



NPS: un nuevo abordaje para medir la experiencia del cliente. La recomendación como herramienta de cambio en el vínculo con el usuario

María Verónica Regueiro
(Telecom Personal)

Copyright:

Ponencia presentada en el 6to Congreso latinoamericano de investigadores de marketing y opinión, organizado por SAIMO, Junio 2016, Buenos Aires, Argentina.

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación de cualquier naturaleza, o transmitido o puesto a disposición en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin la previa autorización por escrito de SAIMO Sociedad Argentina de Investigadores de Marketing y Opinión.

Las opiniones expresadas por los autores en esta publicación no representan necesariamente los puntos de vista de SAIMO.

El autor garantiza:

- que ha obtenido el permiso de los clientes y / o de terceros para presentar y publicar la información contenida en el material que se ofrece a SAIMO;
- que el material ofrecido a SAIMO no infringe ningún derecho de terceros; y
- que el autor deberá defender SAIMO y mantener indemne de cualquier reclamación de terceros sobre la base de la publicación por SAIMO del material ofrecido.



SOCIEDAD ARGENTINA DE INVESTIGADORES DE MARKETING Y OPINIÓN

Franklin D. Roosevelt 2455 10ºD

(C1428BOK) - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Tel/Fax: (54 11) 5236 2639

CONGRESO SAIMO 2016

NPS La vuelta de página



16/05/2016

Telecom Argentina S.A.

María Verónica Regueiro

|

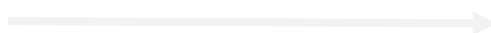
INDICE

CONTEXTO: EXPERIENCIAS DE USO, TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA & EL
MERCADO ARGENTINO PÁG. 3

CAMBIAMOS LA FORMA DE MEDIR LA EXPERIENCIA DEL
USUARIO.....PÁG. 9

RESULTADOS OBTENIDOS: LO QUE CAMBIÓ.....PÁG. 16

HACIA DONDE VAMOS.....PÁG. 23



|

La presente síntesis explica el trabajo que mostrará los resultados de la implementación de una forma innovadora desarrollada por Telecom Personal y aplicando la metodología básica del indicador de Recomendación del cliente [NPS]. La misma se basa en la experiencia de 3 años de medición continua y las líneas de implementación y acción que se continuarán en 2016.

CONTEXTO: EXPERIENCIAS DE USO, TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA & EL MERCADO ARGENTINO

La experiencia de uso cambió

El comportamiento de los usuarios ha evolucionado junto a la tecnología. Pasaron de un uso intensivo de voz y SMS, a un uso intensivo de datos. En este contexto, la expectativa de los clientes es estar siempre conectados, a través de múltiples dispositivos y en cualquier lugar, para poder compartir su mundo en forma instantánea.

Se observa en los argentinos una conducta a la hiperconectividad superior a la media mundial, ya que más del 75% de la población son usuarios conectados, mientras que en el mundo es el 45%. También se refleja en la cantidad de horas que están conectados a internet, en el mundo el promedio es de 4.4 horas en desktop/laptop y 2.7 horas desde un dispositivo móvil, mientras que en Argentina está un poco por encima del promedio en la cantidad de horas conectadas desde la desktop/laptop con 4.9 horas, y liderando en el mundo en tiempo conectado desde el móvil con 4.2 horas. [Fuente: GlobalWebIndex, Q4 2014].

Las redes sociales y servicios de mensajería en la Argentina son una de las principales actividades que realizan los usuarios conectados, forman parte de un nuevo paradigma de relacionamiento digital. El 84% de la población conectada accede a Facebook (con más de 27 millones de usuarios) ubicados en el puesto 14 en el mundo de cantidad de usuarios activos (según informe realizado por Owloo), y tercero en Latinoamérica después de Brasil y México. En el uso de Whatsapp, los argentinos también se ubican en los primeros puestos en el mundo (séptimo lugar, con más de 18 millones de personas que lo usan, según estadísticas de GlobalWebIndex), siendo más del 44% usuarios de Personal (más del 98% de los usuarios conectados de Personal usan Whatsapp).

Personal busca ser un facilitador de estas formas de comunicarse, expresarse, compartir y entretenerse.

La industria de las telecomunicaciones, desde la consolidación de los dispositivos tecnológicos y la masificación de la cultura de la digitalización, está en el centro de las controversias y diagnósticos de agotamiento desde el punto de vista de una experiencia de uso satisfactoria por parte del cliente. Parte de este escenario puede ser posible pero no de forma inminente como muchos han predecido. Mientras los indicadores de la industria de telefonía móvil e Internet siguen en crecimiento y mostrando innovaciones permanentes, las telcos han demostrado poder reinventar parte de su propuesta de valor y acomodarse en busca de nuevas formas de comunicación y nuevos modelos de negocios.

A pesar de las continuas alusiones por parte de los medios a las dificultades en el servicio y a los aumentos de precios, los cuatro principales operadores han experimentado crecimientos sostenibles en los últimos años. Mientras que la penetración de celulares en 2015 se elevó a 60 millones (143% de penetración), el parque de Smartphones alcanzó a un 80% reduciendo los equipos básicos sin tantas posibilidades de navegación a su mínimo exponente y se espera que para este año

|

supere el 90%. Siendo el consumo de datos móviles y apps el principal cambio en el viraje de lo que se refiere a hábitos de uso de los móviles, dejando en franca caída el uso de las llamadas, constituye el internet móvil la principal fuente de ingresos de las Compañías. Sin embargo las quejas por la calidad del servicio por parte de los usuarios continúan siendo un factor común para todas las empresas. Uno de las principales causas reside en que las redes están desbordadas en su capacidad lo que se espera tenga una mejora considerable con el despliegue de 4G y la última asignación de espectro realizada.

