

## **NOTAS ACADÉMICAS**

### **Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente**

Dr. Ing. Max Schwarz Díaz  
Mschwarz@ulima.edu.pe

#### **Resumen**

Reflexiona sobre los principales indicadores que existen en el mercado para medir la Experiencia del Cliente explicando el concepto, los factores que la afectan, las etapas del proceso experiencial en la interacción entre el Cliente y la oferta de valor que se coloca en el mercado para luego hacer una revisión crítica de los principales indicadores utilizados en la industria como Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), Customer Advocacy (CA) y Customer Satisfaction Index (CSI).

**Palabras Clave:** Experiencia del Cliente, Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), Customer Advocacy (CA), Customer Satisfaction Index (CSI).

#### **Introducción**

La Experiencia del Cliente constituye el conjunto total de percepciones que surgen de la interacción racional, física, emocional y psicológica entre un Cliente y cada parte de la organización que le suministra un producto o servicio.

De acuerdo a las investigaciones de Morgan & Rego (2006); Botha, Kruger & de Vries (2012); Joshi (2014) y Bendle & Bagga (2016), la Experiencia del Cliente es esencialmente multidimensional y de naturaleza compleja e incluye aspectos no estructurados que actúan sobre la percepción que se vuelve una realidad en la mente de cada Cliente presentando impactos significativos en la recepción de la propuesta de valor de productos o servicios en el mercado.

Las dimensiones en las que se enmarca la Experiencia del Cliente pueden ser de naturaleza sensorial, cognitiva, lógica, afectiva, actitudinal, de comportamiento y sociales encontrándose en conjunto superpuestas en los denominados “momentos de verdad” que es como se define a las distintas experiencias con cada parte clave de la organización que suministra un producto o servicio.

Esta compleja multidimensionalidad solo puede ser analizada si la experiencia es debidamente desglosada en lo que denominamos los Mapas de Experiencia del Cliente o Mapas de Corredor del Cliente que son la herramienta gráfica que permite establecer una línea temporal (con un “antes” un “durante” y un después”) en el recorrido de los distintos puntos de contacto que surgen entre el Cliente y la organización que le acerca una propuesta de valor. En ese contexto, cada punto de contacto crítico se convierte eventualmente en un “momento de verdad” que puede ser mejorado por la organización generando una oportunidad en su camino a lograr una experiencia excepcional diferencial capaz de conectar emocionalmente con el Cliente.

Los principales factores que afectan la Experiencia del Cliente son:

- El conocimiento de las expectativas y necesidades del Cliente
- El conocimiento interno del producto y el proceso que compone la oferta de valor
- El grado de alineamiento entre los colaboradores y el proceso
- El soporte tecnológico y de sistemas de información con el Cliente
- La flexibilidad y capacidad de adaptación a los requerimientos
- La capacidad comunicativa de la oferta de valor
- El contexto regulatorio, comercial, reputacional y experiencial asociado
- Las posibles fallas y la vulnerabilidad operacional de la oferta de valor
- La confiabilidad transaccional en la conexión Cliente-Oferta de valor

Estos factores requieren ser analizados en detalle en el contexto particular de cada modelo de negocio para determinar aspectos clave que requieren ser planificados para lograr una experiencia de Cliente robusta y mejorada.

### **Etapas de la Experiencia del Cliente**

Las principales etapas de la Experiencia del Cliente se producen en una compleja mezcla emocional y cognitiva en la mente de cada Cliente en conexión con la oferta de valor que ponemos en el mercado. Las etapas previstas son las siguientes:

- Toma de consciencia
- Descubrimiento de la oferta de valor
- Atracción hacia la propuesta de valor
- Interacción con la organización comercial
- Transacción operativa de compra de la oferta de valor
- Contacto con el empaque
- Experiencia de uso
- Adhesión al producto o servicio, los beneficios

- Sintonía de fidelización
- Recordación de marca para el largo plazo.
- Experiencia promotora: Recomendación y recompra

## Indicadores para medir la Experiencia del Cliente

Los principales indicadores para medir la Experiencia del Cliente son:

- Net Promoter Score (NPS)
- Customer Effort Score (CES)
- Customer Advocacy (CA)
- Customer Satisfaction Index (CSI)

