emo insights
Feeling the future

WHITEPAPER

emoinsights.com

¿Es el Net Promoter Score (NPS) Suficiente?

LA RELACIÓN CAUSAL EXISTENTE ENTRE LO QUE EL CLIENTE SIENTE, LO QUE EL CLIENTE DICE QUE HARÁ Y LO QUE REALMENTE HACE.

ÍNDICE

05

1. PROS Y CONTRAS DEL NET PROMOTER SCORE

09

2. NPS, MÉTRICAS EMOCIONALES Y COMPORTAMIENTOS DECLARADOS

15

3. NPS, MÉTRICAS EMOCIONALES Y COMPORTAMIENTOS REALES

22

4. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

INTRODUCCIÓN

En junio de 2012, EMO Insights publicó la primera edición del *Estudio de Emociones en el sector Bancario de España*, donde por primera vez en nuestro país **se analizaban las experiencias pasadas y presentes de los clientes particulares con su banco principal y las emociones que éstas producían,** para calcular qué impacto tenían en sus comportamientos.

En 2013, durante la elaboración de la segunda oleada del estudio, desde la compañía se volvió a contactar a los clientes entrevistados en el primer estudio para analizar cuáles habían sido sus comportamientos reales en comparación con los declarados en la primera edición del estudio.

Las predicciones realizadas por EMO Insights en base a emociones resultaron ser más fiables que las derivadas de otras herramientas como el Net Promoter Score.

En este Whitepaper se analizan en profundidad los datos de la 1ª y 2ª oleada del Estudio de Emociones en Banca de EMO Insights, y **queda demostrada de forma empírica la relación causal existente** entre lo que el cliente siente (vinculación emocional, expresada en el indicador EMO Index® de EMO Insights), lo que el cliente dice que hará (probabilidad de recomendar, permanecer o aumentar su vinculación) y lo que realmente hace finalmente (permanencia o fuga, up-sell/cross-sell, recomendaciones reales) focalizándose en la comparativa con el indicador más extendido en la actualidad, el NPS o Net Promoter Score.

1. PROS Y CONTRAS DEL NET PROMOTER SCORE

Desde que Frederick Reichheld publicara en 2003 su artículo *One Number You Need To Grow* («Un número que tiene que hacer crecer») en la *Harvard Business Review (HBR)*, el NPS se ha convertido en uno de los indicadores de satisfacción y lealtad del cliente más populares entre las compañías, especialmente en determinados sectores, como el bancario, debido a la importancia demostrada de las recomendaciones de los clientes en este mercado.

Desde la experiencia de muchos años haciendo consultoría estratégica en EMO Insights, detectamos que era frecuente encontrar responsables de investigación, experiencia de cliente, calidad o marketing que utilizaban esta métrica para monitorizar a sus clientes. Pero ¿a qué se debe su popularidad?, ¿qué hace que su uso esté tan extendido entre las compañías? Desde nuestro punto de vista, son varias las razones que han contribuido a su expansión:

- **Es un indicador sencillo de obtener.** La inmediatez de obtención y sencillez de construcción de este indicador favorece su adopción en las compañías. Con la respuesta a una única pregunta (su propensión a recomendar) el cliente es clasificado automáticamente como Promotor, Neutro o Detractor, y de la resta de los últimos a los primeros se obtiene el NPS.

- **Es una métrica fácil de interpretar y explicar.** Una vez calculada y como consecuencia de su sencillez, resulta fácilmente interpretable para distintos perfiles y actores de una compañía (departamentos de marketing, calidad, investigación de mercados, etc.), lo que favorece su dispersión horizontal y vertical en la organización.

El NPS se ha convertido en uno de los indicadores de satisfacción y lealtad del cliente más populares entre las compañías

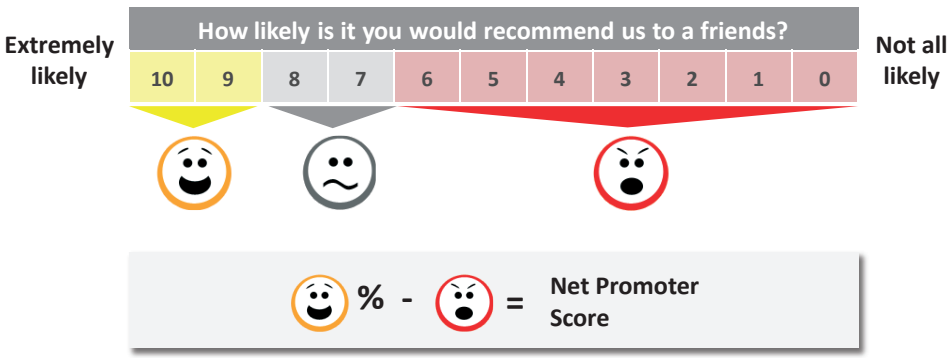


Figura 1.1. - Construcción del NPS. Fuente: Bain&Company y SatMetrix.

- **Ofrece un *benchmarking* con empresas y sectores.** Su bajo coste de obtención y popularidad permite a los responsables de las empresas compararse con competidores o mercados, ya sea porque existen estudios sectoriales o porque la propia empresa mide a la competencia a través de esta métrica para compararse.

Sin embargo, su sencillez y popularidad no ha conseguido evitar la controversia. Numerosas publicaciones e investigaciones ponen de manifiesto no solo la simplicidad que el NPS supone en el acercamiento al mundo del cliente, sino que aportan evidencias empíricas de que no constituye el mejor predictor de la lealtad del cliente, o al menos no por encima de otros de los que se han utilizado históricamente (satisfacción, probabilidad de permanencia o recompra, etc.).

En cualquier caso, y dejando a un lado consideraciones estadísticas, es evidente que el enfoque propuesto por Reichheld aportaba beneficios prácticos adaptados a la realidad de las empresas y mercados del momento: rapidez de obtención, sencillez de interpretación, desaparición de núcleos de control de la información en la empresa, *benchmarking* para el departamento comercial e, incluso, vinculación con políticas de recursos humanos (ascensos o gratificaciones extraordinarias a los empleados, etc...).

Aunque solo han pasado quince años desde entonces, la realidad de las empresas ha evolucionado, así como las relaciones con sus clientes, mostrándose mucho más complejas y dotando de más argumentos a aquellos que criticaban la simplicidad del NPS. Tanto es así, que SatMetrix y el mismo Frederick Reichheld (junto con Bain & Company) han publicado desde entonces sendos libros para evitar esta visión tan simplista del NPS, convirtiendo la métrica en el eje central de programas de gestión de clientes más amplios y complejos.

Aun así, el uso de esta métrica como indicador de referencia a la hora de medir, gestionar y accionar la relación con los clientes adolece, desde nuestro punto de vista y experiencia, de varias deficiencias que desaconsejan su uso exclusivo, sin el complemento de otras métricas y modelos más completos y exhaustivos. Algunas de estas razones son ampliamente conocidas, aunque merece la pena repasarlas:

- **La construcción de la métrica hace perder información.** El NPS parte para su construcción de una variable continua (11 posiciones) y disponible a nivel individuo, para convertirla en una métrica discreta (3 posiciones) y grupal (no puede calcularse individualmente), lo que supone pérdida de información e incremento del error estadístico. Para entendernos, es como pasar de tener la nota de cada alumno (0-10) a decir que la diferencia entre sobresalientes y suspensos de la clase es del 10%: se pierde información y personalización.

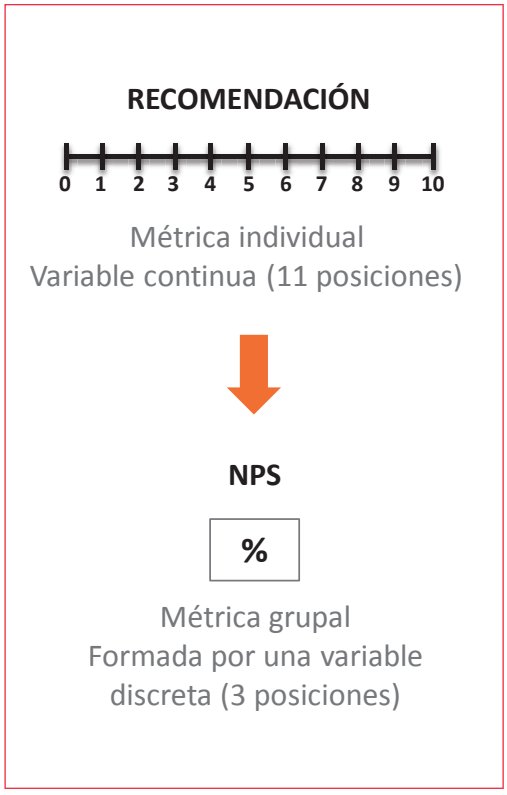


Figura 1.2. - Transformación Recomendar-NPS

Fuente: EMO Insights.