Vivimos en un mundo hiperconectado

Vivimos en un mundo hiperconectado, donde en una población de más de 7 billones de personas, [3] el 42% está conectada a algún dispositivo con internet, y el crecimiento es exponencial, ya que desde el 2.000 se multiplico por 7 la cantidad de usuarios conectados a internet [3 billones IT15 vs 400 millones en el 2000].

En Argentina la penetración de internet es significativamente mayor, el 75% de la población está online [liderando en Latinoamérica. Población 43.1 millones].

Con múltiples pantallas

Y cuando hablamos de hiperconectividad, debemos destacar el concepto de multipantalla, porque hoy estamos la mayor parte del tiempo frente a una pantalla, ya sea la de la computadora, la tablet, el smartphone o el televisor. Hemos pasado de la práctica del 'Primetime', estar enfrente de un sólo dispositivo a una hora determinada, a la práctica del 'Always On', siempre conectados desde diferentes dispositivos, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Y esto se ve reflejado en la cantidad de horas que estamos conectados a internet. En el mundo el promedio de horas conectadas es de 4.4 hs desde la desktop o laptop y 2.7 hs desde un dispositivo móvil. Argentina está un poco por encima del promedio en la cantidad de horas conectadas desde la desktop o laptop con 4.9 hs, pero lidera en el

|

mundo en tiempo conectado desde el móvil con 4.2 hs. [Fuente: GlobalWebIndex, Q4 2014].

El móvil: primer pantalla

Si bien la computadora de escritorio mantiene la preferencia a la hora de conectarse a internet, el 62% del tráfico web proviene de estos dispositivos hogareños, desciende un 13% contra el año pasado, mientras que la navegación desde el móvil creció un 39%. Se estima que el celular podría desplazar a la PC como principal acceso al mundo online en los próximos años [Fuente: StatCounter, Q1 2015].

Tecnología que nos hace la vida más fácil:

Y en el mundo de las multipantallas, el smartphone es uno de los de mayor importancia, porque nos acompaña en toda nuestra jornada, nos facilita las cosas, encierra en sí todo nuestro mundo, y nos permite compartirlo.

Y esta tecnología, no se trata solo de comunicación, sino del uso que le dan las personas.:

71% de los usuarios afirman usarlo como reloj

70% como cámara de fotos

58% para escuchar música

46% para chequear el clima

44% para jugar

38% para leer las noticias

[Fuente: Barómetro de Google]

Las comunicaciones se transforman

Y gracias a estos dispositivos inteligentes, las posibilidades de conectarnos con otras personas se transformaron, existen nuevas formas de comunicarse, de expresarse, de compartir experiencias, opiniones y sentimientos.

Y también se transforma el entretenimiento:

Ya no tenemos que sentarnos frente a un televisor para ver una película, o tener una consola para jugar, o ir a una disquería para comprar un CD, en un único dispositivo podemos tener toda nuestra música, juegos, y películas en alta definición, y podemos compartirla en nuestras redes sociales, jugar con otros en línea, y crear nuevo entretenimiento con un solo click. Personal es un facilitador de estas formas de comunicarse, expresarse, compartir y entretenerse.

EXPERIENCIA GLOBAL DE USO



Vivimos en un mundo **hiperconectado**

+ 7 billones de habitantes

42% conectado

75% en Argentina

TENDENCIA DE LA INDUSTRIA

MERCADO ARGENTINO



EXPERIENCIA GLOBAL DE USO

TENDENCIA DE LA INDUSTRIA

MERCADO ARGENTINO

-Conexiones y tráfico:

Cada vez más crecimiento del uso de datos, en detrimento de la voz

Uso de sms decae por sobre aplicativos

-Comportamiento Consumidor

Búsqueda de Velocidades mas rápidas

Mayor definición en las pantallas

Entretenimiento:

Música on streaming
Video en multipantallas
Juegos como un requerimiento básico

Internet de las cosas:

-Redes y Plataformas de servicio:

Cloud

MERCADO ARGENTINO



Móvil: 138% de penetración, 59MM de clientes y \$58 BN de facturación [anual]



Fija: 85% de penetración, 10MM de clientes y 9 BN de facturación [anual]



Internet: 53% de penetración, 6 MM de clientes y \$11 BN de facturación [anual]

Clientes

• Conexiones

En Arg. del Grupo Telecom: +25.5MM (Fija+móvil + banda ancha). La mayor proporción de móvil

Terminales móviles:

- Smartphones
- LTE compatibles.

Servicios

- Personal Música
- Juegos
- Video Play
- Spotify

En síntesis, el negocio de las telecomunicaciones requiere hoy más que nunca que todas sus estrategias no pueden implementarse si obtener el aporte fundamental del feedback de sus clientes, no solo sobre la recomendación de la empresa, sino también sobre los hábitos de uso del servicio y cada punto de contacto en la atención.

