

Harvard Business Review

www.hbr.org

(Revista de negocios de Harvard)

Si lo que busca es el crecimiento, no va a aprender mucho de las complejas mediones de conservación o satisfacción del cliente. Sencillamente tiene que saber lo que sus clientes les dicen a sus amigos sobre usted.

El único número que necesita hacer crecer

by Frederick F. Reichheld

Si lo que busca es el crecimiento, no va a aprender mucho de las complejas mediciones de conservación o satisfacción del cliente. Sencillamente tiene que saber lo que sus clientes les dicen a sus amigos sobre usted.

El único número que necesita hacer crecer

by Frederick F. Reichheld

Los Directores generales¹ en la sala conocían todo sobre fidelidad. Ya habían transformado sus compañías en líderes de su industria, en buena parte forjando relaciones de profunda fidelidad con clientes y empleados. Ahora los jefes ejecutivos -de Vanguard, Chick-fil-A, State Farm y otra media docena de compañías líderes- se habían reunido en un foro de un día para intercambiar posturas que les ayudarían a mejorar más sus esfuerzos de fidelidad. Y lo que oyeron de Andy Taylor, el Director general de Enterprise Rent-A-Car, fue fascinante.

Taylor y su equipo directivo habían ideado una forma de medir y administrar la fidelidad del cliente sin la complejidad de las tradicionales encuestas de clientes. Cada mes Enterprise encuestó a sus clientes utilizando sólo dos preguntas sencillas, una sobre la calidad de su experiencia del alquiler y la otra sobre la posibilidad de que volvieran de nuevo a alquilar con la compañía. Al ser el proceso tan sencillo, era rápido. Lo que permitió a la compañía publicar en días resultados de la clasificación de sus 5.000 sucursales en EE.UU., al

dar las oficinas resultados a tiempo real sobre cómo lo estaban haciendo y la oportunidad de aprender de sus colegas con éxito.

La encuesta fue diferente de otra manera importante. Mientras clasificaba las sucursales, la compañía contó solamente a los clientes que dieron a su experiencia el mayor grado posible. Esa atención limitada a los clientes entusiastas sorprendió a los Directores generales en la sala. Se levantaron manos. ¿Qué había del resto de los clientes de Enterprise, los ligeramente satisfechos que continuaron alquilando a Enterprise y eran necesarios para el negocio? ¿No sería mejor seguir la pista, de forma más sofisticada, de las estadísticas del medio o promedio? No, dijo Taylor. Al concentrarse sólo en los más entusiastas con su experiencia en el alquiler, la compañía podía concentrarse en un conductor clave que no sólo vuelve a alquilar de nuevo, sino que también recomienda Enterprise a sus amigos.

El enfoque de Enterprise me sorprendió también. La mayoría de las encuestas de satisfacción del cliente no son muy útiles. Suelen ser largas y complicadas, dando porcentajes bajos de respuesta e implicaciones ambiguas sobre las que a los directores de operaciones les resulta difícil actuar.

¹ CEO = Chief Executive Officer. Miembro del consejo en quien delega sus funciones el Presidente, convirtiéndose en el máximo responsable tras él. Es el responsable de tomar las decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, rara vez son puestas a prueba o revisadas porque la mayoría de los ejecutivos directivos, miembros de la junta directiva e inversores no se las toman muy en serio. Ello se debe a que los resultados no guardan una estricta correlación entre beneficios y crecimiento.

Pero el método de Enterprise -y su capacidad para generar un crecimiento rentable a través de lo que parece ser una simple herramienta- me hizo pensar que la compañía estaba sobre la pista de algo. ¿Se podían conseguir resultados similares en otras industrias -inclusive esas aparentemente más complejas que el alquiler de coches- tan sólo concentrándose en los clientes que dieron las respuestas más entusiastas en una lista breve de preguntas diseñadas para evaluar su fidelidad a la compañía? ¿Se podía reducir la lista a una sola pregunta? Y si sí, ¿cuál sería esa pregunta?

Me llevó dos años de investigación el encontrar una explicación, investigación que enlazó las respuestas de las encuestas con el verdadero comportamiento del cliente -conductas de compra y referencias- y en última instancia con el crecimiento de la compañía. Los resultados fueron claros y aún así contraintuitivos². Resultó que una sola pregunta de la encuesta podía, de hecho, servir como pronóstico práctico del crecimiento. Pero esa pregunta no es sobre la satisfacción del cliente o incluso su fidelidad - por lo menos con esas palabras. Más bien es sobre la buena disposición de los clientes para recomendar a otra persona un producto o servicio. De hecho, en la mayoría de las industrias que estudié, el porcentaje de clientes que eran lo suficiente entusiastas para recomendarla a un amigo o colega -quizás la señal más sólida de la fidelidad del cliente- guardaba una correlación directa con las diferencias de las tasas de crecimiento entre la competencia.

Desde luego, hay otros factores,

² **Contraintuitivo:** que se opone a los datos de la intuición. Que al analizar algo produce resultados diferentes a la primera impresión emocional.

a parte de la fidelidad del cliente, que juegan un papel para mover el crecimiento de una compañía -la expansión económica o de la industria, innovación, etc. Y no quiero exagerar las conclusiones: Aunque la pregunta “¿recomendaría?” generalmente demostró ser la más eficaz para determinar la fidelidad y predecir el crecimiento, no fue el caso en todas y cada una de las industrias. Pero la fidelidad del cliente predicador es con claridad uno de los conductores más importantes del crecimiento. Mientras que no garantiza el crecimiento, en general el crecimiento rentable no puede obtenerse sin ello.

