mdt.

Ex Datis, Claritas

El lado oscuro del NPS

El Net Promoter Score es un indicador muy mejorable que, además, se suele implantar mal. Sus matemáticas perversas, sus sesgos y cómo usarlo mejor.

Manuel Delgado Tenorio · 14 de septiembre de 2018

Publicado originalmente en www.manueldelgado.com/blog/el-lado-oscuro-del-nps



Tengo la impresión de que vivimos un repunte del uso del indicador Net Promoter Score (NPS). Tras un pico de popularidad a mediados de la década pasada, el NPS perdió fuelle durante unos años.

Sin embargo, recientemente, el NPS ha vuelto a protagonizar muchas conversaciones a mi alrededor: desde proveedores de servicios que lo destacan en su portfolio hasta clientes que re-indexan todos sus objetivos para basarlos en la mejora del NPS. Un auténtico resurgimiento, vamos.

En cierto modo, ver que las empresas se preocupan por el NPS es positivo: es una señal de que, **quizá**, les interesa la salud de la relación con sus clientes. Todo lo que sea preocuparse por dar una mejor experiencia debería ser bienvenido, así que sí, bien, fantástico...

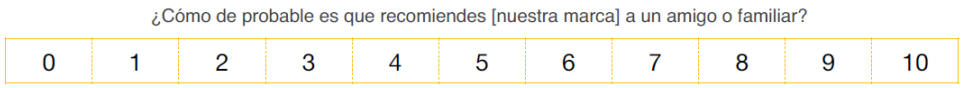
O no.

Sería fantástico si no fuera porque **el Net Promoter Score es un indicador muy mejorable que, además, se suele implantar muy mal.**

De qué estamos hablando: cómo "funciona" el NPS

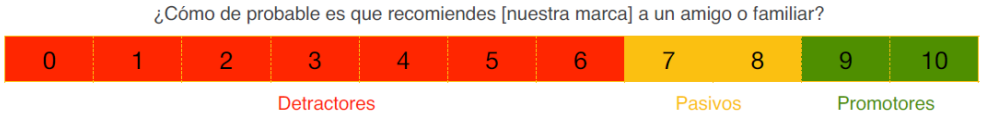
Vamos, en primer lugar, a describir el NPS, para que todos hablemos de lo mismo.

Seguro que te ha pasado cientos de veces: compras algo en un comercio online y, al terminar el proceso, la web te hace esta pregunta:



Los negocios offline también la usan: típicamente, te llaman o te mandan un email, pasados unos días.

Esto es muy común, todos lo conocemos. Lo que no es tan habitual es saber que, en esa escala de 11 números, no todos cuentan igual:



- **Detractores** (puntúan de 0 a 6)—la experiencia ha sido mala y así lo compartirán con otros
- **Pasivos** (7—8)—la experiencia al tratar con tu marca ha sido tibia, ni muy buena ni muy mala
- **Promotores** (9—10)—se supone que son clientes fieles y que han disfrutado de una gran experiencia; están dispuestos a actuar como paladines de tu marca

Ahora, cabría pensar que para calcular la puntuación total, basta con sacar la media de las respuestas. Así, si dos clientes han marcado 0, tres clientes han marcado 5 y tres clientes han marcado 10, tu NPS debería ser 45/8 = 5,6.

Aunque MUCHAS empresas se limitan a calcular la media, **el NPS tal y como lo concibieron sus creadores es algo más complejo:**

1. Calculas el total de respuestas (en nuestro caso, ocho)
2. Calculas qué porcentaje de ellas son de Detractores (5/8 = 62%)
3. Calculas qué porcentaje son de Promotores (3/8 = 38%)
4. Restas el porcentaje de Detractores del de Promotores (38% — 62% = −24)

La puntuación NPS del ejemplo de arriba es −24. La media aritmética era un 5,6, lo que podríamos llamar un aprobado raspado, pero la puntuación NPS ortodoxa es indiscutiblemente negativa.

Como se ve, **el porcentaje de Pasivos no interviene del mismo modo que el Detractores o Promotores:** solo cuentan en el total de respuestas, con lo que reducen el porcentaje que supone cada una de las otras categorías.

El NPS, por tanto, oscila entre −100 (el 100% de las respuestas son Detractores) y +100 (el 100% de las respuestas son Promotores). Las puntuaciones negativas son consideradas como una (muy) mala señal y **las positivas comienzan a ser tomadas como muy buenas a partir de +50.**

Lo bueno y lo malo

El NPS, como tantas otras herramienta de gestión, se basa en una simplificación de la realidad.

