

ITIL 2011 enfocado al Net Promoter Score (NPS)

Marco Yañez

M. Yañez

Universidad Iberoamericana, Prolongación Paseo de la Reforma 880, Alvaro Obregon, Lomas De santa Fe, 01219
Ciudad de México, D.F., México
marco_yanez@hotmail.com

M.Ramos, P. Solares.(eds.) Ciencias de la Tecnología de la Información -©ECORFAN, México D.F., 2015.

Abstract

This article seeks to establish how ITIL in its 2011 version can be achieved within their service strategy elements to ensure the ability of the Information Technology (IT) 1 areas in companies with solid cultures focused on customer service as one of the main elements of business growth and positioning in the market. Specifically, companies that have adopted the Net Promoter Score to determine how services have influenced customers to make them part of their growing force by getting customers to promote the company and improve business results.

Introducción

El mercado actual en el cual compiten las empresas tienen una serie de variables que exponen las fortalezas y debilidades que los clientes perciben cuando reciben un servicio, estas variables como un amplio espectro de competidores, el tipo de servicio, la extensión geográfica, el tamaño del mercado, la especialización de la oferta entre muchas otras, han causado que las compañías realicen esfuerzos muy importantes para mantenerse vigentes con la intención de crecer y en algunos casos de sobrevivir en un ambiente extremadamente competitivo.

Parte de los esfuerzos que se realizan es la búsqueda de elementos que respondan a los clientes. Clientes que cada vez son más expertos, informados, exigentes, con capacidad de encontrar una amplia gama de ofertantes en un mercado cada vez más globalizado.

Las corporaciones saben que parte de estos diferenciadores son aquellos que difunden una cultura empresarial que ofrece valor a los clientes, estos diferenciadores pueden ser la integración de estándares, prácticas, modelos, etc. que se encuentren aceptados por la industria y a su vez por los clientes de la misma.

Los clientes encuentran valor debido a que observan organizaciones capaces de entender también la complejidad de sus actividades y cuando estos clientes perciben valores como la agilidad, la flexibilidad, una oferta balanceada, la facilidad de realizar transacciones, la eficiencia y eficacia de recibir los servicios, el cumplimiento de los compromisos una relación completa en la cadena de valor que llega a sorprender gratamente una buena relación de negocios, claramente hay oportunidad de que esa organización permanezca en la preferencia de los clientes.

Las áreas de TI que han adoptado las mejores prácticas de ITIL 2011 tienen en su alcance los objetivos de fortalecer las áreas que necesitan de los servicios de TI para estar alineados con la estrategia empresarial. Del referente de ITIL 2011 que fue desarrollado por la Oficina de Comercio Gubernamental (OGC) conformada por 5 libros de conocimiento, de los cuales solamente estaremos utilizando a dos de ellos, el libro de “Estrategia del Servicio” y el libro de la “Mejora Continua del Servicio” que junto con el concepto de NPS como se indicó al principio deseamos aportar un modelo alineado a la generación de clientes promotores con apoyo de las áreas de TI.

3 Net Promoter Score

Net Promoter Score busca determinar que clientes son leales a la compañía y que esa lealtad llegue a un grado tal que impulse al cliente a ser parte de un grupo de acción que promueva los productos y servicios recibidos de la compañía hacia el mercado al que pertenece, poniendo de por medio la palabra del cliente obtenida de la experiencia que el cliente vive en la relación de la entrega de servicios que la compañía brinda.

¹ Tecnologías de la Información (TI). Es la ocupación de equipos de cómputo y comunicación para almacenar, recuperar, transmitir y manipular datos.