El NPS aporta beneficios prácticos: rapidez de obtención, sencillez de interpretación, desaparición de núcleos de control de la información, benchmarking para el Dpto. Comercial e, incluso, vinculación con políticas de RRHH.

El uso de esta métrica como indicador de referencia adolece de varias deficiencias que desaconsejan su uso exclusivo.

- **Su interpretación no es única.** Un mismo NPS puede responder a distintas realidades. La construcción de la métrica hace que podamos encontrar un mismo valor de NPS como reflejo de realidades de clientes muy diferentes. Por ejemplo, un NPS de 10% puede provenir de una empresa con un 10% de Promotores y un 90% de Neutros, así como de otra con una base de clientes polarizada y un 55% de Promotores y un 45% de Detractores, lo que mostraría realidades y necesidades de actuación muy diferentes.

  Es más, una misma distribución de Promotores y Detractores (imaginemos 50%-50%) puede estar formada en un caso por un 50% de clientes que otorgaron un «10» en su propensión a recomendar y un 50% que otorgaron un «6» (donde la probabilidad media sería de 8,0), o en otro caso por un 50% de clientes que otorgaron un «9» y un 50% que otorgaron un «0» (donde la probabilidad media sería de 4,5), lo que de nuevo mostraría dos realidades muy diferentes para estas empresas

- **Es muy sensible a pequeñas variaciones.** Su construcción lleva a que, cuando se mide de forma continua en el tiempo, pequeñas variaciones en los porcentajes de clientes situados en los puntos de corte entre segmentos (Promotores, Neutros y Detractores) puedan desencadenar movimientos significativos en el NPS. Es decir, es posible que pequeñas variaciones en la distribución de frecuencias (que casi no afectan a la probabilidad media de recomendar) puedan hacer variar el NPS de forma significativa entre períodos.

- **Es una métrica diagnóstico**, pero que por sí sola no sirve para mejorar la relación con los clientes. Un NPS negativo puede ser el resultado de diferentes circunstancias (calidad del producto, mal servicio al cliente, incumplimiento de lo prometido, etc...), pero no son identificadas por esta métrica, por lo que debe ser complementada.

Figura 1.3. - Ejemplo de distintas realidades con un mismo NPS. Fuente: EMO Insights

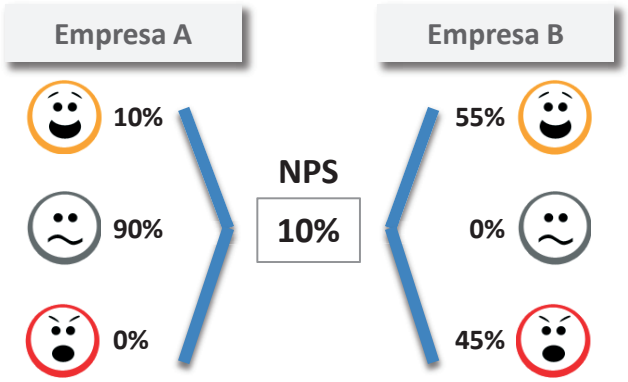


Figura 1.4. - Ejemplo de variación en la probabilidad de recomendar para un mismo NPS. Fuente: EMO Insights

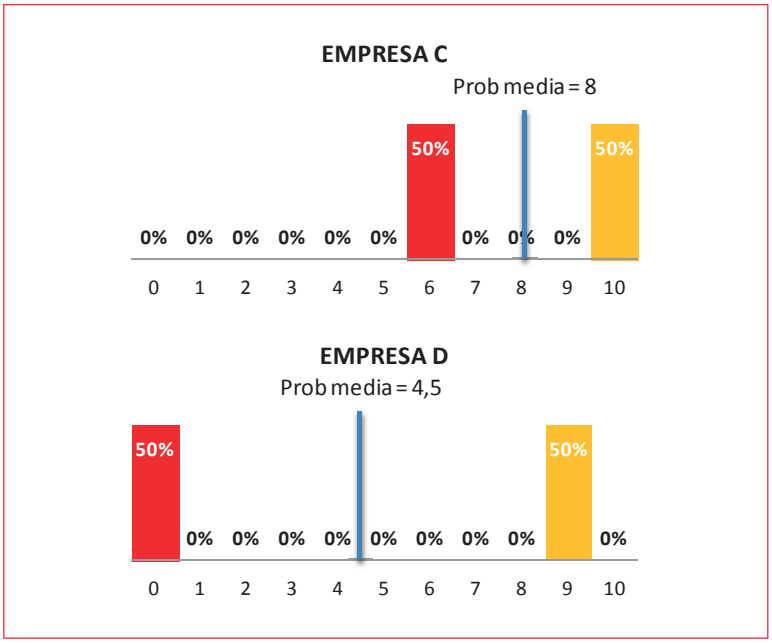
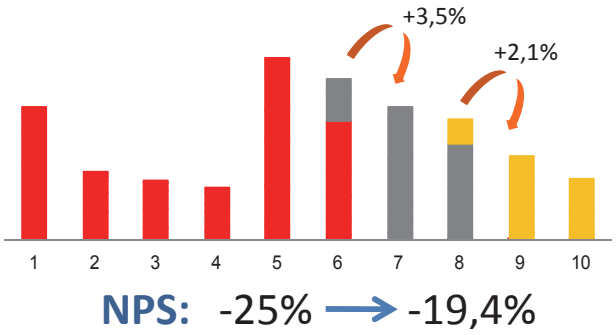


Figura 1.5. - Ejemplo de la «volatilidad» del NPS. Fuente: EMO Insights



- **Se basa en una actitud, la intención de recomendar, por lo que depende de factores personales y sectoriales.** Al igual que Reichheld alude a casos en los que la repetición de compra puede deberse a distintos factores (inercia, barreras de intercambio, indiferenciación), la recomendación también depende de otros factores, uno personal y otro sectorial: personas que no están dispuestas a poner su reputación «en peligro» emitiendo una recomendación, y sectores en los que, en la práctica, no se generan ocasiones para recomendar, como productos cotidianos (papel higiénico, escobas…) o en los que emitir una recomendación tiene un estigma social (tabaco, redes de búsqueda de pareja, medicamentos específicos, etc...).

- **El criterio para seleccionar los puntos de corte entre segmentos (Promotores, Neutros y Detractores) es difuso.** La escala propuesta por Reichheld para registrar la intención de recomendar de los clientes es una escala 0-10 con los anclajes *0-Nada probable, 5-Neutral y 10-Muy probable*. Choca a primera vista que en la escala el 5 sea calificado como neutral, mientras que para el NPS ese mismo cliente es considerado como un Detractor.

  Además, según se desprende del citado artículo de la *HBR*, la clasificación de los clientes en Promotores, Neutros y Detractores se debe al estudio del comportamiento real de los clientes en los doce meses subsiguientes a la encuesta, analizando momentos concretos de recompra y recomendación, y vinculándolos con sus respuestas previas. De esta forma, los Promotores (9 y 10 en la escala) respondían a aquellos con mayores tasas de recompra y recomendación, y los Detractores (0 a 6 en la escala), a los que menos. De nuevo sorprende la calificación de Detractores para aquellos clientes que simplemente no recompran o no recomiendan, pero de los que no se menciona ningún comportamiento negativo que cuadre con el término «Detractor».

- **No se mide el componente emocional de una recomendación.** Entre sus argumentos, Reichheld alude a la recomendación como uno de los mejores indicadores de lealtad, por el «sacrificio» personal que supone, ya que una persona expone su propia reputación al realizar una recomendación. Siguiendo esta argumentación, junto con el hecho de que emitir una recomendación no tiene ningún coste monetario, el coste de emitir una recomendación es puramente emocional, y las emociones brillan por su ausencia en cualquier análisis de lealtad de los clientes, NPS incluido.

Un NPS negativo puede ser el resultado de diferentes circunstancias.