Además, estas conclusiones apuntan a un enfoque completamente nuevo de las encuestas de clientes, uno que se basa en la simplicidad que enlaza directamente a los resultados de una compañía. Con sustituir a una sola pregunta -aunque pudiera parecer una herramienta desafilada- la compleja caja negra de la típica encuesta de satisfacción del cliente, las compañías pueden en verdad usar los resultados de la encuesta del consumidor y centrar a los empleados en la tarea de estimular el crecimiento.

Fidelidad y crecimiento

Antes de que describa mi investigación y los resultados de varias industrias, miremos brevemente al concepto de fidelidad y a algunos de los errores que las compañías hacen cuando intentan medirla.

Primero, una definición. La fidelidad es la buena voluntad de alguien -un cliente, un empleado, un amigo- de realizar una inversión o sacrificio personal para fortalecer una relación. Para un cliente esto puede significar permanecer con un proveedor que le trata bien y le da un buen precio a la larga, aunque el proveedor no ofrezca el mejor precio en una transacción en particular.

En consecuencia, la fidelidad del cliente va más allá de repetir compras. De hecho, incluso alguien que compre una y otra vez en la

Frederick F. Reichheld es director emérito de la empresa consultora Bain & Company y Miembro de Bain. Es el autor de *Loyalty Rules!* (Harvard Business School Press, 2001) y “Lead for Loyalty” (HBR julio-agosto 2001).

Al sustituir la compleja caja negra de la típica encuesta de satisfacción del cliente por una única pregunta, las compañías pueden, de hecho, hacer uso de los resultados de la encuesta del consumidor y centrar a los empleados en la tarea de estimular el crecimiento.

misma compañía no tiene porque ser necesariamente fiel a la compañía sino que puede estar atrapado en la inercia, indiferencia, o en barreras de salida erigidas por la compañía o las circunstancias. (Alguien puede volar regularmente con la misma compañía aérea a una ciudad tan sólo porque ofrece más vuelos con destino allí). Por el contrario, un cliente fiel puede no hacer frecuentes compras repetidas por una escasa necesidad de un producto o servicio. (Alguien podría comprar un coche nuevo con menor asiduidad a medida que envejece y conduce menos). La verdadera fidelidad afecta evidentemente a la rentabilidad. Aunque los clientes regulares no son siempre rentables, su decisión de quedarse con un producto o servicio reduce típicamente los costos de adquisición del cliente de una compañía. La fidelidad también conduce al crecimiento de los ingresos brutos. Es obvio que ninguna compañía puede crecer si su cubo de clientes está agujereado, y la fidelidad ayuda a eliminar este flujo. De hecho, los clientes fieles pueden aumentar el nivel del agua del cubo: Los clientes que son verdaderamente fieles tienden a comprar más conforme avanza el tiempo, a medida que sus ingresos crecen o dedican una mayor parte de sus carteras a una compañía con la que se sienten bien.

Y los clientes fieles ponen por las nubes a la compañía a sus amigos, familia y colegas. De hecho, tal recomendación es uno de los mejores indicadores de fidelidad debido al sacrificio del cliente, por así decirlo, de hacer la recomendación. Cuando los clientes actúan como referencia, hacen más que indicar que han recibido un buen precio económico de una compañía; ponen su propia reputación en juego. Y arriesgarán su reputación sólo si sienten una profunda fidelidad. (Dese cuenta que aquí la fidelidad también tendría poco que ver con adquisiciones repetidas. A medida que los ingresos de uno aumentan, subirá, desde el Honda que compró hace años, en la escala del automóvil. Pero si es

fiel a la compañía, le recomendará con entusiasmo un Honda a, digamos, un sobrino que se compra su primer coche).

La tendencia de los clientes fieles a traer nuevos clientes -sin cargo para la compañía- es en particular beneficiosa cuando una compañía crece, especialmente si opera en una industria estancada³. En este caso, los tremendos costes de marketing para obtener nuevos clientes a través de la publicidad y otras promociones, hacen que sea difícil crecer de manera rentable. De hecho, el único camino para el crecimiento rentable podría estar en la capacidad de una compañía de hacer que sus clientes fieles se convirtieran, de hecho, en su departamento de marketing.

El criterio equivocado

Debido a que la fidelidad es tan importante para el crecimiento rentable, tiene sentido que se mida y administre. Desafortunadamente, los enfoques existentes no han demostrado ser muy efectivos. No sólo su complejidad los hace prácticamente inútiles para los encargados, sino que también producen a menudo resultados defectuosos.

Las mejores compañías han tendido a concentrarse en el índice de retención del cliente, pero esa medición es simplemente lo mejor de un lote mediocre. Los índices de retención proporcionan en muchas industrias una conexión valiosa a la rentabilidad, pero su relación con el crecimiento es endeble. Esto se debe a que básicamente siguen la pista del abandono del cliente -el nivel al que se vacía el cubo en lugar de llenarse. Además, tal y como he notado, los índices de retención son una indicación pobre de la lealtad del cliente en situaciones donde al cliente se le retiene como rehén por altos costos de cambio u otras barreras, o donde los clientes en realidad sobrepasan un producto a causa de su edad, incremento económico, u otros factores. Tendría que querer

³ **mature industry:** Una industria que ha pasado tanto por la fase emergente como por la de crecimiento, situándose en una etapa donde las ganancias y las ventas crecen más despacio que en los ciclos anteriores.

una conexión más fuerte entre la retención y el crecimiento antes de seguir adelante e invertir una considerable cantidad de dinero basándose sólo en datos sobre la retención.