Una compañía que utiliza Net Promoter Score tiene como objetivo: “Cautivar a los clientes leales para atraer a nuevos clientes -sin costo alguno para la empresa- es particularmente beneficiosa como una empresa crece, sobre todo si se opera en una industria madura. En tal caso, los tremendos costos de comercialización de la adquisición de cada nuevo cliente a través de la publicidad y otras promociones hacen que sea difícil para crecer de forma rentable. De hecho, el único camino hacia el crecimiento rentable puede estar en la capacidad de una empresa para obtener clientes más fieles a convertirse, en efecto, su departamento de marketing debe lograr la conversión”.²

NPS no tiene como naturaleza la búsqueda del crecimiento de la organización en base a obtener clientes que se encuentren solamente conscientes de que han recibido el servicio comprometido en sus diferentes clases con las siglas que lo representen KPI³, SLA⁴, OLA⁵, etcétera, sintiéndose “satisfechos” del servicio recibido, inclusive que la experiencia de satisfacción del servicio al ser constante genere una “lealtad” a la compañía, porque cualquiera de estos estados en los clientes tienen en su propio nivel la fragilidad ante la abrumadora capacidad del mercado de ofrecer a este mismo cliente una promesa de valor en la experiencia que provoque cambios en la decisión de compra del cliente de estas opciones de servicio. NPS busca que el cliente sea parte de la organización en sí, provocando un compromiso más allá de la lealtad que impulse al cliente a ofrecer la promesa de servicio que la empresa tiene ante el mercado.

3.1 ITIL Estrategia del Servicio

Por otro lado en ITIL 2011 observamos que nos menciona: “Una estrategia de servicio específicamente define como un proveedor de servicio puede usar los servicios para alcanzar los resultados de negocio de sus clientes, permitiendo así al proveedor de servicios (sea interno o externo) cumplir con estos objetivos”⁶, confirmando como ITIL 2011 busca soportar la estrategia de la alta gerencia, esto es; Si la estrategia de la empresa es buscar que los clientes promuevan sus servicios, es necesario que el área de TI conozca y analice como el cliente vivió esa experiencia.

Una de las definiciones específicas de ITIL 2011 que también llama la atención para ahondar en esta perspectiva es; “A menudo no es suficiente para un servicio el satisfacer el resultado de negocio de un cliente. Especialmente en un ambiente competitivo, es necesario para el cliente sentirse satisfecho con el nivel de servicio que ellos han recibido.

Ellos necesitan también sentirse confiados en la habilidad del proveedor de servicio para continuar proveyendo el nivel de servicio – o mejorarlo con el tiempo”⁷, este fragmento determina como se busca que el cliente se sienta seguro de un servicio que le satisfaga durante el tiempo, pero no necesariamente termine promoviéndolo. ITIL soporta este nivel de satisfacción explicándolo en el modelo de Kano⁸ representado en el siguiente gráfico:

² Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. Página 4.

³ Key Performance Indicators (KPI)

⁴ Service Level Agreement (SLA)

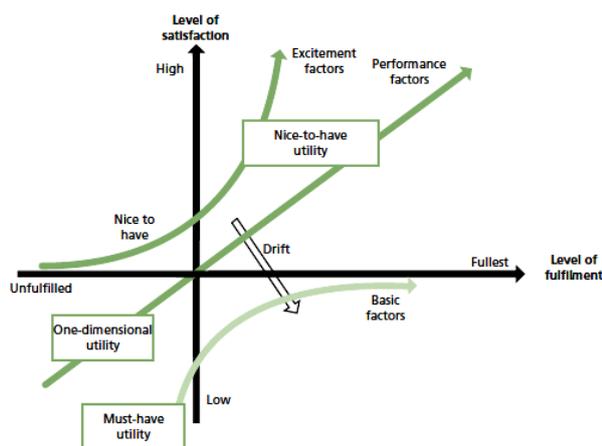
⁵ Operational Level Agreement (OLA)

⁶ The Stationery Office. (2011). ITIL Service Strategy. Página 35

⁷ The Stationery Office. (2011). ITIL Service Strategy. Página 102

⁸ Kano, N. S. (1984). Attractive quality and must-be quality.

Gráfico 3 Cabinet Office (2011)



ITIL Service Strategy, Página 103

El modelo de Kano focaliza la percepción en base a la utilidad del servicio y su relación con la satisfacción, invitando a mantener un nivel de desempeño del servicio alto sin que toque factores que emocionen al cliente en su percepción, a menos que la compañía tuviese las capacidades de seguir ofreciendo cada vez más niveles de satisfactores que emocionen al cliente antes de que el nivel actual se conviertan dentro de la percepción del cliente como un nivel de servicio “normal”. Bajo el modelo de Kano, ITIL 2011 se interpreta que busca niveles de satisfacción que solo satisfaga al cliente, y no hace referencia alguna en generar promotores.