Con este escenario desafiante pero alentador y con las acciones de mejora implementadas para sostener el negocio a lo largo del tiempo, el área de Marketing se enfrenta de dar respuestas a múltiples interrogantes que provienen de las áreas comerciales y de atención, guiando sus acciones de acuerdo a las necesidades de la user experience.

CAMBIAMOS LA FORMA DE MEDIR LA EXPERIENCIA DEL USUARIO

Una de las importantísimas ventajas que tienen las empresas de servicios de telefonía móvil es la gran capacidad de obtener información dura y de forma inmediata sobre el comportamiento que tienen sus usuarios. Sus plataformas cuentan con métricas como tasas de rellamados, segmentaciones de uso de los clientes, cantidad de megas & minutos traficados, segmentaciones de tipo de consumo, valor, región, edad, etc de los clientes, para mencionar sólo algunos.

Por el contrario, la investigación de mercado tradicional para otras industrias cuenta con muy poca información para poder entender el comportamiento y opinión de sus clientes, de forma constante, real time y con la rigurosidad metodológica que permita interpretar correctamente los datos relevados y cruzar la información con los datos de indicadores de negocio de la empresa.

Frente a esta potencialidad el área de Marketing y especialmente el área de CRM, Analytics & Consumer Insights, trabajaron desde Junio de 2013 en el diseño de un **modelo de medición NPS para sus clientes**. Apuntalando las líneas de acción se creó una Dirección de Customer Experience que trabajaría exclusivamente con los inputs de las encuestas.

Hoy las empresas de telefonía móvil cuentan con importantes bases de datos propias que no son utilizados con fines estratégicos para la investigación de mercado.

Asimismo, se dedican importantes sumas de dinero para llevar a cabo estudios de mercado por métodos tradicionales, como telefónicos, presenciales o en menor medida métodos online.

Telecom encontró en estas ventajas una importante oportunidad de utilizar las bases de datos propias como una forma de solución para mejorar nuestro vínculo con el cliente.

|

Este indicador es el pilar fundamental de toda una nueva estrategia de poner al cliente en el centro de las acciones de la empresa y vamos a describir en qué consiste, cuáles son sus alcances actuales y hacia dónde estamos avanzando.

En esta evolución donde el dato es el protagonista: pasamos del mundo físico al streaming. Anticipándonos a esta evolución, en Telecom impulsamos la democratización de los datos donde tanto el empleado como el alto management puedan acceder a la misma información y con una frecuencia real time.

Cambiamos la metodología, la velocidad de obtención de los datos y calidad ganando mayor capilaridad en las mediciones:

Esta explosión de la información, exige eficiencia y calidad en los datos para poder acompañar esta transformación cultural de la Cía. generando datos confiables y consistentes.

Para ello:

- Impulsamos la evolución hacia un cambio de indicador global y con similar nivel de exigencia tanto para la evaluación en términos más generales de la Cía. como para aspectos puntuales y más tácticos de la misma.

- La rapidez del despliegue y adopción de este nuevo indicador en la empresa fue clave – se destacan la participación activa de las principales áreas más reticentes al tema- y fue posible mediante una estrategia de innovación que nos permitió, en el caso de Personal, lograr una medición del 100% de la atención y del uso lo cual le da robustez y relevancia a las mediciones.

Los clientes de están experimentando cambios surgidos de la propia gestión de sus expectativas.

EL CAMBIO

Telecom Personal Arnet se propuso: **mejorar la experiencia del usuario**



Satisfacción/ índice acorde a la **Estructuras organizacional**

Consultoras externas 100%, informes trimestrales, Presentados por terceros y con llegadas más atomizadas
Trackings estratégicos **sólo Cati**

Cuestionarios **extensos**

Acciones de las **áreas independientes**

Un **indicador único** / Construido en base a las **respuestas de los usuarios**

Consultoras **externas** + Mediciones **In house**
Tácticas, real time, en contacto con los indicadores de negocio, analizados & presentados internamente. Desde el Ceo hasta los representantes de atención. Cati & SMS

Cuestionarios **breves**

Diseño de un área que trabaja íntegramente con nuestra información **Disponibilizando acciones orgánicamente**



Medir la experiencia del cliente en forma integral supuso:

1. Definición de los Supuestos teóricos y metodológicos:

- Establecer un marco teórico para pensar la forma de relacionarse cotidianamente
- Determinar de qué supuestos básicos de la centralidad de este servicio en la vida de los clientes partíamos
- Observar, como ambos supuestos interactuaban con los indicadores, mediciones y técnicas y mitologías que utilizábamos

El NPS® principales dimensiones analíticas

¿Cuán probable es que nos **recomiendes** a un amigo o colega?



$\text{Promotores (\%)} - \text{Detractores (\%)} = \text{NPS}^{\circledR}$



racional

Satisfacción

Lo básico: "eliminar defectos"

El servicio satisface las necesidades del cliente

Recomendación

El servicio genera ideas para mejorar continuamente



Emocional

Lo excepcional "generar diferenciadores"

- Compran más
- Se quedan más
- Recomiendan a amigos
- Proveen ideas, feedback para mejorar continuamente

2. Diseño de indicadores y descripción de las diferencias con lo previo. Definiciones metodológicas:

- Construcción de indicadores de recomendación adaptados
- Descripción de las diferencias entre satisfacción & recomendación
- Comunicación y evangelización a los usuarios de la empresa: a quienes se remite que nivel de información y con qué objetivos
- Tipos de reportes & presentaciones que se realizarían
- Como se iba a componer la muestra

El NPS® es una herramienta simple:

¿Cuán probable es que nos **recomiendes** a un amigo o colega?



$$\rightarrow \text{PROMOTORES} \% - \text{DETRACTORES} \% = \text{NPS}^{\circledR}$$

SERVICIO

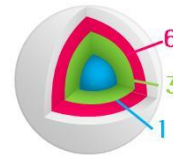
Calidad y cobertura de la señal

Todo lo relativo a hablar, escribir, navegar, bajar aplicativos, descargar música, juegos, etc.