E incluso medios menos fidedignos de medir la fidelidad son las medidas convencionales de satisfacción del cliente. Nuestra investigación indica que la satisfacción carece de una conexión demostrable sistemáticamente entre el crecimiento y el comportamiento real del cliente. Este hallazgo se confirma con los inversores desechando de plano informes como los del Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense. El ISCE, publicado trimestralmente en el *Wall Street Journal*, refleja el índice de satisfacción del cliente de unas 200 compañías de EE.UU. En general, es difícil discernir una fuerte correlación entre los resultados de alta satisfacción del cliente y el crecimiento de ventas destacadas. De hecho, en algunos casos, hay una relación inversa; en Kmart, por ejemplo, un aumento significativo del índice ISCE de la compañía fue acompañado por una disminución brusca de las ventas mientras se deslizaba hacia la bancarrota.

Incluso los sistemas de medición de satisfacción más sofisticados tienen fallos graves. Esto lo vi directamente en una de las Tres Grandes⁴ fábricas de coches. En el ejecutivo de marketing de la compañía querían entender por qué, después de que la firma hubiera gastado millones de dólares en encuestas de satisfacción del cliente, los índices de satisfacción de los comerciantes particulares no se identificaban muy de cerca con los beneficios o crecimiento del comerciante. Cuando entrevisté a los comerciantes, estaban de acuerdo en que la satisfacción del cliente era una meta razonable. Pero también apuntaron que otros factores era mucho más importantes para sus beneficios y crecimiento, tales como mantener la presión sobre

los vendedores para cerrar un alto porcentaje de primeros puestos, llenar salas de exposición y venta con posibles clientes a través de publicidad agresiva, y cobrar a los clientes el precio máximo posible por un coche.

En la mayoría de los casos, los comerciantes me dijeron que la encuesta de satisfacción era una farsa a la que le seguían la corriente para continuar de buen grado con las fábricas y asegurarse asignaciones generosas de los modelos de mayor venta del momento. La presión que ejercen sobre los vendedores para aumentar los resultados a menudo resulta en súplicas post-venta a los clientes para obtener los más altos índices -incluso si tienen que ofrecer algo como alfombrillas o cambio del aceite gratis en agradecimiento. Los comerciantes generalmente son cómplices de este proceso con los vendedores, circunstancia que degrada más la integridad de estos resultados. De hecho, algunos clientes espabilados negocian un precio bajo -y después ofrecen al comerciante venderle una serie de índices de encuesta de máxima satisfacción por 500 \$ fuera del precio.

Es extremadamente importante encontrar una manera de medir con exactitud la satisfacción y fidelidad del cliente. Las compañías no se darán cuenta de los frutos de la fidelidad hasta que sistemas de medida prácticos permitan a las firmas comparar su rendimiento con metas claras de fidelidad -tal y como ahora hacen en el caso de metas de rentabilidad y calidad.

Durante un tiempo parecía como si la tecnología de la información fuera a proporcionar medios para medir con precisión la fidelidad. Sistemas sofisticados de gestión de la relación del cliente prometían ayudar a las firmas a seguir la pista del comportamiento del cliente en tiempo real. Pero los éxitos hasta ahora se han limitado a industrias selectas, tales como tarjetas de crédito o supermercados, donde las compras son tan frecuentes que cambios en la fidelidad del cliente se descubren rá-

⁴ **The Big Three:** cuando se utiliza en relación a la industria del automóvil, se refiere a las tres compañías más importantes de EE.UU.: General Motors, Ford y Chrysler.

pidamente y se investigan.

Llegando hasta el fondo

¿Entonces, cuál sería una medida útil para indicar la fidelidad del cliente? Para encontrarla necesitaba hacer algo que rara vez se ha intentado con las encuestas de clientes: ajustar las respuestas de clientes individuales a su comportamiento real -compras repetidas y modelos de referencia - conforme avanza el tiempo. Solicité la ayuda de Satmetrix, una compañía que desarrolla *software* para recoger y analizar las respuestas del cliente a tiempo a tiempo real -y en cuya Junta directiva sirvo. Equipos de Bain también ayudaron con el proyecto.

Empezamos con aproximadamente las 20 preguntas del *Loyalty Acid Test*, una encuesta que diseñé hace cuatro años con compañeros de Bain, que hace un buen trabajo a la hora de establecer el estado de las relaciones entre una compañía

y sus clientes. (El test completo se puede encontrar en: http://www.loyaltyrules.com/loyaltyrules/acid_test_customer.html). Administramos el test a miles de clientes reclutados de listas públicas en seis industrias: servicios financieros, cable y telefonía, ordenadores personales, *e-commerce*, seguro del coche, y proveedores de servicios de Internet.

Luego obtuvimos una historia de comprar de cada persona encuestada y les preguntamos a esas personas que nombraran ejemplos concretos en los cuales hubieran recomendado a alguien la compañía en cuestión. Cuando esta información no estaba disponible inmediatamente, esperamos de seis a doce meses y recogimos información de compra posteriores y referencias de esos individuos. Con información de más de 4.000 clientes, fuimos capaces de construir estudios de 14 casos - es decir, casos en los que teníamos suficientes números de muestras para medir la conexión entre las respuestas de la encuesta de clientes individuales de una compañía y las referencias y comportamientos de compra reales de esos individuos.