Es en estos dos últimos puntos, menos estudiados e intuitivos, en los que nos centraremos en adelante, utilizando datos reales procedentes del sector bancario y de la metodología Feelings Experience Management® (FEM®) para profundizar en estas cuestiones y sus implicaciones para las empresas.

Figura 1.6. - Cuadro resumen de los Pros y Contras del NPS.
Fuente: EMO Insights.

PROS	CONTRAS
Obtención sencilla	Construcción que hace perder información
Fácil de interpretar y explicar	Interpretación NO es única
Benchmark con empresas y sectores	Alta sensibilidad a pequeñas variaciones
Vinculación con niveles de calidad y políticas de recursos humanos (premios, ascensos…)	Es una métrica solo diagnóstico
	La recomendación depende de factores personales y sectoriales
	El criterio para seleccionar los puntos de corte entre grupos es difuso
	No se mide el componente emocional de una recomendación

2. NPS, MÉTRICAS EMOCIONALES Y COMPORTAMIENTOS DECLARADOS

El EMO Index® es un índice resumen del estado emocional de un cliente o grupo de clientes.

En primer lugar, conviene recordar el concepto de EMO Index® desarrollado por EMO Insights para incorporar las emociones a los procesos de decisión en las organizaciones. El EMO Index® es un índice resumen del estado emocional (o huella emocional) de un cliente o grupo de clientes hacia una compañía (escala -100, +100), en función de las emociones positivas y negativas sentidas en su relación como cliente y de la intensidad de las mismas.

Al estar calculado a nivel individual permite, a su vez, clasificar a los clientes en siete grandes estados emocionales resumen (EMO Cluster®), en función de su experiencia con la compañía de la que es cliente y, por tanto, de su mayor o menor vinculación emocional: Fans, Believers, Followers, Stand By, Lost Souls, Burned-Out y Opponents.

En el estudio llevado a cabo por EMO Insights sobre los clientes del sector bancario a finales de 2011, se midió tanto el estado emocional resumen o EMO Index® de los clientes respecto a su banco principal actual como su propensión a recomendarlo a familiares y amigos y, por tanto, el NPS. Los resultados y distribución de ambas variables se pueden observar en el gráfico 2.2.

Ambas distribuciones están sesgadas en positivo, como es de esperar para clientes actuales en un mercado libre, ya que, en términos medios, si se mantienen como clientes es porque encuentran el producto o servicio atractivo o, al menos, mejor que el de la competencia. Aunque una distribución está más normalizada y más apuntada en positivo (EMO Index®)

Figura 2.1. - Clasificación de clientes en siete estados emocionales resumen (EMO Cluster®). Fuente: EMO Insights

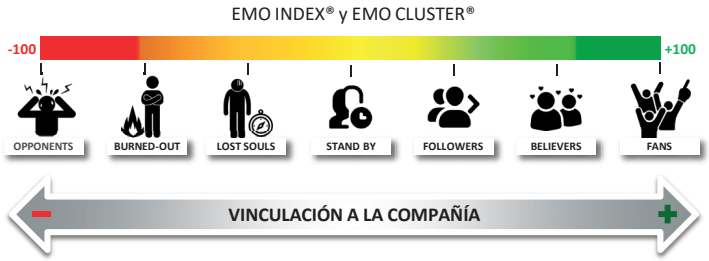


Figura 2.2. - Distribución y media del EMO Index® y probabilidad de recomendar. (Año 2011). Fuente: EMO Insights.

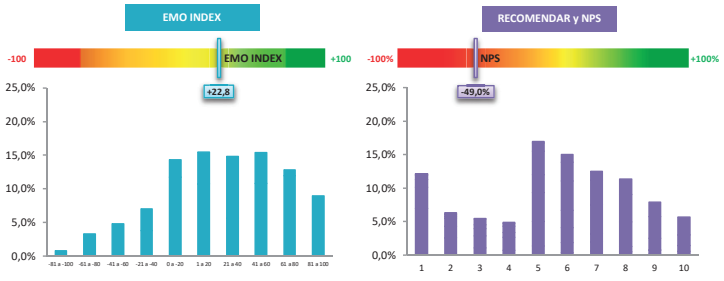
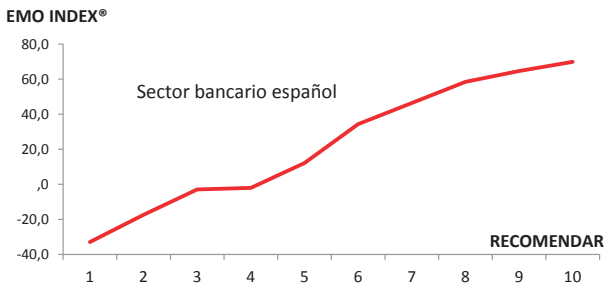


Figura 2.3. - Correlación existente entre EMO Index® y probabilidad de recomendar. Fuente: EMO Insights.



que la otra (Recomendar), queda patente que ambos indicadores están relacionados, tal y como se observa en la figura 2.3.

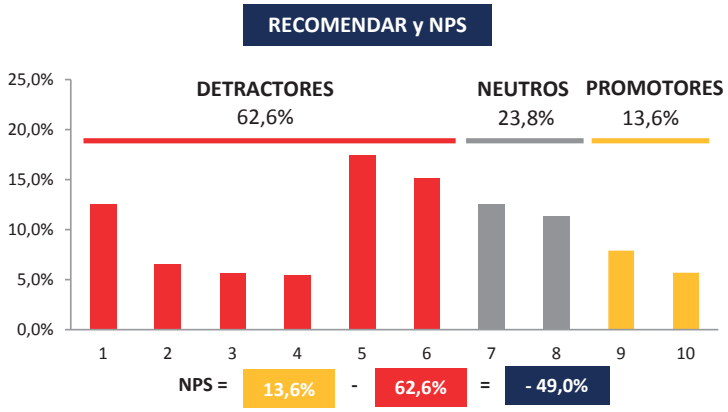
En una escala como la propuesta para medir la recomendación (0-10 la propuesta por Reichheld, 1-10 la utilizada en el estudio desarrollado en el sector bancario por EMO Insights), en la que el valor/valores centrales implican neutralidad, ¿tiene sentido clasificar a los clientes de la forma en que lo hace el NPS?

Para responder a esta pregunta, más allá de consideraciones lingüísticas, vamos a analizar dicha clasificación desde el punto de vista de lo que dicen los datos declarados por el cliente, primero, para analizar los comportamientos reales de los clientes, después. Para este último punto relativo a los comportamientos reales, EMO Insights contactó de nuevo y volvió a entrevistar a 500 clientes analizando sus comportamientos reales en los dieciocho meses transcurridos entre la entrevista de 2011 y la de 2013.

Respecto a los datos declarados y partiendo de la distribución de recomendar en el sector bancario, se obtuvo la clasificación que podemos ver en la figura 2.4:

Figura 2.4. - NPS del sector bancario. (Año 2011).

Fuente: EMO Insights



Se puede observar cómo la clasificación propuesta por el NPS genera tres segmentos de clientes muy desiguales, de forma que los Detractores aglutinan un 62,6% de los clientes, los Neutros un 23,8% y los Promotores únicamente un 13,6%, arrojando un pobre NPS de -49,0%. Es evidente que esto puede deberse, y se debe, a una realidad difícil del mercado bancario particular español entre 2011-2013, en la que factores externos e internos configuraron una visión del sector marcada por la indiferenciación y la falta de valor añadido desde la óptica del cliente. Aun así, clasificar y considerar al 62,6% de los clientes del sector como Detractores presenta un panorama poco menos que apocalíptico, cuando la distribución de la variable Recomendar, a pesar de no ser para nada positiva, no parece hablar en esos términos.

Si lo pensamos, vemos cómo los valores centrales de una escala 1-10, que son el 5 y 6, aglutinan el 32,5% de las menciones de los clientes, aproximadamente una de cada tres. Por tanto, tenemos un tercio de los clientes que se están posicionando con una actitud de neutralidad a la hora de recomendar o no su banco principal y que, sin embargo, están siendo clasificados como Detractores por el NPS. No parece muy lógica la interpretación que de esta forma se hace de lo que el cliente declara.

¿Tiene sentido clasificar a los clientes de la forma en que lo hace el NPS?

EMO Insights contactó de nuevo y volvió a entrevistar a 500 clientes.

Figura 2.5. - Distribución de la probabilidad de recomendar por EMO Cluster®. (Año 2011).

Fuente: EMO Insights.