Como simplificación que es, ayuda a condensar de forma sencilla una realidad que es muy compleja de estudiar y de comunicar. Esto hace nuestra vida más cómoda.

El problema es que esa simplificación no es gratuita: se hace a costa de perder información y de hacer una serie de asunciones con las que no necesariamente estaríamos de acuerdo si alguien nos las expusiera en detalle.

Además, el NPS ha conseguido escalar al primer puesto de los indicadores de satisfacción del cliente, hasta el punto de que muchas empresas lo usan de forma única o, como mínimo, predominante. Lo que dice el NPS va a misa.

Esto no sería problemático si el NPS fuera una maravilla de la naturaleza pero, **desgraciadamente, se parece más a un cuchillo mellado y oxidado.**

Veamos por qué.

Las matemáticas perversas detrás del NPS

Para empezar, entendamos cómo nació el NPS: es una de las tantísimas herramientas de gestión creadas por una consultora (en este caso, Bain & Company).

Estas herramientas tienen como principal virtud ser fáciles de entender hasta por un niño pequeño[1]. Aunque suelen estar revestidas de una pátina de jerga técnica, *buzzwords* y estudios de caso, la realidad es que suelen tener una base intelectual y científica bastante escasita.

Son, ante todo, un gancho para vender servicios de consultoría de negocio. No son investigaciones que vayan a llevar a nadie a ganar un Nobel de Economía.

[1]Comprensible por un niño pequeño, e incluso por muchos CEO.

Recordemos que **hay empresas que se han forrado pintando en una pizarra modelos tan elaborados como una vaca, un perro, una estrella y... una interrogación** (porque, en el fondo, ni siquiera ellos tenían ni ~~puta~~ idea de qué poner en esa casilla).

El NPS va muy en esta línea. La explicación básica de qué funciona y qué mide resulta creíble y la herramienta tiene la apariencia de ser práctica para gestionar los resultados de tus esfuerzos por mejorar la experiencia y la satisfacción del cliente... hasta que rascas un poco.

A modo de ejemplo:

1. Imagina que tienes 100 respuestas de NPS, todas ellas con un 0. ¿Cuál es tu puntuación? −100. Una catástrofe, sin duda.
2. Ahora, imagina que haces un importantísimo esfuerzo de experiencia de cliente y, un mes después, logras mejorar tus puntuaciones: en una siguiente oleada, de 100 respuestas, sólo veinte fueron un 0, cuarenta fueron 5 y otras cuarenta fueron 6. Un gran avance, ¿verdad? ¿Cuál es tu NPS? −100, exactamente igual que antes. Nada se ha movido.

Un comité de dirección que viera esos dos indicadores de NPS no podría apreciar cambio alguno y podría pensar que lo que se está haciendo no ha servido de nada, en lugar de ver cómo las acciones puestas en marcha empiezan a dar resultados.

Por ir más allá, imaginemos que tienes 100 respuestas de NPS:

1. Si la mitad son un 6 y la otra mitad un 9, tienes un NPS de 0.
2. Si la mitad son un 0 y la otra mitad un 10, también tienes un NPS de 0.
3. Si todas las respuestas son 7, tu NPS también es 0.

Tres realidades bien distintas, un único valor.

Así que, si lo único que sabes es que tu NPS está cerca de 0, **solo puedes estar seguro de que no sabes nada sobre tu negocio.**

Meter las respuestas específicas y concretas de tus clientes en tres cubos categóricos te priva de información crucial para tu negocio. **Un indicador clave debería resumir datos, pero no ocultar ni pervertir la información.**

A menudo nos quejamos de que la media aritmética nos oculta la realidad: con el NPS hemos logrado tener la misma escasez de información pero con un cálculo más enrevesado.

¿Por qué ocurre esto? Porque, en el fondo, el NPS es un constructo ideado para sustentar dos afirmaciones:

- que un indicador ultra-simplificado puede contener tanta información (o más) que resultados de investigación mucho más complejos (paradoja: una parte del todo contiene más información que el todo)
- que, concretamente, el indicador que mejor correlaciona con actividades de creación de valor y con el crecimiento es el de la propensión a recomendar (tragándose, de paso, que la correlación implica la causa)

El asunto es que incluso aunque ambas cosas fueran ciertas y no admitieran muchas necesarias matizaciones, la implementación aritmética que se eligió no es la única posible y, como ya hemos visto con un par de sencillísimos ejemplos, está lejos de ser la mejor.

