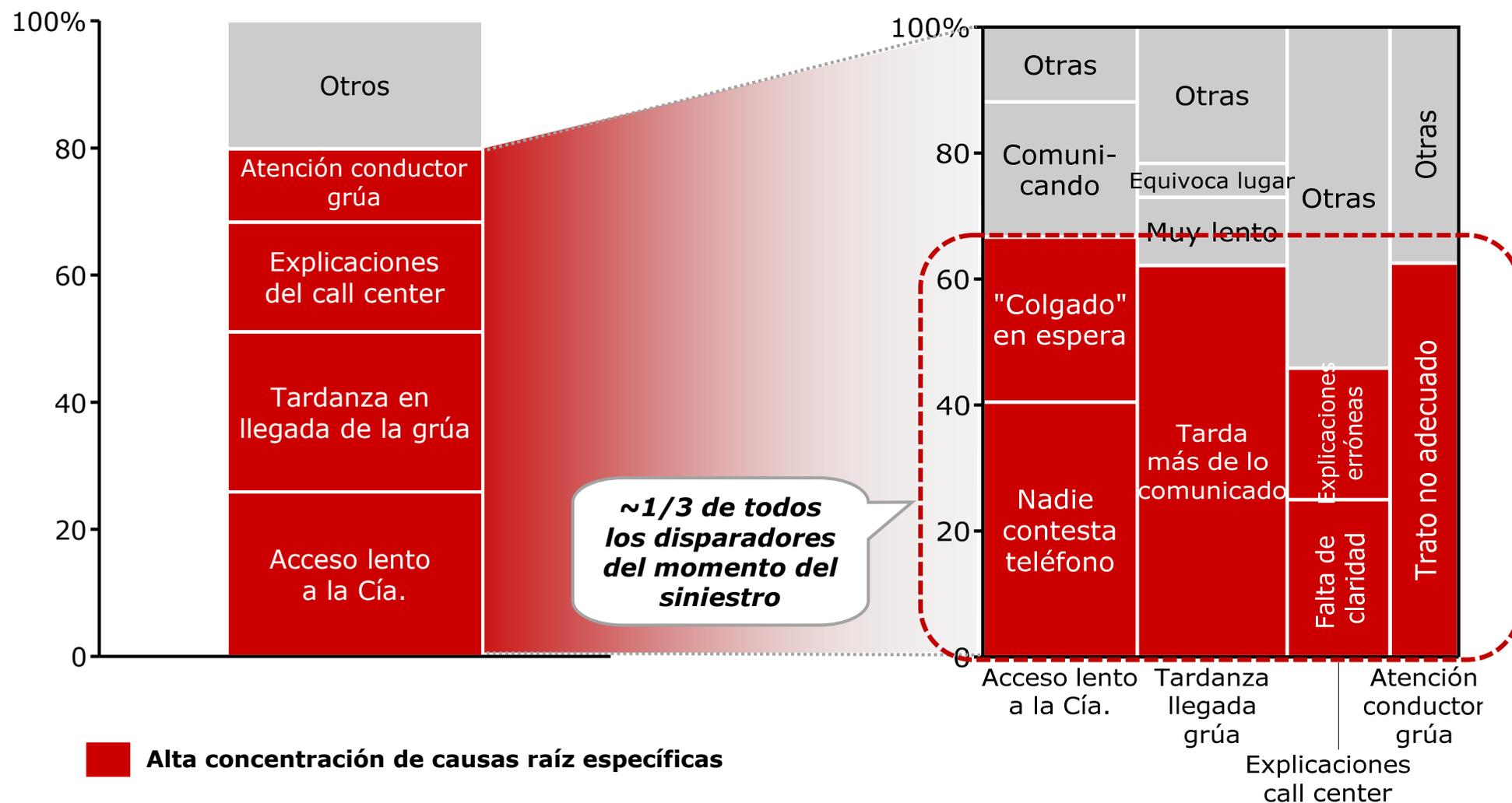


## Bottom-Up NPS

Para llegar a identificar acciones concretas fue necesario seguir profundizando (bottom-up) hasta llegar al fondo de la detracción

% distribución de disparadores para clientes con incidencias en "Momento del siniestro"

**EJEMPLO  
SEGUROS AUTO**



## **Bottom-Up NPS**

# Y con ello poder poner en marcha iniciativas muy específicas para solucionar el problema y con ello incrementar el NPS

### **EJEMPLO SEGUROS AUTO**

<b>Temas críticos</b>	<b>% todos disparadores</b>	<b>Iniciativas puestas en marcha</b>
<b>Momento del siniestro</b>		
<b>Nadie contesta al teléfono</b>	10,2%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilitación de teléfono especial para atención en siniestros (incluir en tarjeta abonado)</li><li>• Número nuevo (anunciado en primer lugar) en el IVR</li><li>• Comunicación nuevo número (páginas amarillas, web Cía, etc.)</li></ul>
<b>“Colgado” en espera</b>	7,1%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento 15% plantilla atención teléfono atención siniestros</li><li>• Desvío prioritario teléfono atención siniestros a teléfono “habitual” de forma prioritaria en caso de sobrecarga línea</li></ul>
<b>Tardanza más de lo esperado grúa</b>	4,6%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento 20% tiempo estimado comunicado al cliente (por encima del localizado en terminal operador)</li><li>• SMS automático con mensaje “en camino” cuando llegue la mitad del tiempo esperado</li><li>• Facilitación número directo conductor grúa en el SMS</li></ul>
<b>Falta claridad call-center</b>	2,8%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Re-diseño argumentario siniestro para el terminal operador</li><li>• Curso formación específico refuerzo trato en siniestro</li><li>• Sesiones de escucha grabaciones de todos los equipos</li></ul>
<b>Trato no adecuado conductor grúa</b>	2,3%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitación de argumentario conductor y curso formación regionales</li><li>• Seguimiento individualizado conductores (trazabilidad quejas) y sanciones por mal comportamiento</li></ul>
<b>Proceso reparación</b>		
<b>Rapidez reparación</b>	10,1%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento 20% tiempo esperado comunicado al abonado</li><li>• Seguimiento individualizado talleres (trazabilidad quejas) y sanciones por retrasos injustificados</li></ul>
<b>Claridad reparación</b>	2,4%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creación y distribución argumentario a talleres con los 10 problemas más comunes (83% de los siniestros)</li></ul>
<b>Claridad en la factura</b>		
<b>Post reparación</b>	9,8%	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento individualizado talleres (trazabilidad quejas) y sanciones por retrasos injustificados</li><li>• Nueva política de gestos comerciales para abonados afectados por este problema</li></ul>



**BAIN & COMPANY** 

[nicolas.lopez@bain.com](mailto:nicolas.lopez@bain.com)