Pasemos ahora a ver los resultados de la pregunta de recomendación (1-10) desde el punto de vista emocional del cliente, en función de su estado emocional resumen o EMO Cluster®, como podemos ver en la figura 2.5. Los datos muestran una serie de conclusiones evidentes

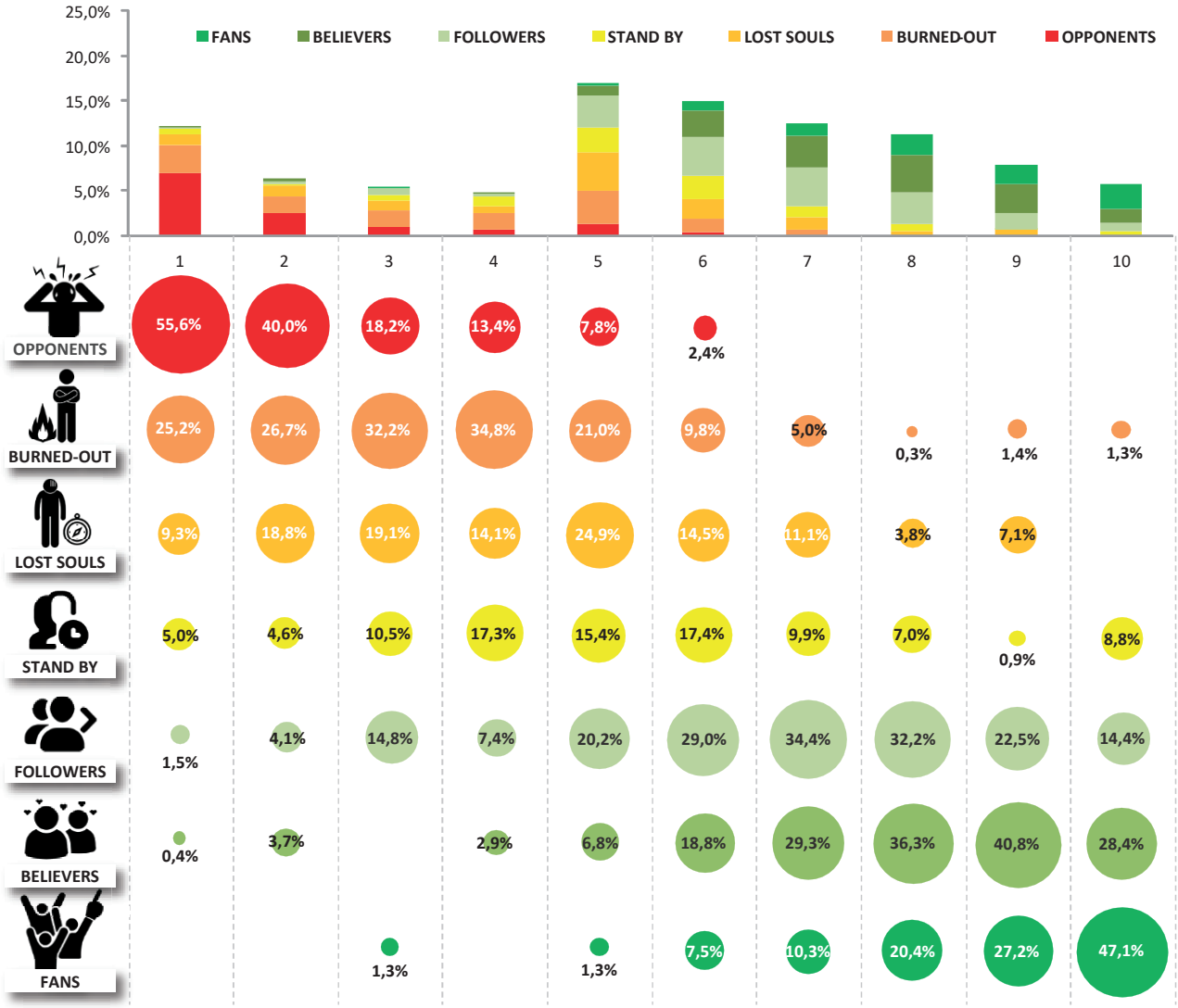
i. La propensión a recomendar un banco depende del estado emocional del cliente, como ya habíamos visto.

ii. No todos los Fans muestran una propensión total a recomendar (10) ni todos los Opponents una propensión nula (1). Las distribuciones y probabilidades medias varían significativamente de un *cluster* a otro, pero existen gran variedad de posicionamientos dentro de cada uno.

iii. Hay objetivos o determinados valores medios que parece difícil alcanzar, al menos cuando estamos hablando de un grupo o segmento de clientes. Por ejemplo, en el sector bancario y en función de los datos obtenidos en 2011, fijar un objetivo de probabilidad de recomendación de los clientes por encima de los 8,3 puntos (en una escala 1-10) es algo casi imposible de alcanzar, ya que ese es el valor medio para los clientes con mayor vinculación emocional (Fans).

Si cruzamos las dos informaciones, estado emocional y probabilidad de recomendar, obtenemos la siguiente figura. La figura 2.6. muestra cómo se distribuyen emocionalmente los clientes que otorgan cada una de las valoraciones a la probabilidad de recomendar, es decir, qué EMO Cluster® tienen los clientes que recomendarían con probabilidad uno, dos, tres y así sucesivamente hasta 10.

Figura 2.6. - EMO Cluster® de los clientes en función de su probabilidad de recomendar. (Año 2011).
Fuente: EMO Insights.



Observando la matriz de círculos, vemos que es simétrica respecto a su diagonal, lo que es de nuevo reflejo de la relación existente entre emociones y probabilidad de recomendar, de forma que, partiendo de la mínima probabilidad de recomendar (el uno), según se avanza en la propensión a que el cliente recomiende su banco principal, existe mayor presencia de clientes con un estado emocional positivo, y menor de aquellos con estado emocional negativo.

Por tanto, parece bastante evidente que el estado emocional de un cliente es determinante a la hora de emitir una recomendación. Sin embargo, si agrupamos a estos clientes de la forma que propone el NPS (1-6 Detractores, 7-8 Neutros y 9-10 Promotores), como se muestra en la figura 2.7., observamos cómo se produce una pérdida de información a la vez que se derivan las siguientes conclusiones:

- Se atenúan las diferencias entre *clusters* emocionales en el caso de los Detractores, al ser el resultado de agrupar muy diversas probabilidades de recomendar (1-6).
- Los clientes denominados Neutros por Reichheld (7-8) no lo son desde el punto de vista emocional, ya que la mayoría de clientes (más del 80%) tienen una huella emocional positiva respecto a su banco principal.

Figura 2.7. - EMO Cluster® de los clientes en función de la clasifi cación del NPS. (Año 2011).

Fuente: Emo Insights

Observamos, por tanto, cómo la clasificación propuesta por el NPS discrimina emocionalmente a los clientes pero de forma limitada, ya que la cantidad de opciones que abarca el término Detractores hace que podamos encontrar en este grupo de clientes incluso a Fans desde la óptica emocional.

De hecho, esta asimetría tan marcada en la clasificación de los clientes por el NPS, hace que, partiendo de la clasificación emocional de los clientes o EMO Cluster®, para alcanzar un NPS positivo en el sector bancario, tendríamos que quedarnos tan solo con los *clusters* emocionales correspondientes a Fans y Believers, como se observa en la figura 2.8.

De esta forma y a modo de resumen, podemos decir que, desde el punto de vista de los datos declarados por los clientes y de su estado emocional, la clasificación propuesta por Reichheld en su Net Promoter Score (Promotores, Neutros y Detractores) no es del todo coherente con lo que los clientes sienten ni con lo que declaran que van a hacer, al menos en el sector bancario particular español. En especial, destaca cómo el término «Detractores» abarca a un 62,6% de los clientes, por lo que no discrimina a la mayoría de ellos y, además, no parece corresponderse con el estado emocional y los comportamientos declarados de estos clientes o, cuando menos, no de todos ellos.

Figura 2.8. - Clasificación y NPS de los clientes por EMO Cluster®. (Año 2011).