El libro de Estrategia de Servicio indica que proceso de Gestión de la Relación con el Negocio debe establecer y mantener la relación de negocio con la finalidad de entender al cliente y las necesidades de negocio y asegurar que el proveedor de servicio es capaz de cumplir dichas necesidades, y estos acuerdos deben de ser comprobados por medio de niveles de servicio mientras que el negocio mide los niveles de satisfacción del cliente⁹.

Por otro lado las empresas que han adoptado en la estrategia la generación de promotores están preocupadas que todas las áreas que influyen la cadena de valor del servicio generen un nivel de satisfacción tal que el cliente se vuelva promotor.

Pero la voluntad de un cliente para recomendar a un amigo resulta de lo bien que el cliente es tratado por los empleados de primera línea, que a su vez está determinada por todas las áreas funcionales que contribuyen a la experiencia del cliente¹⁰. Una de esas áreas a las que se refiere es naturalmente TI, donde se involucran todos los procesos que soportan el negocio y que entrega TI como proveedor.

3.2 Comparativa del Modelo de Kano y la escala NPS

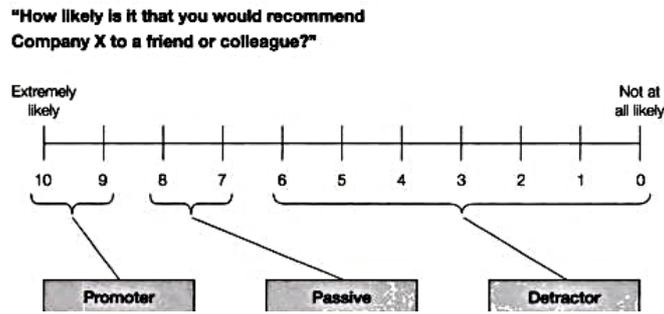
Comparando el modelo de Kano con el modelo de medición de NPS, observamos las similitudes donde los clientes que reciben factores de emoción, son los equivalentes a ser los promotores, los que están obteniendo los niveles de servicio requeridos algunos de ellos podrían promover pero la mayor parte considerarían que obtienen los beneficios adquiridos.

⁹ The Stationery Office. (2011). ITIL Service Strategy. Página 256

¹⁰ Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. Página 10.

Figura 3 Reichheld, F. F. (2006)

Mapping responses to the ultimate question



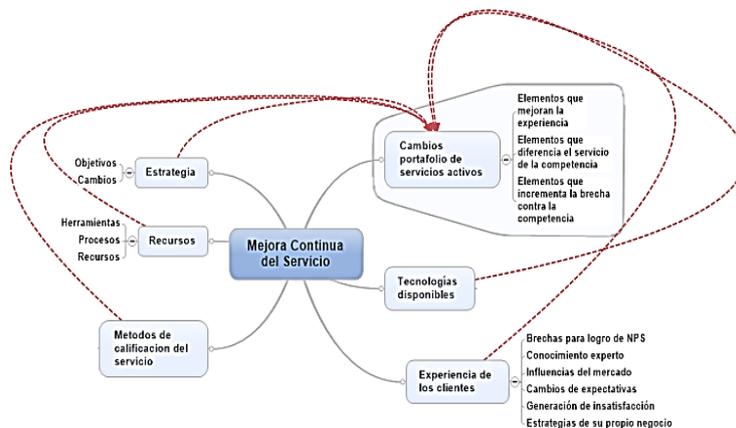
The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth Página 31

Los niveles 6 al 0 del NPS equivaldrían en el modelo de Kano a los factores básicos que entrega el servicio, los niveles 8 y 7 a los factores de desempeño, y los factores del 10 y 9 en factores que emocionan al cliente y que genera su capacidad de ser promotor. A continuación revisamos lo que hace ITIL.