CONVENIENCIA

Precios, planes y packs

Todo lo relativo a precios, variedad de planes, packs, beneficios, promociones, recargas, equipos, etc.



RELACIONAMIENTO

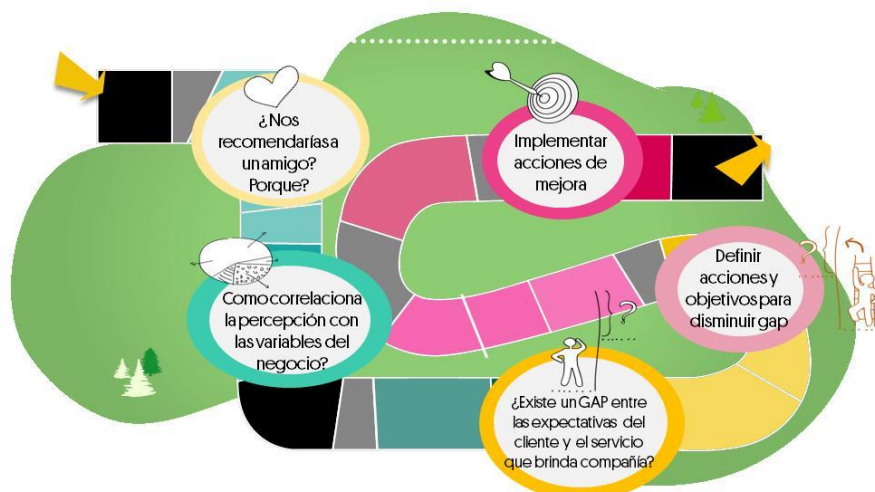
Atención al Cliente

Todos los canales reactivos y proactivos y las gestiones, la resolución, los tiempos, etc.

3. Definición metodológica:

- Se trabajo en la implementación de un ciclo de medición relevamiento seguimiento del dato online levantamiento de feedback y realización de modificaciones en forma permanente

CIRCUITO VIRTUOSO DE CUSTOMER EXPERIENCE

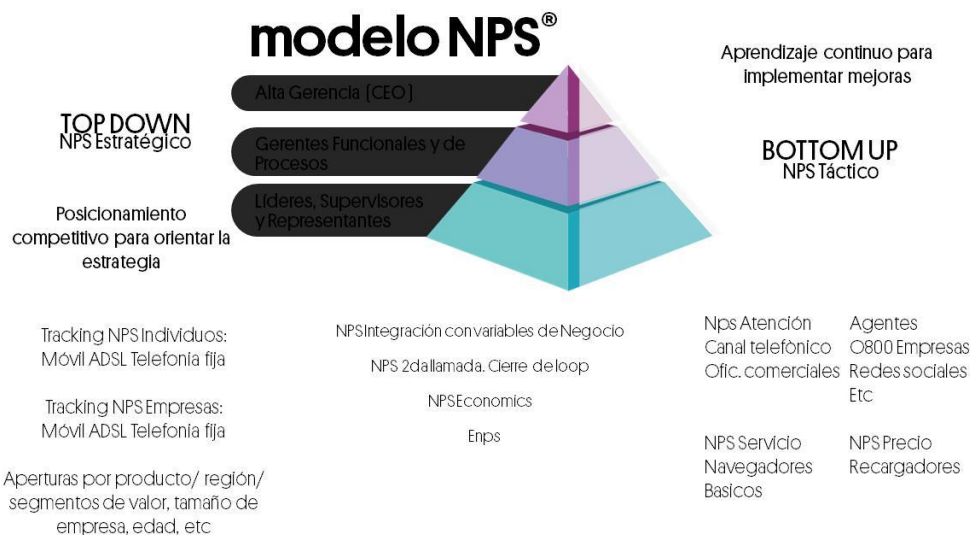


4. Implementación de las Mediciones Top Down y Bottom Up:

- Dar inicio a las mediciones de indicadores estratégicos para todos los segmentos y servicios de la Cía. (telefonía móvil, fija, internet, etc.)
- Implementar las mediciones BUP para los canales de atención: telefónico, personalizado, online, etc.
- Implementar las mediciones BUP de los perfiles de uso: navegadores, texter, etc.
- Realizar informes y ajustar las mediciones / desplegar nuevas de acuerdo a las necesidades que fueron surgiendo
- Terminar el ciclo de medición interno.

Una vez definidos todos estos elementos estuvimos en condiciones de comenzar a relevar & analizar los indicadores NPS Top y Bottom para el total de la Cía.