Fuente: EMO Insights

3. NPS, MÉTRICAS EMOCIONALES Y COMPORTAMIENTOS REALES

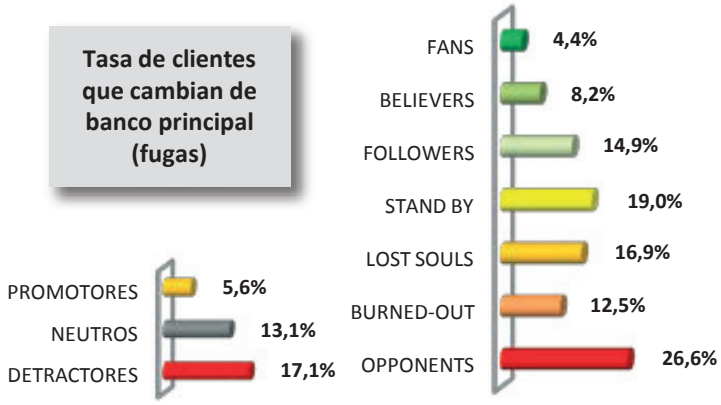
Pasemos a continuación a los hechos, es decir, veamos si lo que los clientes sintieron y dijeron se corresponde con lo que realmente realizaron. Para ello, volvimos a entrevistar a un número representativo de clientes (500 clientes) que ya nos dieron su valoración a finales de 2011, dieciocho meses después, en 2013. De esta forma pudimos comprobar cuál fue el comportamiento que tuvieron estos clientes respecto a su entidad en el tiempo transcurrido desde la primera medición realizada en 2011. Si permanecieron en ella o se fugaron, y también preguntándoles de forma concreta por otros comportamientos realizados en ese período: recomendaciones, emisión de comentarios u opiniones y variación de la intensidad de su relación con el banco (vía saldo y productos contratados).

3.1. NPS, MÉTRICAS EMOCIONALES Y PERMANENCIA O FUGA DE LOS CLIENTES

En primer lugar, vamos a considerar como cliente fugado a aquel que cambió de banco principal entre una medición y otra, es decir, que en los dieciocho meses transcurridos dejaron de trabajar principalmente con una entidad para trabajar con otra.

En el período analizado, un 14,8% de los clientes entrevistados cambió de entidad principal. Si analizamos cómo se distribuyen estas fugas en función de la clasificación de clientes que proponen el NPS y el EMO Cluster®, tal y como se muestra en la figura 3.1.1, podemos observar cómo tanto una clasificación como otra son coherentes con el comportamiento real del cliente. Es decir, existe una menor tasa de clientes fugados entre los Promotores que entre los Neutros y de estos frente a los Detractores, al igual que se pone de manifiesto cómo la tasa de fuga aumenta a la vez que el segmento emocional del cliente es de menor vinculación.

Figura 3.1.1. - Clientes «fugados» 2011-2013 en función del EMO Cluster® y del NPS. Fuente: EMO Insights.

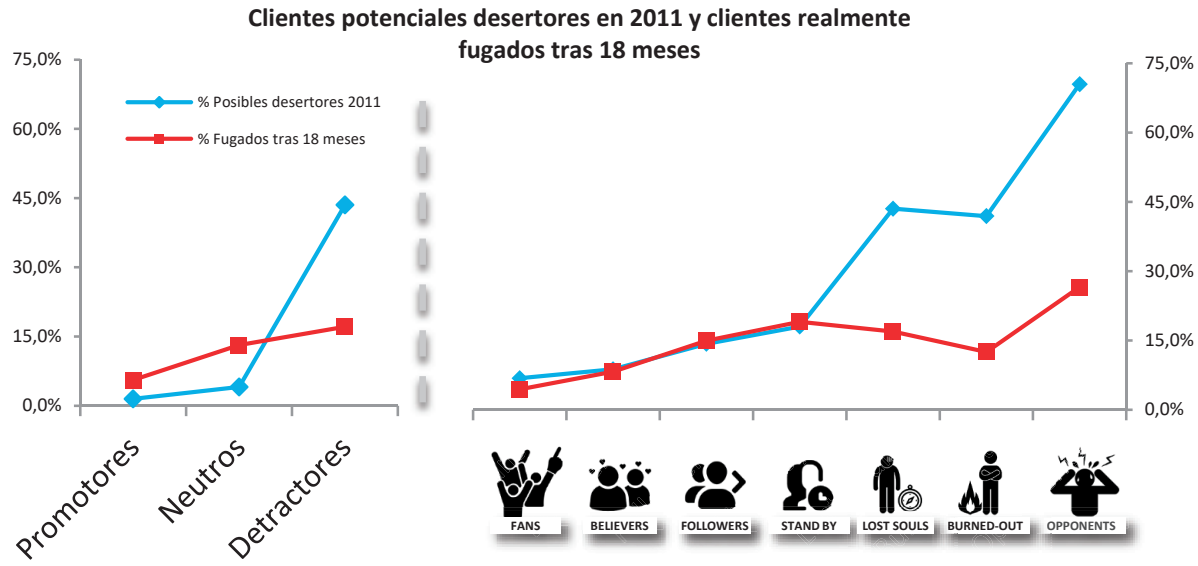


El 14,8% de los clientes entrevistados cambiaron de entidad principal.

Aunque la tendencia existe y es coherente con lo que se podía esperar, es decir, que permanezcan menos (o se vayan más) los clientes menos propensos a recomendar la compañía o aquellos con menor vínculo emocional, se intuye en ambos casos que deben existir otro tipo de factores influyendo y condicionando el comportamiento real del cliente (inercia, barreras de salida, pereza, etc.). Por ello, a la hora de valorar ambas clasificaciones como predictoras de la fuga o permanencia de un cliente en el corto plazo, es recomendable in-

Deben existir otro tipo de factores influyendo y condicionando el comportamiento real del cliente (inercia, barreras de salida, pereza, etc.)

Figura 3.1.2. - Ajuste entre la predicción de fuga y la fuga real de los clientes según NPS y EMO Cluster®.
Fuente: EMO Insights.



cluir en el análisis la pregunta relativa a la probabilidad de permanencia manifestada por el cliente en 2011, considerando como posibles desertores a aquellos que dieron una valoración entre 1 y 6 en una escala 1-10.

Esto es lo que se muestra en el gráfico 3.1.2., donde se compara el porcentaje de posibles desertores (probabilidad de permanecer de 1 a 6 en una escala 1-10 en la entrevista de 2011) por segmento del NPS y del EMO Cluster® (línea azul) con el porcentaje real de clientes fugados por segmento (línea roja) en 2013, observándose varios resultados de interés:

- El NPS subestima la fuga para los Promotores y Neutros, sobrestimándola para los Detractores. Es decir, se van más de los previstos entre los Promotores y Neutros y menos de los estimados entre los Detractores.

- El EMO Cluster® muestra un gran ajuste entre los posibles desertores de los grupos correspondientes a clientes con estado emocional positivo (Fans, Believers, Followers y Stand By) y la fuga real, mientras que para los clientes con EMO Index® negativo, aunque existe coherencia, se produce una sobreestimación de la fuga real. Es decir, para estados emocionales negativos no se van tantos como podría esperarse.

En cualquier caso, se pone de manifiesto que en el sector bancario existen frenos que dificultan la fuga real del cliente, incluso cuando su estado emocional es negativo y el cliente manifiesta su intención de marcharse. Determinados productos (hipoteca, nómina…), canales de contacto (oficinas…), y la presencia de otras emociones no contempladas en la relación diaria con el banco tales como la pereza, la incertidumbre o el aburrimiento, subyacen en esta discrepancia y deberán ser analizadas en un futuro.

El NPS subestima la fuga para los Promotores y Neutros, sobrestimándola para los Detractores.

En el sector bancario existen frenos que dificultan la fuga real del cliente, incluso cuando su estado emocional es negativo.

De esta forma, podemos concluir que el EMO Cluster®, en su uso combinado con la probabilidad manifestada de permanecer, es un mejor predictor del comportamiento real de fuga o permanencia del cliente.

3.2 NPS, MÉTRICAS EMOCIONALES Y RECOMENDACIONES REALES

Además de la permanencia o fuga del cliente, vamos a analizar qué otros comportamientos y de qué signo realizaron los clientes en los dieciocho meses que separan las mediciones, distinguiendo entre segmentos del NPS y EMO Cluster®. Hay que tener en cuenta, en este caso, que tomaremos como referencia a aquellos clientes que en este período mantuvieron su banco principal, es decir, que no se «fugaron» y, por tanto, corresponden al 85,2% de los clientes re-entrevistados.