3.3 ITIL Mejora continua del servicio

Si bien el objetivo de ITIL Mejora Continua del Servicio “describe las mejores prácticas para lograr mejoras incrementales y de gran escala en la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la continuidad del negocio, y busca garantizar que el portafolio de servicios sigue estando alineado con las necesidades del negocio”¹¹. Para lograr que el área de TI pueda aportar a la generación de clientes promotores deben de tener en la visión de la mejora continua otros elementos que pueden ser indirectos desde la perspectiva de TI pero desde la perspectiva del cliente son valiosos y siempre están en disposición de ser considerados para evaluar la experiencia expresada por los clientes. La siguiente figura pretende demostrar algunos de los elementos que hacen susceptible la percepción del servicio de los clientes, los cuales también influyen en los cambios del portafolio de servicio y que la Mejora Continua del Servicio debe de integrar.

Figura 3.1



Fuente: Creación propia. Perspectiva de la mejora continua del servicio que deben de considerar las áreas de TI para obtener clientes promotores

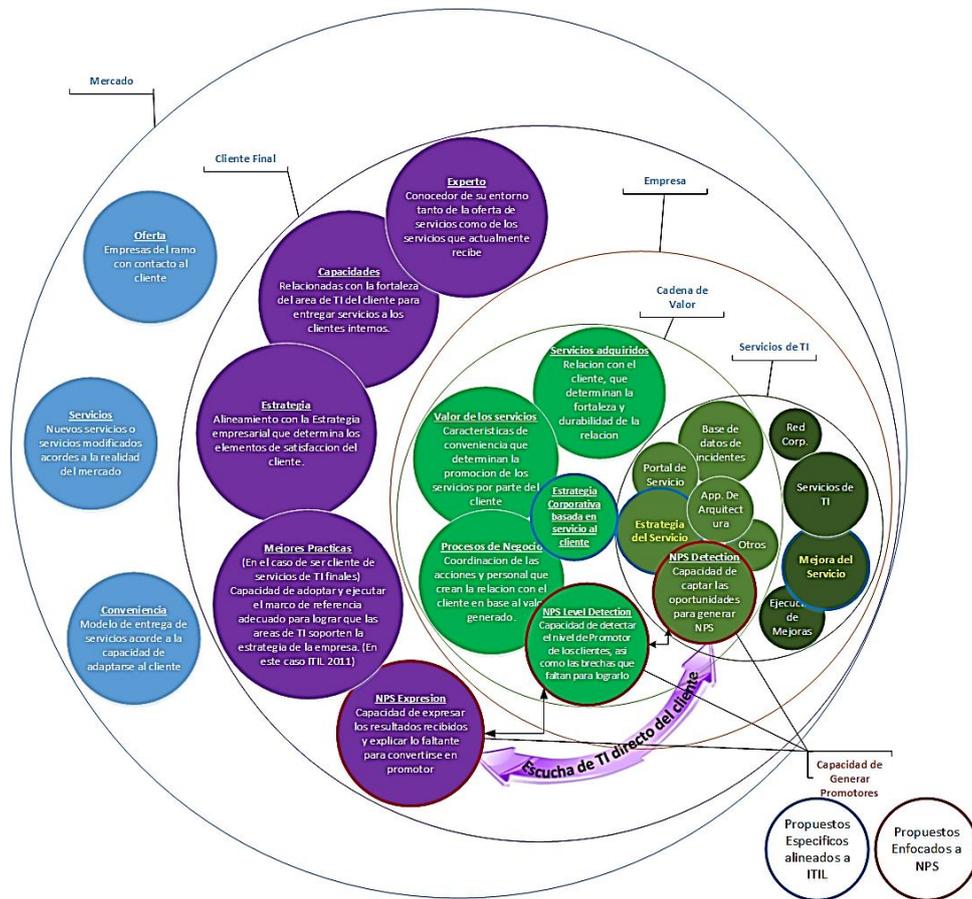
¹¹ The Stationery Office. (2011). ITIL® Continual Service Improvement. Página 7.