EL CAMBIO



Top Down [script]

Descripción del NPS Top-down : Posicionamiento competitivo como input de la estrategia

Entender al NPS top Down como medición estratégica

- Input para la formulación de la estrategia
- Monitoreo de la estrategia
- Establecer objetivos e incentivos de gestión

Objetivos: Entender el desempeño del negocio a través de los ojos del consumidor:

- Clientes actuales y potenciales

-Por segmento

Áreas de injerencia:

Gerentes funcionales y líderes de procesos

Empleados de primera línea y supervisores

Follow-up:

Ciclo cerrado con clientes

Aprendizaje, coaching para empleados

Identificación de patrones

Métrica:

NPS absoluto (cuenta, transacción, equipo, función, representante)

estratégicas del negocio e impulsar una mentalidad con foco en clientes

Métrica:

NPS relativo (negocio, producto, segmento)

Encuesta ciega

Cuestionario

Primer pregunta post filtros del cuestionario (ahora es la pregunta 20 de 35 dentro el cuestionario de Tracking Imagen)

Incorporar preguntas adicionales

Profundización de causas raíz según necesidad (ej.: resolución de problemas en CC)

Recomendación a otros

Preferible tener un estudio de NPS top down específico, el score de NPS top- down debe diferenciarse entre empresas e individuos

Muestra

Es necesario asegurar el tamaño mínimo de la muestra por cluster de clientes (hoy no se exige mínimo, aunque siempre se ajusta por su composición dentro de la población)

Metodología y análisis

- El análisis debería estar internalizado en Personal para aumentar el conocimiento, mantener control, y sobretodo obtener flexibilidad de las análisis ad-hoc

Realizar escuchas para profundizar entendimiento

- Definición de dashboard resumen con los scores de NPS por segmento estratégico.

Calcular el NPS por cluster estratégico y región

- Analisis de causas raices por segmento estratégico y región. Necesidad de ajustar arbol de causas raíz para mejorar accionabilidad

- Difusión de resultados debería ser no solo a Directores, sino a principales referentes de clusters

- Desarrollar presentación de resultados ajustada a responsables/ interlocutores clave

Bottom up [script]

NPS Bottom-up: Aprendizaje continuo a través de contacto directo con el cliente

Objetivos:

- Determinar la salud de las relaciones con los clientes actuales más importantes

- Permitir un ciclo cerrado rápido de feedback, aprendizaje y acción

Follow-up:

- Ciclo cerrado con clientes
- Aprendizaje, coaching para empleados
- Identificación de Patrones

El resto de los ítems es similar a los de Top Down

RESULTADOS

3 NIVELES DE REPORTE



RESULTADOS OBTENIDOS: LO QUE CAMBIÓ

Durante el 2015 se realizaron más de 3 millones de encuestas, relevamos más de 70 tipos de encuestas. Mantuvimos una frecuencia cotidiana de medición y de reporte a través de tableros online que llegan desde la operación (representantes de atención al cliente) visualizando sus propios resultados real time hasta la alta dirección con presentaciones e informe enviados en forma mensual y trimestral, integradamente.

La robustez de los datos, por medio de la cantidad de casos obtenidos y la rigurosidad en las selecciones la las muestras nos permitió:

- Establecer objetivos internos y para pago de incentivos de la operación
- Conocer en profundidad los hábitos & comportamientos de nuestros clientes
- Realizar cruces y segmentación con las potentes base de CRM internas para tipificar mejor a nuestros clientes
- Brindar reportes agudos para las áreas de Dirección a Nivel Ceo operativo y general
- Y sobre todo tener el pulso permanente de la experiencia y recomendación de nuestros clientes.

La más importante fue la creación de una Gerencia de Customer Experience destinada fundamentalmente a trabajando con nuestros datos y con especialistas por canal y por temática de la red, a diseñar iniciativas de mejora, cerrando así el circulo externo de los datos.

En 2016 esperamos realizar alrededor de 8MM de encuestas.



NPS Canales de Atención

¿Cómo funciona el sistema de NPS y cómo se cierra el ciclo?

1º El Cliente visita la oficina comercial

Todos los clientes que visitan las oficinas pilotos se les pide feedback

2º Se realiza la Encuesta de NPS por I-SMS

Al día siguiente cada especialista / líder recibe los resultados del feedback del cliente

3º Llamada de seguimiento al cliente para profundizar feedback, escuchar y aprender

En base al feedback de la encuesta, algunos clientes van a ser llamados por diferentes personas de Personal (de cualquier área o nivel), para profundizar las respuestas

4º Compartir el aprendizaje con la línea de frente y escalar a toda la organización

Semanalmente, los equipos se reúnen con su líder para discutir el feedback, compartir mejores prácticas y desarrollar iniciativas de mejora

Las iniciativas / mejoras estructurales se escalan a CEXP

¿Cuáles son las ventajas del Bottom up?

Escuchar a los clientes en tiempo real...

... y generar una dinámica en la línea de frente y áreas de soporte/back office donde el *feedback* del cliente direcciona el comportamiento de los empleados...

... para lograr que el *feedback* del cliente sea considerado en todos los niveles de la organización al momento de tomar decisiones y definir estrategias...