En concreto, los entrevistados que no cambiaron de banco principal en este período contestaron sobre tres comportamientos específicos en relación a su banco principal: recomendación de trabajar con la entidad (positiva o negativa), emisión de opiniones en persona o por Internet (positivas o negativas) y variación en la intensidad de la relación bancaria vía saldo en el banco o productos contratados (incremento o reducción).

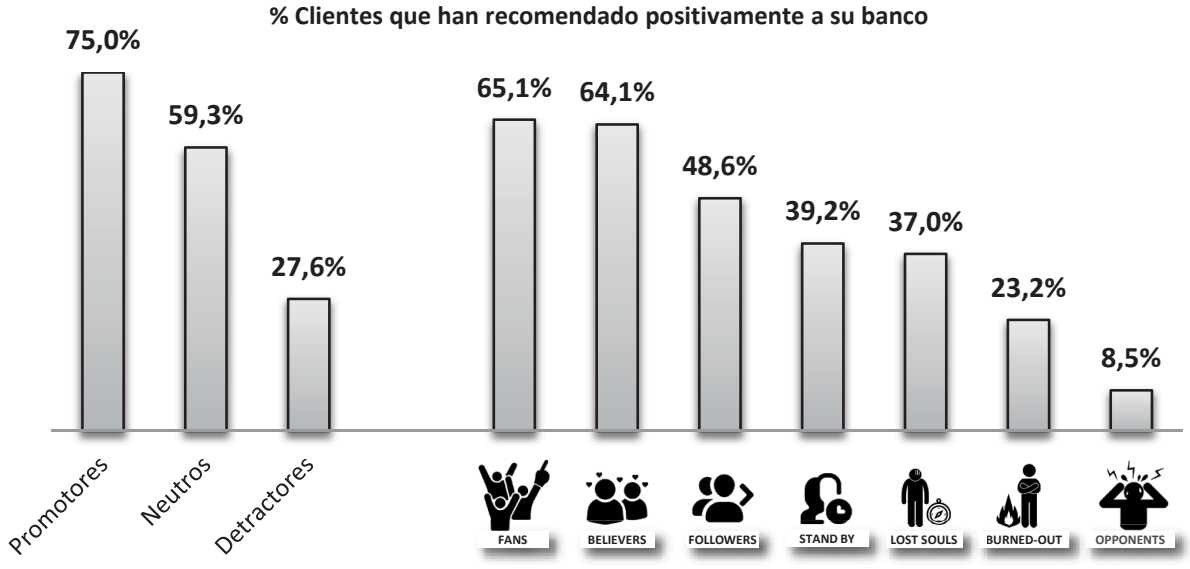
En primer lugar nos centraremos en la **recomendación**. Al hacerlo, tengamos en cuenta que el cliente pudo haber realizado tres comportamientos diferentes a lo largo de estos dieciocho meses: recomendar positivamente su banco principal, recomendar negativamente su banco principal o no emitir una recomendación.

Recordemos que la pregunta de recomendación que hemos venido analizando (y la que propone el NPS) se formula exclusivamente en positivo, es decir, la probabilidad con la que un cliente recomendaría su banco a un conocido o familiar, donde 1 significa «Nada probable»y 10 significa «Muy probable». En este sentido, lo normal sería que aquellos clientes que se manifestaron más propensos a recomendar dieciocho meses antes, emitieran recomendaciones positivas en este período, y los que menor propensión manifestaron, hayan realizado menos recomendaciones. De igual forma y vista la relación existente entre EMO Index® y recomendación, cabe esperar que los segmentos de clientes con mayor vinculación emocional a la compañía hayan recomendado en mayor proporción. Esto es lo que muestra la figura 3.2.1, donde podemos ver el porcentaje de clientes que emitieron recomendaciones positivas en este período de dieciocho meses en función de su clasificación por el NPS y por el EMOCluster®.

De los clientes que mantuvieron su banco principal, un 43,2% realizó recomendaciones positivas, un 9,4% las realizó negativas.

El EMO Cluster® discrimina mejor a los clientes en cuanto a sus comportamientos de recomendación reales.

Figura 3.2.1. - Porcentaje de clientes que recomendaron positivamente según NPS y EMO Cluster®. Fuente: EMO Insights.



Ambas clasificaciones son coherentes con el comportamiento real del cliente, observándose una gradación positiva entre huella emocional y propensión a recomendar con el comportamiento real de recomendación positiva de los clientes.

Además de las positivas, también se recogieron las recomendaciones negativas de los clientes en este periodo de dieciocho meses, de forma que podemos verlas conjuntamente con las positivas en función de los *clusters* estudiados. Conviene recordar que estábamos preguntando a clientes actuales sobre si habían recomendado o no su banco principal en los dieciocho meses anteriores, en función de lo que nos dijeron y de cómo se sentían entonces. Como es lógico, cabría esperar que, si se había mantenido como su banco principal, no encontraríamos grandes tasas de recomendaciones negativas, o al menos no tantas como las positivas.

Pues bien, esto se confirma con los resultados, ya que de los clientes que mantuvieron su banco principal, un 43,2% había realizado recomendaciones positivas en el período de dieciocho meses analizado, mientras que un 9,4% las había realizado negativas. Aunque lo realmente llamativo lo podemos ver en el gráfico 3.2.2, donde observamos cómo, en todos los segmentos del NPS existe un índice neto de recomendaciones reales positivo, es decir, es mayor el porcentaje de clientes que realizó recomendaciones positivas que el de aquellos que realizaron recomendaciones negativas.

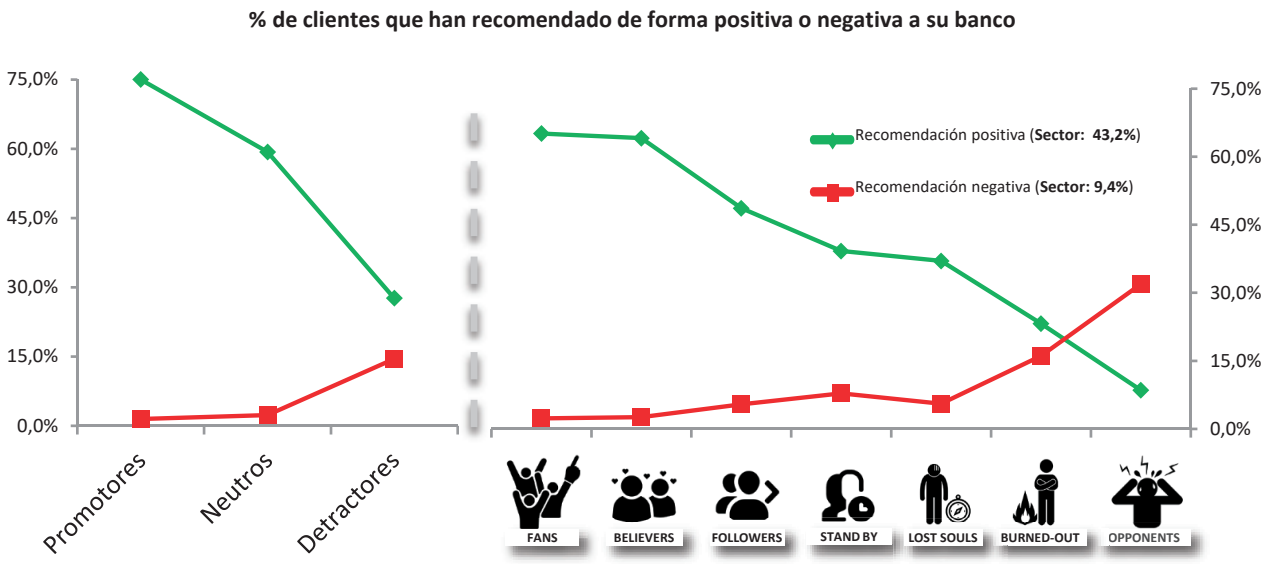
De esta forma podemos demostrar empíricamente la relación causal existente entre lo que el cliente siente (EMO Index® y EMO Cluster®), lo que el cliente dice que hará (probabilidad de recomendar) y lo que realmente hace (recomendaciones efectivas o reales). Incluso abre la puerta para utilizar una combinación de las dos primeras mediciones para pronosticar y predecir la probabilidad de recomendación real de un cliente.

Por tanto, ya no sólo es que los clientes calificados como Detractores por Reichheld no sean coherentes con su estado emocional, sino que no es coherente con su comportamiento real de recomendación, ya que estos clientes recomendaron positivamente en mayor proporción que negativamente en el transcurso de esos dieciocho meses.