Net Promoter Score (NPS) es el indicador más usado de la industria para medir la Experiencia de Cliente y su cálculo refleja la diferencia entre clientes promotores que recomendarían nuestra oferta de valor y clientes detractores que no recomendaran nuestra oferta de valor. La base de cálculo del NPS sobre la pregunta al Cliente si recomendaría o no la propuesta de valor es la siguiente:

**Indicador Net Promoter Score (NPS)**

Seguro que NO Seguro que SI

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

☹️ ☺️ 😊

Net Promoter Score

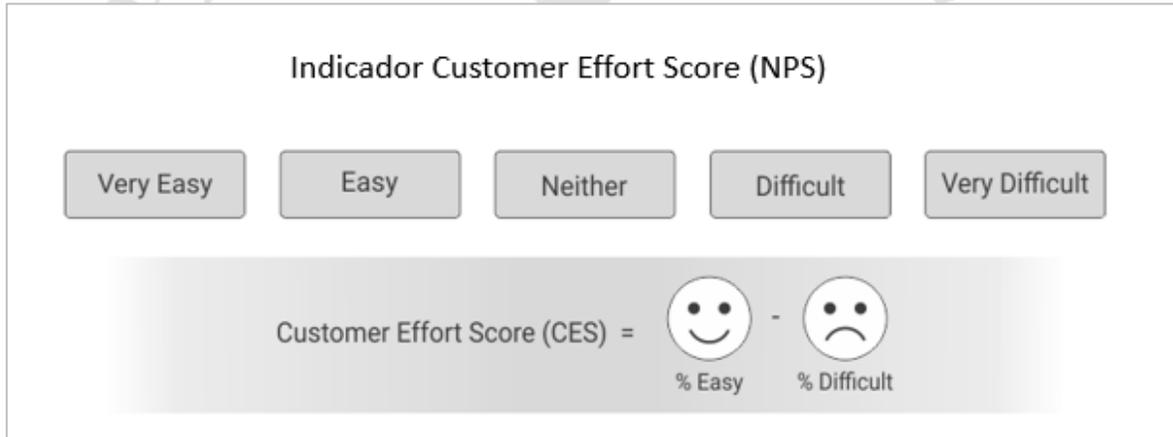
NPS = 😊 Promotores - ☹️ Detractores

Fuente: Adaptación NPS-Métrica 2016

Como puede apreciarse en los trabajos de Shaw (2008); Birgit & Alexandrov (2013); Kristensen & Eskildsen (2014); Mackintosh (2015) y Faltejsková, Dvoráková & Hotovcová (2016), el cálculo del NPS está diseñado para tomar en cuenta únicamente el diferencial entre promotores y detractores con respecto a nuestra oferta de valor aislando correctamente la

zona intermedia que no refleja una experiencia medible objetivamente sea a favor o en contra de nuestra oferta de valor. De igual forma puede apreciarse la poderosa calificación cualitativa de “promotor” asignada a Clientes con una experiencia memorable quienes no solo están satisfechos sino que además volverían a comprar y recomendarían expresamente nuestra oferta de valor en el mercado vs la existencia de “detractores” que han tenido directa o indirectamente una mala experiencia como Clientes y que no solo no volverían a comprar sino que están dispuestos a ejercer referencia negativa sobre nuestra oferta de valor en cuanto tengan la posibilidad de influenciar a otros clientes o potenciales clientes en el mercado.

Customer Effort Score (CES) es un indicador que mide el esfuerzo del cliente para concretar la transacción durante la experiencia de compra de la oferta de valor que ponemos en el mercado. Es una métrica interesante y simple en una escala de Likert corta que va de un extremo a otro donde el valor más bajo represente un bajo esfuerzo y el valor más alto un alto esfuerzo en la concreción transaccional.



Fuente: QuestionPro, 2017

La métrica Customer Effort Score (CES) ha sido analizada por investigadores como Dixon, Freeman & Toman (2010); Klie (2012) y Zolkiewski, et al. (2017) quien concuerdan en que la medición de esfuerzo no es exactamente la medición total de la experiencia ya que esta tiene más dimensiones estructurales que el solo esfuerzo del cliente, sin embargo, aproxima una medida razonable de la experiencia que puede ser utilizada para la toma de decisiones al interior de las organizaciones.

De igual forma existen indicadores indirectos como Customer Advocacy (CA) que es una métrica que refleja la percepción de si la oferta de valor hace o no lo mejor para el cliente integrando las dimensiones de satisfacción, retención y rentabilidad del cliente. Esta métrica aún no ha sido estandarizada en la industria. (Lawer & Knox, 2006; Lacey & Morgan, 2009 y Ying-Pin, 2013).