Los datos nos permitieron determinar qué preguntas de la encuesta tenían la correlación estadística más fuerte con compras repetidas o referencias. Esperábamos encontrar al menos una pregunta para cada industria que predijera con efectividad tales comportamientos que pueden conducir al crecimiento. Encontramos algo más: Una pregunta era la mejor para la *mayoría* de las industrias. “¿Cuántas posibilidades hay de que recomiende [compañía X] a un amigo o a un colega?” se clasificó primera o segunda en 11 de los 14 casos estudiados. Y en dos de los otros tres casos, “¿recomendaría?” se clasificó tan cerca detrás de los dos pronósticos máximos, que las encuestas serían casi tan precisas al confiar en los resultados de esta única pregunta. (Para una clasificación de las preguntas que mejor puntuaron, ver el recuadro “Haga la pregunta correcta”).

Haga la pregunta correcta

Como parte de nuestra investigación sobre el crecimiento y fidelidad del cliente, mis colegas y yo buscamos una correlación entre las respuestas en las encuestas y el comportamiento real -compras repetidas o recomendaciones a amigos o colegas- que llevarían finalmente al crecimiento rentable. Basado en la información de 4.000 consumidores, clasificamos una diversidad de preguntas en encuestas, de acuerdo a su capacidad para predecir este comportamiento deseable. (Curiosamente, al crear un índice ponderado -basado en las respuestas a preguntas múltiples y teniendo en cuenta la relativa eficacia de esas preguntas- proporcionó una ventaja de predicción insignificante.)

La pregunta de mayor clasificación fue sin lugar a dudas la más efectiva en todas las industrias:

- ¿Cuántas posibilidades hay de que recomiende a [compañía X] a un amigo o un colega?

Dos preguntas fueron predicciones efectivas en algunas industrias:

- ¿En qué grado está de acuerdo que [compañía X] se merece su fidelidad?
- ¿Cuántas posibilidades hay de que continuará adquiriendo productos/servicios de [compañía X]?

Otras preguntas, aunque útiles en alguna industria en particular, tenían poca aplicación general:

- ¿En qué grado está de acuerdo que [compañía X] establece el estandar por excelencia en su industria?
- ¿En qué grado está de acuerdo que [compañía X] le facilita el hacer negocios con ella?
- Si estuviera eligiendo un proveedor similar por primera vez, ¿cuántas posibilidades hay de que eligiera [compañía X]?
- ¿En qué grado está de acuerdo que [compañía X] crea soluciones innovadoras que le hacen la vida más fácil?
- ¿Cómo está de satisfecho/a con el rendimiento en general de [compañía X]?

El único camino para un crecimiento rentable puede estar en la capacidad de la compañía para conseguir que sus cliente fieles se conviertan, en efecto, en su departamento de marketing.

Estos hallazgos me sorprendieron. Mi apuesta personal para la mejor pregunta (probablemente al reflejar el centro de atención de mi investigación en los últimos años sobre la fidelidad del empleado) hubiera sido “¿En qué grado está de acuerdo que [compañía X] se merece tu fidelidad?” Evidentemente, el concepto abstracto de fidelidad era menos concluyente para los clientes que lo que sería el acto final de fidelidad, una recomendación a un amigo. También esperaba que “¿En qué grado está de acuerdo que [compañía X] establece el estandar por excelencia en su industria?” -con sus implicaciones de ofrecer al cliente tanto beneficio económico como trato justo- resultaría más predictivo de lo que fue. Un resultado no me asustó en absoluto. La pregunta “¿Cómo está de satisfecho con el rendimiento en general de [compañía X]?” aunque relevante en ciertas industrias, resultaría ser un pronóstico relativamente débil del crecimiento.

Así que mis colegas y yo teníamos la pregunta correcta -“¿Cuántas posibilidades hay de que recomiende [compañía X] a un amigo o a un colega?” -y ahora necesitábamos desarrollar una escala para marcar las respuestas. Esto podría parecer algo trivial, pero, como los estadistas saben, no lo es. Hacer de la fidelidad del cliente una meta estratégica hacia la que los directivos puedan trabajar requiere una escala tan simple e inequívoca como la pregunta en sí misma. La correcta dividirá con eficacia a los clientes en grupos prácticos mereciendo distinta atención y respuestas organizativas. Debe ser intuitiva para los clientes cuando asignen grados y para los empleados y socios responsables de interpretar los resultados y tomar medidas. Lo ideal sería que la escala fuera tan fácil de entender que incluso personas de fuera, tales como inversores, reguladores, y periodistas, captaran los mensajes elementales sin la necesidad de un manual y un compendio de estadística.

Por estar razones, nos decidimos

por una escala donde diez significa “muy probable” el recomendar, cinco significa neutral, y cero significa “absolutamente improbable”. Cuando examinamos la referencia del cliente y los comportamientos de volver a comprar con esta escala, encontramos tres grupos lógicos. “Promotores”, los clientes con los índices más altos de referencia y de volver a comprar, dieron grados a la pregunta entre nueve y diez. Los “satisfechos pasivamente” anotaron un siete o un ocho, y “detractores” marcaron de cero a seis.

Al limitar la designación del promotor a solamente los clientes más entusiastas, evitamos el “grado de inflación” que a menudo contamina las valoraciones de cliente-satisfacción tradicionales, en las cuales alguien una molécula al norte de neutral se considera “satisfecho”. (Este era el peligro que Enterprise Rent-A-Car evitó cuando decidió centrarse en los clientes más entusiastas). Y no sólo el agrupar a los clientes en tres categorías -promotores, los satisfechos pasivamente y los detractores- hizo que resultara dar el pronóstico más sencillo, intuitivo y mejor del comportamiento del cliente, sino que también dio sentido a los directivos de primera línea, que podían relacionarlo con la meta de aumentar el número de promotores y reducir el número de detractores más fácilmente que incrementar el promedio de su índice de satisfacción por una desviación estandar.