En cambio, el EMO Cluster® discrimina mejor a los clientes en cuanto a sus comportamientos de recomendación reales en este período, de forma que observamos saldos netos de recomendación muy positivos para Fans y Believers (en torno a 60%), medios para Followers, Stand By y Lost Souls (30-45%), cercano a cero para clientes Burned-Out y claramente negativo para los Opponents (-24%). Los Opponents, por tanto, no solo no recomiendan positivamente su banco principal, sino que de acuerdo a su nombre actúan como opositores.

La clasificación propuesta por Reichheld no es coherente con el comportamiento real de los clientes.

Figura 3.2.2. - Recomendaciones reales positivas y negativas en función del NPS y EMO Cluster®.
Fuente: EMO Insights



Esto pone de manifiesto que la clasificación de los clientes propuesta por Reichheld en su NPS no es coherente con el comportamiento real de los clientes, particularmente entre los Detractores, ya que el elevado volumen de clientes que representa este segmento en el mercado bancario español hace que englobe a clientes muy heterogéneos, no discriminando aquellos que realmente son activos tóxicos para la compañía por su comportamiento. En cambio, el estado emocional y, por tanto, el EMO Cluster®, permite discriminar mejor a los clientes y encontrar aquellos que se comportan de una forma perjudicial para la entidad.

Pero hagamos una última comprobación. Con anterioridad hemos visto cuál es el NPS para cada uno de los segmentos del EMO Cluster®, por lo que vamos a comparar esta medición con las recomendaciones netas reales que realizaron los clientes de estos grupos. Como se observa en el gráfico 3.2.3, hay cinco segmentos que presentan un NPS negativo, uno cercano a cero (Believers) y uno positivo (Fans), mientras que el índice de recomendaciones netas es justo al contrario, hay cinco segmentos en positivo, uno cercano a cero (Burned-Out) y otro en negativo (Opponents).

Por tanto, no existe ninguna relación entre el índice de promotores netos (NPS) y el índice de recomendaciones reales netas. Es decir, no existe congruencia entre las recomendaciones que cabría esperar en base al NPS y las que se derivan de los comportamientos reales de los clientes.

Sin embargo, si utilizamos la propensión media de recomendar positivamente que hemos obtenido para cada *cluster* emocional (escala 1-10), y la trasladamos a una probabilidad porcentual (0-100%), veremos que presenta un ajuste mucho mayor con las recomendaciones positivas efectivamente realizadas por los clientes.

Figura 3.2.3. - Ajuste entre el NPS y las recomendaciones reales netas por EMO Cluster®. Fuente: EMO Insights.

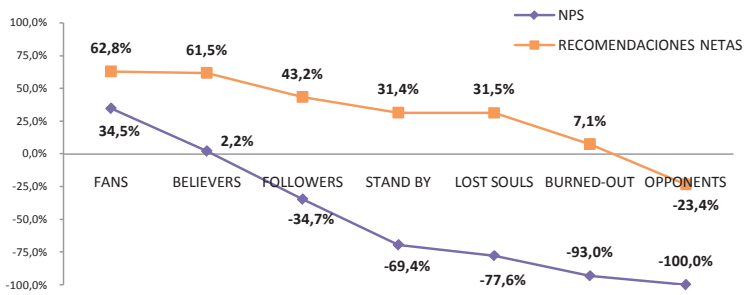
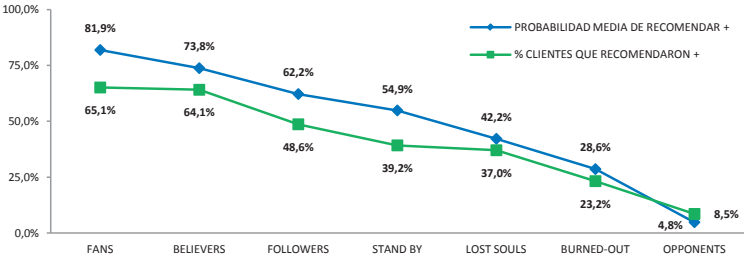


Figura 3.2.4. - Ajuste entre la probabilidad media de Recomendar y las recomendaciones reales positivas por EMO Cluster®. Fuente: EMO Insights.



Los comportamientos reales se encuentran por debajo de los manifestados.

Es decir, los clientes otorgan una probabilidad media de recomendar el banco positivamente en el futuro, lo que quiere decir que, al cabo del tiempo, es de esperar que lo hagan con esa probabilidad. Por ejemplo: una probabilidad media del 20% quiere decir que existe un 20% de probabilidades de que un cliente recomiende, y un 80% de que no lo haga, lo que trasladado en el tiempo y a comportamientos grupales quiere decir que, finalmente, es de esperar que un 20% lo haga y un 80% no lo haga. Y esto es lo que comparamos con lo que realmente habían realizado tras estos dieciocho meses (figura 3.2.4)

Observamos cómo el porcentaje de clientes que recomendaron positivamente a su entidad al cabo de estos dieciocho meses es muy coherente con lo que cabría esperar en base a sus propensiones declaradas en 2011, siempre que usemos la probabilidad de recomendar media, no el NPS (la variable continua, no la clasificación del NPS).

Destacar también que, como cabría esperar, los comportamientos reales se encuentran por debajo de los manifestados, ya que, al final, no todo el mundo tiene ocasión de recomendar o incluso no lo hace si tiene ocasión.

Comparando ambos gráficos parece quedar claro que el enfoque propuesto por Reichheld con su NPS no es el más adecuado, puesto que la transformación que realiza desde la probabilidad de recomendar original a su NPS lo único que consigue es distorsionar la voz del cliente y alejar las estimaciones de los comportamientos reales de los clientes, al menos en el sector bancario español.

3.3 NPS, MÉTRICAS EMOCIONALES Y OTROS COMPORTAMIENTOS REALES

Los resultados del análisis del comportamiento real de los clientes respecto a la emisión de opiniones en el período de dieciocho meses analizado, ya sean positivas o negativas, son muy similares a los de la recomendación, por lo que no nos detendremos en este aspecto. En cambio, merece la pena analizar los resultados comparativos de otro comportamiento real del cliente: **su relación con el banco a través del saldo o productos contratados.**

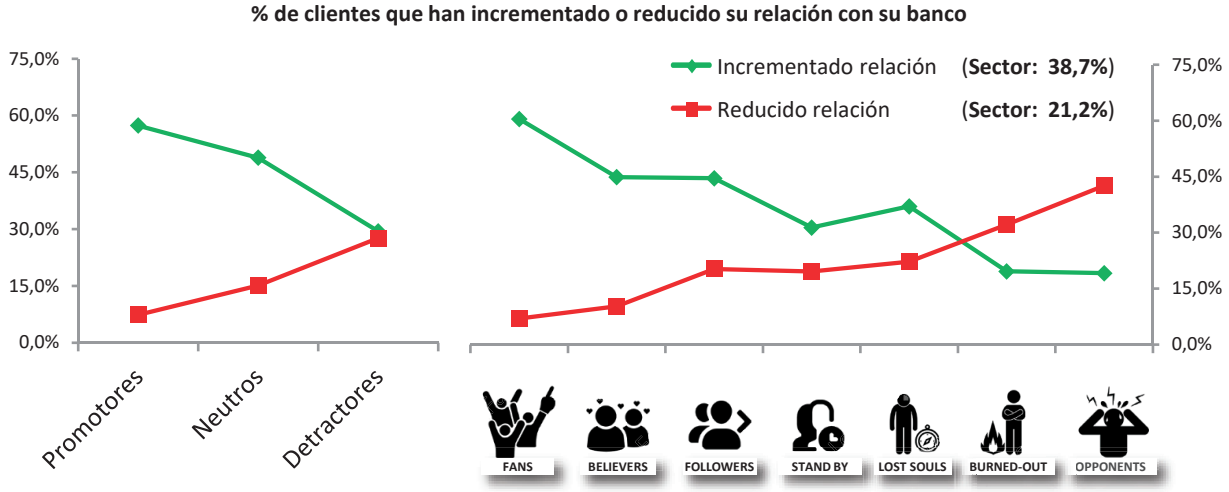
Hay más clientes que incrementaron su relación con su entidad principal (38,7%) que aquellos que la redujeron (21,2%)

En este caso, lo primero que observamos es que hay más clientes que incrementaron su relación con su entidad principal (38,7%) que aquellos que la redujeron (21,2%). Sin embargo, llama la atención el hecho de que el volumen de clientes que reducen su relación es bastante superior a los que recomendaron o emitieron comentarios negativos. Esto puede deberse a un doble motivo, por un lado a que hay algunos clientes que reducen su relación de forma obligada, ya que empeora su situación económica, y, por otro lado, a que reducir la relación constituye una medida de manifestar la insatisfacción con la entidad que no implica a terceras personas, al ser un comportamiento punitivo individual («Voy reduciendo la relación pero no influyo en terceros»).