... que generen acciones de mejoras con foco en las necesidades de los clientes y se implementen en el tiempo requerido



**Infraestructura
operacional**
[Métrica NPS
y reporting]



**Ciclo cerrado
de aprendizaje**



**Incentivos
y contratos**



**Training
y comunicaciones**

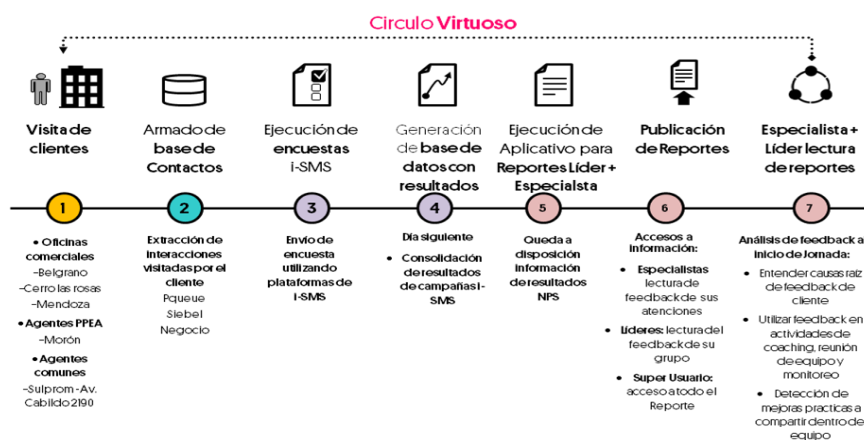
¿Cómo se operacionaliza el Círculo Virtuoso?

Objetivo:

- Encuestar todas las interacciones del cliente en los canales más relevantes
- Identificar y encuestar los puntos de contactos críticos por segmento estratégico

- Al tener mayor amplitud, existe una seguridad de cubrir todos los temas, y poder accionar sobre todos enfocado en los momentos más importante por el cliente
- Toma de decisiones y acciones más rápida y eficaz sobre esos temas
- Minimiza el riesgo de sobra-encuestar
- Experiencia muestra riesgo de dispersión de los datos y de sobraencuestar
- Al final se pierde en foco sobre lo que verdaderamente está mal y es Critico [esas 2-3 cosas más importantes] Si no se releva el Top Down está incompleto.
- Muestra debe ser significativa de lo que hace el canal como para usar como KPI de objetivos/ incentivos para línea de frente

El siguiente gráfico muestra las etapas del Círculo interno operacionalizado en Oficinas comerciales:



¿Cómo se realizan las reuniones con los líderes?

¿Cómo funciona la reunión semanal del equipo?

1 Preparación

- Identificar las visitas de ejemplo a mostrar y las partes de esas visitas a destacar
- Asegurarse de que la logística funcione (sala, pizarra, etc.)
- Estructurar la reunión para que no dure más de una hora

4 Aprendizaje de la semana

- Preguntar al equipo qué otras cosas aprendieron esta semana y que les gustaría compartir
- Preguntar a los especialistas que de ejemplos específicos
- Anotar todas las conclusiones e ideas

2 Análisis de un caso

- Al comenzar, recordar los objetivos de la reunión
- Seleccionar sólo aquellas partes de las llamadas que muestren específicamente una oportunidad de mejora o una buena práctica para repetir

5 Desarrollo de iniciativas de mejora

- Identificar las principales causas que generaron detractores y desarrollar las oportunidades para erradicarlas
- Definir claramente las iniciativas y acordar quién y con qué prioridades se va a elevar cada una

3 Extrayendo conclusiones

- Comenzar la discusión pidiendo a un miembro del equipo que recapitule sobre qué cree que pasó
- Cada vez que alguien menciona una idea, preguntar al resto del equipo qué opinan sobre la idea. Importante: los especialistas son el foco de esta reunión, deberían hablar ellos el ~80% del tiempo

6 Resumen de aprendizajes

- Resumir y reforzar los aprendizajes clave de la semana
- Llevarse el resumen de las mejores prácticas, problemas e ideas identificadas
- Incentivar participación de todos

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

Se duplico el valor del indicador de NPS para atención de canales comerciales y telefónicos en el lapso de los últimos 3 años.

Algunos Resultados en el Canal Telefónico & Presencial

En **Oficinas Comerciales** de Personal. **300.000** visitantes por mes.

En **Call Centers 3.5 millones** de contactos por mes



Se mide el **100%** de los contactos [que aceptan contestar]

Líderes realizan reuniones quincenales para definición de iniciativas intra canal y las elevan a CX para su evaluación

100% de mejora en NPS desde 2013 a la actualidad en todos los canales de atención

NPS Economics

Existe un beneficio económico en las compañías que mejoran su NPS. Si bien, los resultados dependen de cada industria, en general los clientes más fieles, tienen mayor nivel de gasto, mayor tiempo de vida, mayor recomendación y generan menores costos operativos

¿Qué analizamos?

- Altas de clientes por recomendación.
- Cruce de escala de satisfacción vs escala de 0 a 10 NPS.
- Cruce de Top Box de satisfacción (Muy satisfecho) vs escala de 0 a 10 NPS.
- Costos operativos
- Incorporación Tiempo de vida del cliente (medida inversa al churn)
- Evaluación de marca y preferencia de marca.
- Análisis valor incremental en clientes con variables como: arpu, churn, vida media, costos operativos.
- Cruce de NPS con Revenue Share

|

La estimación de la valoración de cada tipo de cliente fue realizada tanto para el período considerado en su totalidad, como así también para cada trimestre de extensión temporal.

A partir del ingreso neto generado por cada tipo de cliente, para cada producto, se calculó un diferencial ente un promotor y un detractor, un neutro y un detractor y un promotor y un neutro.