La conexión del crecimiento

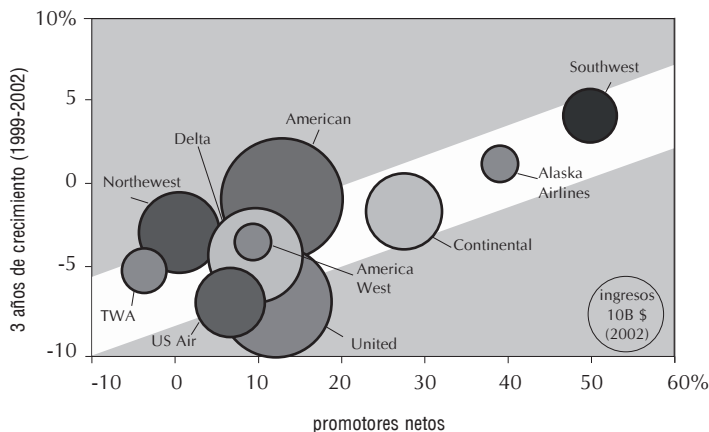
Todos nuestros análisis hasta este punto se habían centrado en las respuestas de la estadística de cliente y qué bien que vinculaban la referencia de los clientes y el comportamiento de volver a comprar en 14 compañías en seis industrias. Pero el verdadero test sería qué bien explicaría este enfoque los índices de crecimiento relativo de los competidores en una industria -y a través de un ámbito más amplio de sectores de la industria.

En el primer trimestre de 2001, Satmetrix comenzó a seguir la pis-

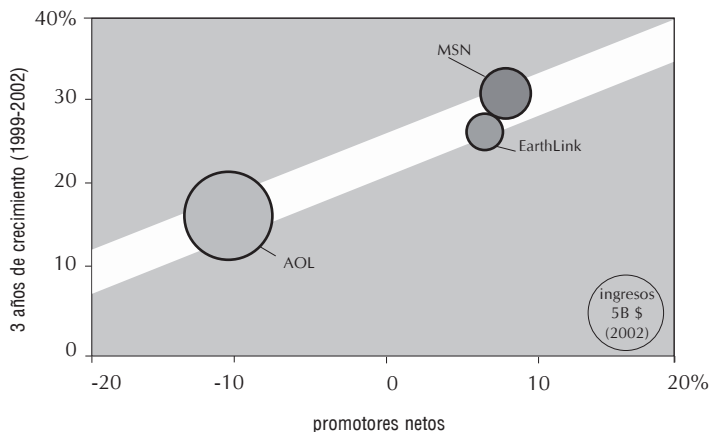
Crecimiento por el boca a boca

LA INVESTIGACIÓN MUESTRA QUE, en la mayoría de las industrias, hay una fuerte correlación entre el índice de crecimiento de una compañía y el porcentaje de sus clientes que son “promotores” - es decir, los que dicen que hay muchas posibilidades de que recomienden la compañía a un amigo o colega. (La cifra de la red-promotor se calcula restando el porcentaje de clientes que dicen que es improbable que hagan una recomendación del porcentaje que dice que hay muchas posibilidades de que sí lo hagan). Vale la pena darse cuenta que el tamaño de las compañías no tiene ninguna relación con su status de red de promotor.

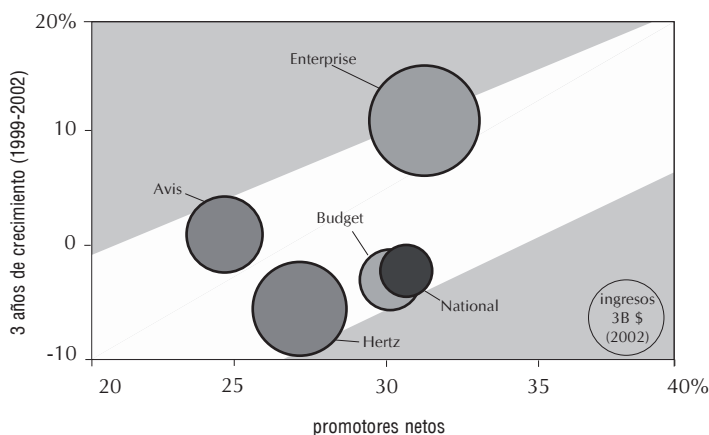
Compañías aéreas



Proveedores de servicios de Internet



Alquiler de coches



ta de los resultados “¿recomendaría?” de un nuevo universo de clientes, miles de ellos, de más de 400 compañías en más de una docena de industrias. En cada trimestre siguiente, recogieron de 10.000 a 15.000 respuestas de una encuesta muy breve por correo electrónico que preguntaba a los apelados (obtenidos de nuevo de fuentes públicas, no de las listas de clientes internas de Satmetrix) que clasificaran una o dos compañías con las que estuvieran familiarizados. Donde pudimos obtener datos comparables y fidedignos de ingresos-crecimientos de un ámbito de competidores, y donde había suficientes respuestas del consumidor, trazamos el promotor-neto de cada firma -el porcentaje de promotores menos el porcentaje de detractores- en contraste con la tasa de crecimiento de los ingresos de la compañía.

Los resultados fueron sorprendentes. En las compañías aéreas, por ejemplo, existía una fuerte correlación entre las cifras del promotor-neto y el índice de crecimiento medio de una compañía sobre un período de tres años desde 1999 a 2002. Extraordinariamente, esta única estadística parecía explicar los índices de crecimiento relativo medio a través de toda la industria; es decir, ninguna compañía aérea ha encontrado una forma de incrementar el crecimiento sin mejorar su proporción de promotores frente a detractores. Ese resultado se reflejó, en mayor o menor grado, en la mayoría de las industrias que examinamos -incluyendo coches de alquiler, donde Enterprise disfruta tanto del índice más alto de crecimiento como del porcentaje más alto de promotores-neto entre sus competidores. (Ver lo expuesto en “Crecimiento por el boca a boca”).