El principal mérito del NPS es que resulta muy eficaz a la hora de convencer a un comité de dirección de que es el único indicador al que merece la pena prestar atención y alrededor del cual cabe desplegar un gran número de acciones.

Promete condensar toda la realidad del negocio en un simple número y esa es una promesa muy tentadora. Proporciona una sensación de control muy tranquilizadora.

La perversión del NPS: "Ponme un 10 o me echan"

Me pasa siempre que voy al taller de Toyota: al recoger el coche, la persona que me atiende me cuenta que me llamarán de un call-centre o que me llegará una encuesta por email y me pide que, por favor, me asegure de contestar con un 10 porque cualquier otra cifra es negativa para ellos.

Me pregunto cómo de conscientes de realidades como esta son quienes interpretan luego esas cifras. Mi apuesta: son muy conscientes, pero les resulta indiferente, porque lo que quieren son unas cifras bonitas que presentar hacia arriba para, entre todos, sostener el espejismo de que lo hacen todo maravillosamente.

Sorpresa: siempre que he ido al taller Toyota, contesté con un 10 a la encuesta… hasta que hace un año dejé de llevar el coche allí, sin más, porque son muy caros. Mi "ruptura" no alterará su NPS porque, atención, **si dejas de ser cliente no recibes encuestas…**

Esta no es, ni mucho menos, la única manera en la que las empresas se hacen trampas al Solitario. Algo tan simple como lanzar la encuesta de NPS solo a quienes han terminado ciertos procesos pero no a quienes los han dejado a la mitad (muchos, quizá, por frustración) **introduce un sesgo brutal en las cifras.**

Por supuesto, nada de esto es consecuencia del NPS en sí, pero sí son consecuencias de **esa perversa y equivocada idea, defendida por los creadores del NPS y por sus acólitos, de que un indicador único y simple recoge toda la información necesaria para predecir el crecimiento del negocio.**

Ah, por cierto, ¿por qué limitarnos a usar el NPS para tomar decisiones a ciegas sobre nuestro negocio si **también podemos usarlo para amargar la vida a nuestros empleados?** Mira, mira esto en Twitter:

> *Amigos, los 'likes' han llegado al mundo laboral. Me ha pasado una cosa un tanto desagradable: me he sentido muy mal por no valorar con un 10 una compra. Esto se nos va de madre.*
>
> *Dentro hilo.*
>
> *— El bueno de Sketchy. (@sketchproduce) 30 de agosto de 2018*

¿Entienden los consumidores la escala 0—10?

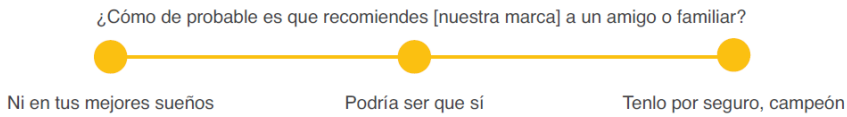
Ejemplos como el de ese hilo de Twitter o el de los empleados de Toyota pidiéndome un 10 no sólo indican que algo funciona mal "*higher up the chain of command*" en esas empresas.

También indican que el NPS no se ajusta a cómo los consumidores ven (vemos) la escala de satisfacción: pocas personas que contestan con un 5 o con un 6 a una pregunta de NPS se consideran a sí mismas "detractores de la marca". Simplemente, están demostrando indiferencia con la experiencia que han tenido.

Buscar que todos tus clientes te puntúen con un 9 o un 10 es muy loable como objetivo de calidad y de excelencia. Pero nunca (repito: **NUNCA**) nadie me ha logrado explicar la justificación **empírica** para considerar "pasivos" a los del 7 y el 8 y detractores a todos los demás.

Dicho de otro modo, **los cortes entre categorías están puestos de forma aleatoria** y, además, de manera desconectada con el esquema mental que muchos tenemos en la cabeza y que ve el punto medio de esa escala de 11 números como algo tibio, justito y normalito, pero no necesariamente malo.