Finalmente, Customer Satisfaction Index (CSI) es una métrica indirecta que intenta aproximar la experiencia a partir de la medición de la satisfacción del cliente en una escala 0 a 100%. Esto tiene la desventaja de excluir el resto de dimensiones que involucran la experiencia del cliente por lo que el CSI no está realmente midiendo experiencia sino un concepto lateral que es la satisfacción como una de sus dimensiones de estudio. Sin embargo, la literatura la incluye en numerosas investigaciones sobre CEM.

## Conclusiones

Las principales métricas para medir la Experiencia del Cliente son Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), Customer Advocacy (CA) y Customer Satisfaction Index (CSI), sin embargo dada la naturaleza compleja y multidimensional de la variable Experiencia como materia de estudio ninguna refleja integralmente todas las dimensiones que en las cuales se desarrolla la experiencia, por lo que constituyen por el momento una medición inicial aproximada de la experiencia real que requiere en el tiempo ser complementada con otras herramientas de análisis más sofisticado como las usadas en las técnicas de inteligencia artificial para el reconocimiento patrones que pueden ser exploradas más adelante con el uso de la tecnología y que por su naturaleza escapan al contenido de esta breve reflexión.

## Referencias

- Bendle, N. T., & Bagga, C. K. (2016). The metrics that marketers muddle. *MIT Sloan Management Review*, 57(3), 73-82.
- Botha, G. J., Kruger, P. S., & de Vries, M. (2012). Enhancing customer experience through business process improvement: an application of the enhanced customer experience framework (ecef). *South African Journal of Industrial Engineering*, 23(1), 39-56.
- Birgit, L. P., & Alexandrov, A. (2013). Nomological validity of the net promoter index question. *The Journal of Services Marketing*, 27(2), 118-129. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041311309243>
- Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010, Jul). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, 88(10), 22-23.
- Faltejsková, O., Dvůráková, L., & Hotovcová, B. (2016). Net Promoter Score integration into the enterprise performance measurement and management system - a way to performance methods development. *Ekonomie a Management*, 19(1), 93-107. <http://dx.doi.org/10.15240/tul/001/2016-1-007>

- Joshi, S. (2014). Enhancing customer experience: An exploratory study on the role of retailer as an effective touch-point for enhancing customer experience for cellular service providers. *Drishtikon: A Management Journal*, (5)1, 88-100.
- Klie, L. (2012). Customer service metrics that matter. *Speech Technology*, 17(6), 22-25.
- Kristensen, K., & Eskildsen, J. (2014). Is the NPS a trustworthy performance measure? *TQM Journal*, 26(2), 202-214. <http://dx.doi.org/10.1108/TQM-03-2011-0021>
- Lacey, R., & Morgan, R. M. (2009). Customer advocacy and the impact of B2B loyalty programs. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(1), 3-13. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620910923658>
- Lawer, C., & Knox, S. (2006). Customer advocacy and brand development. *The Journal of Product and Brand Management*, 15(2), 121-129. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420610658956>
- Mackintosh, D. (2015). Net promoter scores: Monitoring practice performance. *In Practice*, 37(7), 370-372. <http://dx.doi.org/10.1136/inp.h2645>
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*, 25(5), 426-439.
- Palmer, A. (2010). Customer experience management: A critical review of an emerging idea. *The Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041011040604>
- Shaw, R. (2008). Net promoter. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(3), 138-140. <http://dx.doi.org/10.1057/dbm.2008.11>
- Schwarz, M. (2013). ¿Cómo mejorar la Experiencia del Cliente? Gestión de Operaciones y Proyectos Mineros [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://max-schwarz.blogspot.pe/2013/04/como-mejorar-la-experiencia-del-cliente.html>
- Walter, U., Edvardsson, B., & Åsa Öström. (2010). Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 20(3), 236-258. <http://dx.doi.org/10.1108/09604521011041961>
- Ying-Pin Yeh. (2013). The impact of customer advocacy on customer perceived value. *Journal of Business and Retail Management Research*, 08(1).
- Zolkiewski, J., Story, V., Burton, J., Chan, P., Gomes, A., Hunter-Jones, P. . . . Robinson, W. (2017). Strategic B2B customer experience management: The importance of outcomes-based measures. *The Journal of Services Marketing*, 31(2), 172-184.