La pregunta “¿recomendaría?” no fue siempre la mejor predicción de crecimiento para cada caso. En unas pocas situaciones, fue sencillamente irrelevante. En *software* para base de datos o sistemas de ordenador, por ejemplo, los ejecutivos de alto rango seleccionan vendedores, y los máximos

directivos típicamente no aparecen en las listas de correos electrónicos públicas que utilizamos para muestrear clientes. Al preguntar a los usuarios del sistema si recomendarían el sistema a un amigo o a un colega pareció un poco abstracto, al no tener elección en el asunto. En estos casos, encontramos que “establece el estándar por excelencia” o “merece tu fidelidad” eran preguntas más predictivas.

Como es lógico, “¿recomendaría?” tampoco predijo el crecimiento relativo en industrias dominadas por monopolios o casi monopolios, donde los consumidores tienen poco donde elegir. Por ejemplo, en los negocios de telefonía local y TV por cable, el crecimiento de la población y la expansión económica de la región determina las tasas de crecimiento, y no qué bien han sido tratados los clientes por sus abastecedores. Y en ciertos casos, encontramos compañías de pequeño nicho que estaban creciendo más rápido de

lo que implicarían los porcentajes de su promotor-neto. Pero para la mayoría de las compañías en la mayoría de las industrias, el conseguir clientes lo suficiente entusiastas para recomendar a una compañía parece ser crucial para el crecimiento. (Para calcular su propio número de promotor-neto, ver el recuadro “Manual del promotor-neto”).

Los peligros de los detractores

La batalla por el crecimiento entre los proveedores de servicios de Internet AOL, MSN, y EarthLink corrobora nuestros hallazgos. Durante años, el líder del mercado AOL se concentró agresivamente en la captación de nuevos clientes. A través de estos esfuerzos, AOL más que compensó un substancial número de deserciones. Pero la compañía prestó mucha menos atención en convertir estos nuevos clientes en promotores profundamente fieles. El servicio al cliente decayó hasta el punto donde los clientes no podían siquiera encon-

Manual del promotor-neto

Seguir la pista a promotores-netos -el porcentaje de clientes que son promotores de una marca o compañía menos el porcentaje de los que son detractores- ofrece a las organizaciones un manera poderosa de medir y gestionar la fidelidad de los clientes. Las firmas con el mayor resultado de promotor-neto recogen sistemáticamente la parte del león¹ del crecimiento de la industria. ¿Así que, cómo pueden empezar las compañías?

Encueste a un muestra válida estadísticamente de sus clientes con las siguientes preguntas: “¿Cuántas posibilidades hay de que recomiende [marca o compañía] a su amigo o colega?” Es fundamental proporcionar una escala consecutiva para las respuestas que abarcan de cero a diez, donde cero significa ninguna probabilidad en absoluto, cinco significa neutral, y diez significa muy probable.

Resista el impulso de dejar que las preguntas de la encuesta se multipliquen; mas preguntas disminuyen los índices

de respuesta junto con la fiabilidad de su muestra. Sólo necesita una pregunta para determinar el status -promotor, satisfecho pasivamente o detractor- de un cliente. (El seguimiento de las preguntas puede ayudar a sacar a la luz las razones de los sentimientos del cliente y apuntar a remedios rentables). Pero esas preguntas deberían ser hechas a medida para tres categorías de clientes. Aprender a convertir un cliente satisfecho pasivamente en un promotor requiere una línea muy diferente de preguntas a aprender cómo resolver los problemas de un detractor).

Calcule el porcentaje de clientes que responden con nueve o diez (promotores) y el porcentaje que responde de cero a seis (detractores). Reste el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores para llegar a su resultado de promotor-neto. No se sorprenda si su resultado es más bajo de lo que esperaba. La media del resultado del promotor-neto de más de 400 compañías en 28 industrias (basada en unas 130.000 respuestas de la encuesta de clientes recogidas durante más allá de los últimos dos años por Satmetrix, creador de *software* para gestionar la reacción en

tiempo real del cliente) fue sólo del 16%.

Compare los resultados de promotor-neto de regiones en concreto, marcas, servicios o representantes comerciales, y segmentos de clientes. Esto a menudo revela causas fundamentales de las diferencias al igual que las mejores prácticas que se pueden compartir. Lo que realmente cuenta, por supuesto, es qué comparación hay entre su compañía y los competidores directos. Haga que sus investigadores de mercado encuesten a los clientes de sus competidores utilizando el mismo método. Entonces puede determinar en qué nivel está su compañía dentro de la industria y si su número actual de promotor-neto es un recurso competitivo o un pasivo.

Mejore su resultado. Las compañías con las referencias de clientes más entusiastas, incluyendo eBay, Amazon, and USAA, reciben resultados de promotor-neto del 75% a más de 80%. Para las compañías que apuntan a cosechar fidelidad a nivel mundial -y el crecimiento que viene con ello- esto debería ser un objetivo.

¹ **la parte del león** (the lion's share): modismo que significa la mejor parte y/o la mayor parte, pero en un marco de competencia desigual. De la fábula de Esopo “El león y el asno”.

trar un número de teléfono para contactar a los representantes de la compañía para que respondieran a sus preguntas o resolvieran sus problemas.