- Existe un valor incremental positivo para los clientes más dispuestos a recomendar [Valor promotor > Valor Neutro > Valor detractor].

- Este valor se acentúa al ser calculado con la escala NPS ácido.

- Al analizar los resultados con la variable Satisfacción, también se percibe un valor incremental positivo.

- Se observa relación entre el NPS y ciertas variables del negocio: bajas, altas por recomendación, entre otras.

- En el segmento Prepago la relación con las Bajas, se observa al cruzar la información con el NPS ácido y la variable satisfacción.

- Por su parte, el segmento X, presenta un claro aumento de su valor incremental a medida que incrementa la recomendación. Existe un buen valor incremental entre un neutro y un promotor, lo cual, invita a pensar la posibilidad de enfocarse en el segmento neutro para aumentar los promotores [y así las utilidades] con menor esfuerzo del que genera mover un detractor. De todos modos no deben descuidarse las demandas de estos últimos, ya que su incremento genera una retracción del indicador NPS por cuestiones lógicas.

- Los clientes que Recomiendan con 8 muestran un comportamiento Promotor: Su marca Preferida es Personal, la imagen de la compañía es Muy Buena, se encuentran Muy Satisfechos y Muy dispuestos a continuar con la compañía

NPS ECONOMICS

Valor incremental y ganancia porcentual: **NPS ácido**

Cifras monetarias en USD

Detractor [0-3], Neutro [4-7] y Promotor [8-10]

		SEGMENTO A	
Origen \ Destino		Promotor [\$1.508,2]*	Neutro [\$1.360,9]*
Neutro [\$1.360,9]*		\$147,3 \$91,7 [11%]	-
Detractor [\$1123,8]*		\$384,4 \$237,2 [34%]	\$237,0 \$144,6 [21%]

Existe un **buen valor incremental entre un neutro y un promotor** lo cual, invita a pensar la posibilidad de **enfocarse en el segmento neutro para aumentar los promotores** y así las utilidades] con **menor esfuerzo** del que genera mover un detractor.

• **Existe un valor incremental positivo** para los **clientes más dispuestos a recomendar** Personal [Valor promotor > Valor Neutro > Valor detractor].

• Este valor **se acentúa** al ser calculado **con la escala NPS ácido**.

Cifras en azul: valor incremental y ganancia respecto al valor presente de los ingresos brutos.

Cifras en rojo: valor incremental neto de contribución marginal, visitas a oficinas comerciales y llamadas al call center.

NPS vs Indicadores Operativos

Objetivos

- Analizar los resultados NPS por Sitio en relación al comportamiento de los KPI de Red Análisis de Correlación Múltiple entre los KPI y el NPS
- Segmentar a los sitios en base a resultados conjuntos de KPI Y NPS Segmentación de Sitios en base a análisis de Componentes Principales de KPI
- Selección de sitios con casos suficientes
- Se enviaron los sitios de los cuales obtuvimos información con KPI de 100 sitios [los que tenían mayor base]
- Se anexó la información de KPI en las bases de datos NPS BUP RED
- Se implementó fórmula especial de Diferencia Significativa para el Score NPS
- Se normalizaron variables para aplicar modelos estadísticos

El análisis de **correlación múltiple** entre el NPS y los KPI que arrojó un coeficiente de 0,68, explicado sólo por un KPI 1. Por otra parte, un análisis especial de correlación múltiple para sitios específicos, devuelve un coeficiente de 0,77, donde también el Kpi 1 es el principal KPI que covaría con el NPS; pero también presenta otras relaciones estadísticas significativas, con otros KPIs secundarios

NPS VS. KPI RED I SEGMENTACIÓN (KPI 1)

OBJETIVOS



Análizar los resultados NPS por Sitio en relación al comportamiento de los KPI de Red



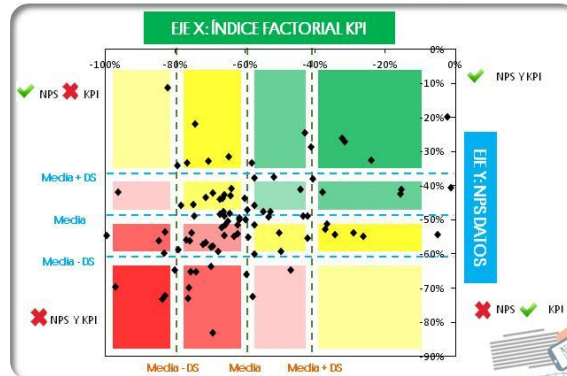
Segmentar a los sitios en base a resultados conjuntos de KPI Y NPS

[Operacionalización de score por área]



FACTOR KPI 1

[Kpi1, 2 y 3]

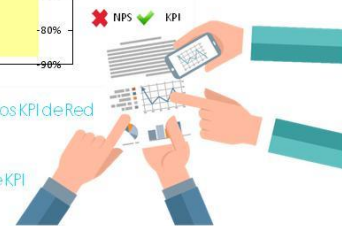


Se presentan **3 análisis principales**

Variaciones significativas estadísticas del NPS en base a los umbrales de los KPI de Red

Análisis de **Correlación Múltiple** entre los KPI y el NPS

Segmentación de Sitios en base a análisis de Componentes Principales de KPI



Por último, construimos una versión del indicador y sus motivos reponderados, logrando que cada sub motivo de 2da y de 3era causa raíz contribuyan directa y matemáticamente con el indicador de su submotivo y del NPS general.