Para reflexionar: **si vas a meter las respuestas detalladas de tus clientes en tres cubos categóricos, ¿por qué no les haces una pregunta más sencilla, en primer lugar?**



Quizá sea porque una pregunta de solo tres opciones que puedes registrar de forma directa no transmite la misma sensación de "*esto es muy avanzado*" a un comité directivo y, sin eso, **no puedes venderles un paquete millonario de consultoría estratégica.**

Si vas a usar el NPS, tienes que ponerlo a prueba

En teoría, cada categoría de cliente según el NPS se corresponde con una **mayor o menor propensión a realizar comportamientos de creación de valor para la marca** (no solo recomendar sino, también, cosas como comprar más a menudo o por mayor importe).

A su vez, una proporción de Promotores/Detractores marcadamente positiva (es decir, un NPS más alto) se supone que **correlaciona con un mayor crecimiento del negocio.**

Pero, ¿has comprobado si esto **realmente** es así?

Es decir, ¿realmente tus Promotores **exhiben esos comportamientos de alto valor**? ¿Lo hacen más que la media de tus clientes o que un segmento generado aleatoriamente? ¿O quizá te estás dejando guiar por un indicador que no representa lo que dice que representa?

El crecimiento de tu empresa, ¿va en consonancia con la evolución de tu NPS?

Si el NPS no guarda relación con tus resultados de negocio, deberías prestarle atención a factores como:

- **¿Te estás haciendo trampas al Solitario?** Por ejemplo, ¿le estás preguntando sólo a los clientes satisfechos? ¿Están tus empleados saboteando el sistema?
- **¿Qué porcentaje de respuestas estás consiguiendo?** ¿Vas a tomar decisiones basadas en un 1% o 2% de encuestas contestadas? ¿Qué te indica que un 98% no se molesten en contestar?
- **¿El NPS es consistente en todos tus segmentos?** Lo de tener un único indicador choca frontalmente con la noción de que **no todos nuestros clientes se comportan igual o tienen las mismas preferencias.** Quizá deberías atomizar el NPS.

- ¿Has pensado en medir la satisfacción y la propensión a la recomendación por otros medios? **Hacemos tests A/B con multitud de cosas… ¿por qué no hacerlo también con el NPS?**

Para terminar: guía rápida para mejorar tu uso del NPS

Creo, sinceramente, que el NPS tiene cosas buenas y, de hecho, recomiendo su uso. Pero, eso sí, un uso muy matizado:

1. Sé consciente de las limitaciones del NPS y de toda la información que te oculta. **Úsalo sólo para lo que sirve y compleméntalo con otros indicadores,** dentro de un sistema de medición más completo.
2. **Verifica** que los resultados del NPS se corresponden con la evolución del negocio.
3. Usa una escala más sencilla (1—3) para preguntar a tus clientes o **ajusta las categorías en función de un análisis *bottom-up* de tus datos reales.**
4. No tengas en cuenta el NPS para tomar decisiones relevantes **si el porcentaje de encuestas contestadas no es significativo.**
5. **Evita** hacerte trampas al Solitario.
6. No preguntes solo por un futuro hipotético (*¿cómo de probable es que nos recomiendes en el futuro?*) sino **también por el pasado real** (p. ej.—*¿nos has recomendado a alguien en el último año?*).
7. Sabiendo que el NPS hace aguas por muchos sitios, **no lo uses como arma arrojadiza contra tus empleados**. Del mismo modo, que no te vendan el NPS como la solución a todos tus problemas.
8. **Aprovecha las respuestas al NPS para identificar problemas y oportunidades a nivel micro, transaccional:** por ejemplo, si un cliente experimenta una reducción brusca en sus respuestas NPS, ¿qué significa? ¿Deberías hacer algo?

MÁS ALLÁ DEL NPS

Si lo que quieres medir es cuánto vale de verdad la relación con cada cliente, y no solo si te recomendaría, esa es la idea del Customer Lifetime Value, al que he dedicado un libro entero.



Sobre el autor

Manuel Delgado Tenorio

Manuel Delgado Tenorio es asesor independiente de estrategia de datos e inteligencia artificial, profesor e investigador. Cofundó y vendió una *startup* de inteligencia artificial, fue socio de la práctica de Data & Analytics para servicios financieros en EY y responsable de Data Analytics para el sur de Europa en AWS. Es profesor asociado en IE University, donde imparte la primera asignatura de grado sobre Customer Lifetime Value en España, investiga sobre el CLV en su doctorado en la Universidad Complutense de Madrid y es autor del libro "Customer Lifetime Value (CLV): No todos tus clientes valen lo mismo".

manueldelgado.com · LinkedIn · X

Recibe cada artículo en tu correo con la newsletter Ex Datis, Claritas: manueldelgado.com/newsletter/suscribete