Hoy en día, AOL está luchando por crecer. Aunque el número de clientes de AOL alcanzó hasta un pico final de 35 millones, su mezcla deteriorada de promotores y detractores finalmente cortó la expansión. La manguera de flujo de nuevos clientes -llena de gente atraída por promociones de pruebas gratuitas- no pudo mantener el ritmo de los escapes en el cubo de clientes de AOL. Los índices de abandono superaron los 200.000 clientes por mes en 2003. Los costos de marketing subieron un punto más alto para contener la marea, y esos gastos, junto con el colapso de la publicidad *online*, contribuyeron a descensos de liquidez de casi el 40% entre 2001 y 2003.

En 2002, nuestra investigación encontró que el 42% de los clientes de la compañía eran detractores, mientras que sólo el 32% eran promotores, dando a la compañía un porcentaje de promotor-neto de 10%. El equipo directivo actual está trabajando en el problema, pero exige mucho esfuerzo porque los clientes decepcionados, sin lugar a dudas, están difundiendo su opinión sobre AOL a la familia, amigos, colegas y conocidos.

Los competidores de conexión telefónica de AOL han hecho un mejor trabajo con el aumento de promotores, y se ve reflejado en sus índices relativos de crecimiento. MSN invirtió 500 millones de \$ en investigación y desarrollo para mejorar su servicio con mejoras pragmáticas tales como control parental mejorado y filtros para el correo basura. En 2003, la población promotora de MSN había alcanzado el 41% de su base de clientes, comparada con una población detractora del 32%, dando a la compañía un porcentaje de promotor-neto de 9%. EarthLink se las arregló para casi igualar el resultado de promotor-neto de MSN durante este período al continuar invirtiendo en la fiabilidad de sus conexiones de red telefónica

(reduciendo la irritación con las señales de ocupado y conexiones que se caen) y haciendo el servicio telefónico fácil de conseguir.

La experiencia de AOL ilustra gráficamente la necesidad de buscar el crecimiento a través de atajos tales como corte de precios masivos u otros incentivos en lugar de a través de forjar una verdadera fidelidad. También ilustra el efecto perjudicial que las comunicaciones del boca a boca de los detractores pueden tener en un negocio -la otra cara de las recomendaciones de un cliente a sus amigos. Contrarrestar una reputación dañada requiere que una compañía cree incentivos tremendamente atractivos que persuadan al cliente escéptico para que pruebe un producto o servicio, y los incentivos elevan costos de por sí importantes de adquisición de cliente.

Además, los detractores -e incluso los clientes que estén sólo pasivamente satisfechos pero que no sean entusiastamente fieles- típicamente tienen un grave efecto sobre los empleados y aumentan los costos de servicio. Finalmente, cada detractor representa una oportunidad perdida de añadir un promotor a la población de clientes, un vendedor más no remunerado que comercialice su producto o servicio y genere crecimiento.

Simplifique

Uno de los principales mensajes de nuestra investigación es que las compañías pueden simplificar las encuestas de clientes. Las encuestas más básicas -utilizando las preguntas correctas- pueden permitir a las compañías presentar datos oportunos sobre los que son fáciles de actuar. Demasiados procesos de encuesta de satisfacción de hoy en día arrojan información compleja que expiró hace meses para cuando llega a los directivos en primera línea. Buena suerte al gerente de sucursal que intenta ayudar a un empleado a interpretar un resultado obtenido de un complejo algoritmo de ponderación basado en la reacción de clientes anónimos, muchos de los cuales fueron encuestados an-

tes de que el empleado tuviera su puesto actual.

Compara ese escenario con uno en el un gerente presenta a sus empleados cifras de la semana (o día) anterior mostrándoles los porcentajes (y nombres) de los clientes de la oficina de la sucursal que son promotores, satisfechos pasivamente y detractores -y luego comunica la orden administrativa: "Necesitamos más promotores y menos detractores para crecer". La meta está clara, es procesable y motivadora.

En breve, un programa de respuesta del cliente debería ser visto no como una "investigación de mercado" sino como una herramienta de gestión de explotación. De nuevo, considere Enterprise Rent-A-Car. El primer paso en el desarrollo del sistema actual de Enterprise fue idear una forma de seguir la pista a la fidelidad midiendo la calidad del servicio desde la perspectiva del cliente. El esfuerzo inicial produjo un cuestionario de investigación largo y difícil de manejar, uno que incluía preguntas de los animales de compañía de cada uno de los implicados en redactar el borrador de la encuesta. Tan sólo reproducía la calidad de servicio medio en una base regional -interesante, pero inútil, ya que los directivos necesitaban ver los resultados de cada sucursal individual para establecer una clara responsabilidad. Con el paso del tiempo, la muestra se expandió para proporcionar esta información. Y el número de preguntas en la encuesta se redujo drásticamente; esto simplificó el poner en orden las respuestas y permitió a la compañía exponer resultados mensuales a nivel sucursal casi tan pronto como se recopilaban.

Entonces la compañía comenzó a examinar las relaciones entre las respuestas del cliente y las compras y referencias reales. Es aquí cuando Enterprise aprendió el valor de los entusiastas. Los clientes que daban la mayor clasificación a su experiencia de alquiler triplican sus posibilidades de volver a alquilar que aquellos que daban la

segunda nota más alta. Cuando el cliente informaba de una experiencia neutral o negativa, señalándole como un detractor en potencia, el entrevistador solicitaba permiso para remitir inmediatamente esta información al gerente de sucursal, al que se había entrenado para disculparse, identificar el origen del problema y resolverlo.