De esta manera se puede monitorear el dato más operacionalizado y permite corroborar el impacto de las iniciativas que apuntan a su mejora.

Como se relaciona y contruye el **indicador** con las **iniciativas de mejora?**



NPS XQ2014
TOTAL CIA
15

NPS XQ2014
TOTAL SERVICIO
10

NPS XQ2014
TOTAL PRECIO
3

NPS XQ2014
TOTAL ATENCIÓN
2

SERVICIO	NPS xQ2014	NPS xQ2015	2DA CAUSA RAÍZ		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
	1	0.8	↓	Causa 1	Iniciativa 1
1	-0.8	↓	Causa 2	Iniciativa 2	
3	4	↑	Causa 3	Iniciativa 3	
1	1	↑	Causa 4	Iniciativa 4	
4	4.2	↑	Causa 5	Iniciativa 4	

OPORTUNIDAD DE ACCIÓN?

HACIA DONDE VAMOS

Una vez pasada esta etapa de implementación y aprendizaje estamos en condiciones de comenzar a tener una visión totalmente Customer centric. Ya contamos con la experiencia y casuística suficiente para comenzar a medir acciones puntuales/coyunturales.

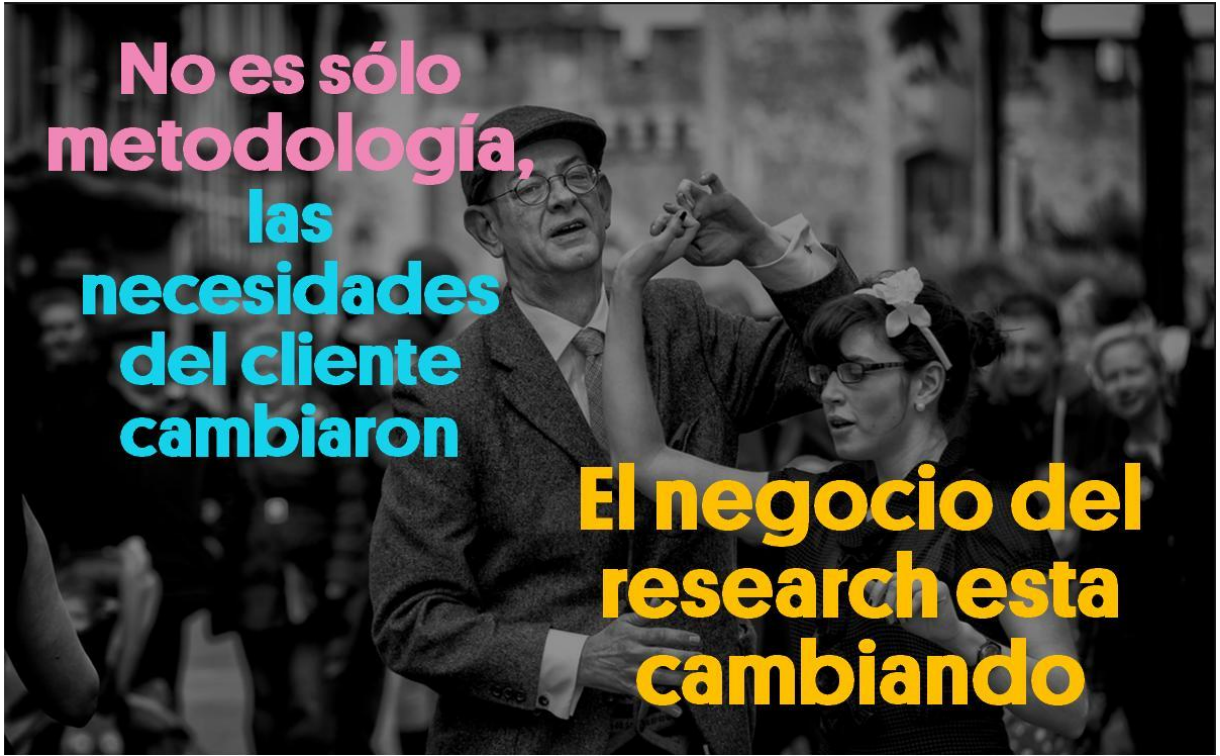
Contar con información clave para el negocio que permita ajustar las propuestas para los usuarios de telefonía móvil e internet en los hogares.

Estos análisis lo hacemos con un nuevo esquema de relevamientos de datos “duros” o variables del datawarehouse junto con datos “blandos” cuali-cuantativos.

El desafío de este año es darle mayor dinamismo a las iniciativas de mejora [planes de acción del círculo externo] volver definitivamente a esta herramienta una fuente constante de consulta y respuestas para todas las áreas involucradas en la mejora continua y por último rediseñar íntegramente las Customer Journey de los clientes basándose en datos medidos por el área de Investigación de mercado.

Necesitamos RESIGNIFICAR la investigación de mercado de un centro de INFORMACIÓN a un centro de GESTIÓN que actúe sobre la CUSTOMER EXPERIENCE.

MATERIALIZAR la promesa de marca ya construida a través de la imagen, convirtiéndola en EXPERIENCIA.



No es sólo
metodología,
las
necesidades
del cliente
cambiaron

El negocio del
research esta
cambiando



Demos vuelta
la página.