Realizando el mismo análisis anterior y comparando entre segmentos del NPS y del EMO Cluster®, vemos cómo, de nuevo, los clientes calificados como Neutros por Reichheld no lo son desde el punto de vista de sus comportamientos, ya que hay un porcentaje muy superior de ellos que incrementaron la relación con su banco (48,8%) que de los que la redujeron (15,1%), resultando un saldo muy positivo. En cambio, en los Detractores, el saldo es prácticamente neutro (cero).

Los segmentos del EMO Cluster® también son congruentes con el comportamiento real de incrementar o reducir la relación con el banco, pero al fragmentar y clasificar en mayor medida a los clientes, permite observar mayores diferencias entre grupos y, sobre todo, detectar a aquellos segmentos de clientes que de hecho tienen un comportamiento real negativo para sus bancos, en este caso, tanto los clientes Burned-Out como los Opponents, donde el saldo es negativo (hay más clientes que redujeron la relación que aquellos que la aumentaron).

Figura 3.3.1 - Variación de la relación con el banco principal en función del NPS y del EMO Cluster®.
Fuente: EMO Insights.



4. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

No cabe duda de que el Net Promoter Score (NPS) es un indicador relevante a la hora de analizar a los clientes, más aún cuando hablamos del sector bancario. Sus beneficios son claros: es un indicador sencillo de obtener y explicar que permite monitorizar en el tiempo a los clientes de una empresa y de su competencia.

Sin embargo, es una métrica que presenta importantes carencias, desde su construcción e interpretación, hasta su vinculación con los comportamientos reales de los clientes, como ha quedado demostrado.

Probablemente cumpla en las organizaciones algunos de los objetivos para los que fue creado, pero en la mayoría de los casos constituye un indicador diagnóstico de la situación de un segmento, grupo o base de clientes de una entidad (y de su competencia), sin poder vincularse con otras variables de negocio o con comportamientos reales, y sin aportar luz sobre sus variaciones en el tiempo. De hecho, una de las principales conclusiones que puede extraerse del análisis es que la utilización del NPS no supone ninguna mejora de lo que sería utilizar directamente la pregunta de recomendación, sino más bien al contrario, la transformación de esta última en el NPS hace que se pierda información, que se presente un panorama más negativo que el que tiene lugar realmente, que no se discrimine correctamente a los clientes por sus actitudes hacia las compañías e incluso que se pierda conexión con los comportamientos reales de los clientes.

Desde un punto de vista emocional, además, el NPS y su clasificación de clientes en Promotores, Neutros y Detractores no se refrenda con la huella emocional de los clientes. Así como la calificación de Promotores sí identifican, en buena medida, a aquellos clientes con mejor huella emocional resumen o EMO Index®, no ocurre lo mismo con los otros segmentos propuestos. Los clientes calificados como Neutros no lo son ni desde un punto de vista emocional, ni desde las propensiones manifestadas a realizar los comportamientos que la empresa persigue (incluso recomendar) ni, en última instancia, desde el análisis de sus comportamientos reales de permanencia, recomendación, emisión de opiniones o variación de la intensidad de la relación.

Y qué decir de los Detractores, concepto que, en el sector bancario, engloba a la mayor parte de los clientes, y que por tanto no permite discriminar entre aquellos que se sitúan en posiciones intermedias e incluso algo positivas frente a su entidad, de aquellos que realmente son clientes dañinos para las compañías, que si son identificados a través de mediciones emocionales.

En realidad, el propio uso del término Detractor introduce un calificativo a los clientes englobados en esta categoría que induce a error, ya que para nada se refrenda con su

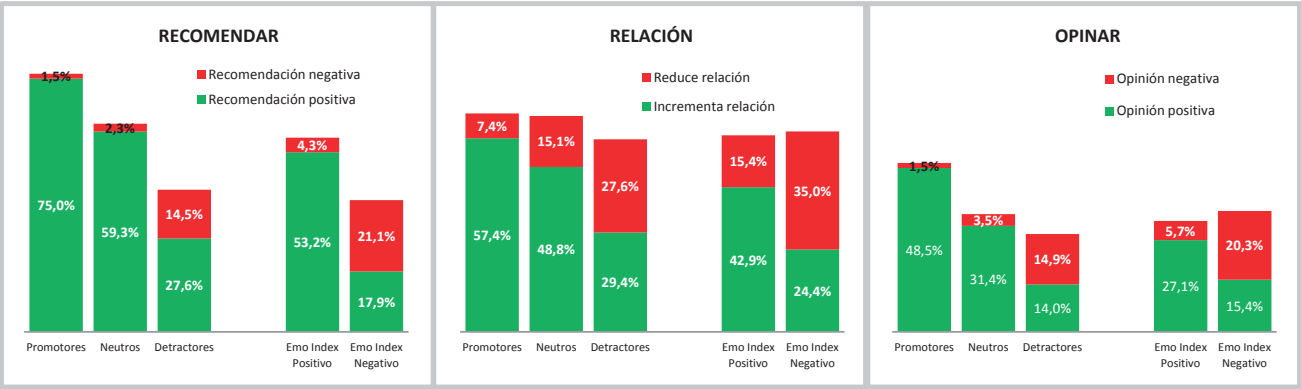


Figura 4.1 - Comportamientos reales de los clientes según el NPS y EMO Index® positivo o negativo. Fuente: EMO Insights.

estado emocional o sus comportamientos, ni por supuesto representa a todos los clientes incluidos bajo la denominación.

De hecho, si hacemos un **análisis comparativo simple** entre los tres segmentos propuestos por el NPS y únicamente clasificando emocionalmente a los clientes en dos grandes grupos, clientes con EMO Index® positivo y clientes con EMO Index® negativo, podemos observar resultados esclarecedores: la simplista clasificación emocional de los clientes utilizada (positivos y negativos) predice mejor los comportamientos reales de los clientes que los segmentos del NPS, en especial al referirnos a los comportamientos negativos y, por tanto, a los directamente transformables en negocio perdido por las entidades. Es decir, tener un EMO Index® negativo es mejor predictor de los comportamientos reales perjudiciales para la empresa que ser un Detractor.

En cualquier caso, de todo el análisis realizado también se desprende que el uso conjunto del EMO Index® y, por tanto, de la segmentación emocional de los clientes (EMO Cluster®) con las variables relativas a las propensiones manifestadas por los clientes, constituyen el mejor método predictor de los comportamientos reales de los clientes. O dicho de otra forma, lo que los clientes sienten, junto a sus propensiones manifestadas a comportarse de determinada forma, es lo que mejor predice lo que luego hacen en realidad.

Por último, incidir en la idea de que todos los indicadores de cliente, ya sean emocionales o de cualquier otra índole, pierden valor al considerarse de forma autónoma, ya que lo realmente útil y necesario para las empresas es insertarlos dentro de un sistema que permita averiguar las causas de sus valores actuales y de sus variaciones, así como sus consecuencias en las variables de negocio, tanto a nivel individual como segmento, y predecir el resultado de las acciones de mejora. Este es el foco de la metodología Feelings Experience Management® (FEM®) de EMO Insights, modelo predictivo basado en relaciones causa-efecto entre experiencias, emociones, comportamientos declarados y comportamientos reales de los clientes.

* Net Promoter Score (NPS) es una marca registrada propiedad de Fred Reichheld, Satmetrix y Bain & Company.

* Feelings Experience Management®, EMO Index® y EMO Cluster® son marcas registradas propiedad de EMO Insights.

El uso conjunto del EMO Index® y las variables relativas a las propensiones manifestadas por los clientes constituyen el mejor método predictor de sus comportamientos reales.

emo insights

Feeling the future

915 670 777
info@emoinsights.com
www.emoinsights.com

C/ Basauri 17, Edificio A,
Planta Baja derecha, local D,
28023 - La Florida (Madrid)

Paseo de la Castellana, 153
28046 - Madrid