El sistema de medición costaba más de 4 millones de \$ al año, pero la compañía hizo un progreso tan significativo en forjar la fidelidad del cliente que la dirección de la compañía lo considera como una de las mejores inversiones de la compañía. Y el nuevo sistema había comenzado sin duda a atraer la atención de los empleados. De hecho, unos pocos gerentes de sucursal (quizás siguiendo el ejemplo de los vendedores de coches) trataron de manipular el sistema para su beneficio. Enterprise respondió con un proceso de detección -por ejemplo, al asegurarse que los números de teléfono del apelado insatisfcho no se hubieran cambiado, haciendo difícil el seguimiento- y castigando a los 'jugadores'.

A pesar del éxito del sistema, el Director general Andy Taylor sentía que faltaba algo. Los resultados de sucursal no estaban mejorando lo suficientemente rápido y un gran hueco continuaba separando las regiones con mejor y peor rendimiento. La valoración de Taylor: "Necesitamos una mayor actitud de urgencia". Así que el equipo directivo decidió que los gerentes de campo no serían elegibles para promociones a no ser que su sucursal o grupo de sucursales igualara o excediera los resultados medios de la compañía. Esta es una idea bastante radical cuando piensas en ello: dando a los clientes, de hecho, el poder de veto sobre promociones y aumentos de sueldo directivos.

La implementación rigurosa de este simple sistema de reacción del cliente tuvo un claro impacto en el negocio. A medida que los resultados de encuesta subían, también lo hacía el crecimiento de Enterprise en comparación a su

competidores. Taylor menciona la conexión de la reacción del cliente con la recompensa del empleado como una de las razones más importantes por las que Enterprise ha continuado creciendo, incluso cuando el negocio se hizo más grande y, podría decirse, más estancado. (Para saber más sobre el programa de encuesta de clientes de Enterprise, ver "Driving Customer Satisfaction", HBR julio 2002).

Convirtiendo a los clientes en promotores

Si recopilar y aplicar la reacción del cliente es así de sencillo, ¿por qué las compañías no lo hacen ya de esta manera? No quiero ser demasiado cínico, pero quizás las firmas de investigación que administran las encuestas de cliente actuales saben que tienen un margen de beneficio muy pequeño en algo tan limitado como esto. Los índices de fidelidad complejos, basados en una docena o más de preguntas patentadas y ponderados con la función de escala de una caja negra, simplemente genera más negocio a las firmas de encuestas.

Las firmas de investigación de mercado tienen incluso un miedo mayor. Con la llegada del correo electrónico y el *software* analítico, ahora las compañías punteras pueden eludir las firmas de investigación completamente, cortando costos y mejorando la calidad y actualidad de la respuesta. Estas nuevas herramientas permiten a las compañías recoger respuestas de clientes e informar de los resultados en tiempo real, canalizándolos directamente a los empleados y directivos en primera línea. Esto también puede amenazar a los departamentos de investigación de mercado dentro de la casa, que típicamente han cimentado su po-

der en base al control e interpretación de los datos de las encuestas de cliente. Los departamentos de marketing centran comprensiblemente las encuestas en las áreas que pueden controlar, tales como la imagen de la marca, el precio y las características del producto. Pero la voluntad de un cliente de recomendar a un amigo resulta de qué bien se trata a un cliente por parte de los empleados en primera línea, lo que a su vez se determina por todas las áreas funcionales que contribuyen a la experiencia del cliente.

Para que una medida se práctica, operativa y fiable -es decir, para que determine el porcentaje de promotores netos entre los clientes y permita a los directivos actuar sobre ello- el proceso y los resultados necesitan ser reconocidos y aceptados por todas las funciones del negocio. Y toda la gente en la organización deben saber de qué clientes son responsables. El supervisar tal proceso es una tarea más apropiada para el Director Financiero, o para el Director General de una unidad de negocio, que para el departamento de marketing. De hecho, es demasiado importante (y con cargo político) delegar cualquier función.

El camino para el crecimiento sostenible y rentable comienza con crear más promotores y menos detractores y hacer el número de su promotor neto transparente en toda su organización. Este número es el único número que necesita hacer crecer. Es así de sencillo y profundo.

Reimpresión R0312C; Harvard Business Review

OnPoint 5534

Para pedir, ver la página siguiente o llamar a 800-988-0886 o 617-783-7500 o ir a www.hbr.org

Los artículos de *Harvard Business Review* OnPoint amplían el artículo de texto con un resumen de sus puntos clave y una sección de ejemplos de la compañía para ayudarle a absorber y aplicar rápidamente los conceptos. Las colecciones de *Harvard Business Review* OnPoint incluyen tres artículos OnPoint y visión general comparando las distintas perspectivas de un tema específico.

Lectura complementaria

Este artículo también está disponible en una edición ampliada de *Harvard Business Review*, (Producto nº 5534), que incluye un resumen de sus puntos clave y ejemplos de la compañía para ayudarle a poner la ideas en funcionamiento. La edición OnPoint también incluye la siguiente sugerencia para lectura complementaria:

Put a New Lens on Loyalty - to Magnify Profitability¹
Frederick F. Reichheld y Phil Sheffer
Colección Harvard Business Review
OnPoint
julio 2001
Producto nº 7230

Pedidos

Para reimpresiones, pedidos de *Harvard Business Review* OnPoint, y suscripciones a *Harvard Business Review*.

Llamar 800-988-0886 o 617-783-7500

Ir a www.hbr.org

Para pedidos de reimpresiones personalizadas y en cantidades, y productos *Harvard Business Review* OnPoint:

Llamar a Frank Tamoshunas al 617-783-7626,

o enviarle un correo electrónico a ftamoshunas@hbsp.harvard.edu

¹ Ponga una nueva lente a la fidelidad – para aumentar la rentabilidad