La estrategia del cliente y la organización deben de buscar alinearse a los objetivos y cambios, Los recursos deben de ajustarse para lograr la estrategia, el análisis de tecnologías disponibles debe proponer valor a la estrategia, la experiencia del cliente debe expresar que tan cercana es nuestra estrategia y objetivos a la del cliente mismo, los métodos de calificación generan una forma tangible de la expresión del cliente sobre nuestros servicios y todos ellos deben de ser considerados en los cambios del portafolio de servicios activos de TI de la organización.

El trabajar NPS dentro de ITIL 2011, considero que pueden servir para complementar una forma de poder determinar qué tan exitosos podemos ser en nuestra estrategia de TI alineada al negocio utilizando la Mejora del Servicio, a la vez que La gestión de la Relación con el Negocio pueda transportar elementos que permitan que los servicios de TI puedan ser observados por el área de TI analizando la interrelación con el cliente obteniendo su percepción de los servicios directos e indirectos.

Con esta información el área de TI podrá ser capaz de proponer proyectos para que se encuentren en el portafolio de TI enfocados específicamente a obtener resultados dentro de NPS y adecuar los niveles de servicio que cumplan con esta estrategia.

Figura 3.2



Creación propia, Puente NPS de TI al cliente final

En la figura anterior se muestran las interrelaciones generales que tiene el cliente final con el mercado así como con la empresa, y se trata de hacer denotar la conectividad que debe de crearse entre el cliente y la estrategia de la empresa (áreas funcionales que generan la cadena de valor percibida por el cliente) y las áreas de soporte (área de TI) conectadas a las áreas funcionales.

Es importante denotar que se establece una conexión directa del área de TI al cliente final por dos caminos; El primero es por medio de estrategia y el segundo que permita establecer un mecanismo de retroalimentación al área de TI y con esta información como dice ITIL 2011 en el libro de “Mejora Continua del Servicio” los procesos que logren proporcionar soporte a la relación del cliente con el negocio que permita que el cliente se vuelva Promotor.

3.4 Costos y Beneficios

La implementación de los elementos que ayuden a alinear los servicios de TI tiene que considerar los costos asociados para tener capacidades de detección de oportunidades de NPS, integrar las oportunidades en el modelo de mejora continua y proponer los proyectos de mejora a los stakeholders¹² adecuados.

Algunos costos que deberíamos de considerar para empezar a generar el puente entre el cliente y la organización que nos permitan enfocarnos a la generación de clientes promotores, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3

Concepto	Descripción	Objetivo
Información directa del cliente	Capacidad de tener información directa del cliente que pueda asociarse a los servicios de TI	Analizar y especificar el nivel de satisfacción del cliente, así como las tendencias de desarrollo de servicios de TI.
Información indirecta del cliente	Capacidad de obtener información detallada de los servicios de TI en las áreas internas relacionadas con la cadena de valor.	Analizar y especificar las brechas de servicios internos que afectan indirectamente al cliente final.
Grupo de análisis de NPS	Recursos necesarios para enfocarse en la búsqueda de oportunidades basada en información que se obtenga.	Encontrar las brechas de servicio que no permiten generar clientes promotores.
Grupo de generación de iniciativas	Recursos necesarios para proponer soluciones y mejoras que cubran brechas de mejora detectadas y analizadas.	Generación de iniciativas y opciones de mejora en los servicios de TI.
Esfuerzos de implementación	Capacidad de implementar los proyectos/iniciativas y cambios en los servicios de TI.	Implementación de las mejoras aceptadas, por medio del proceso de mejora del servicio.
Medición de las mejoras	Revisión de las iniciativas y alineación de la medición en base al modelo que la empresa haya implementado.	Proceso, recursos y tecnología que permita dimensionar la mejora obtenida.

Creación propia, Elementos para iniciar un enfoque a NPS

Los costos anteriores deben ser considerados como inversiones debido a que la generación de clientes promotores tiene un beneficio de incremento en las ventas por adquisición de clientes nuevos.

Dependiendo del mercado, donde un incremento de 5% de retención de los clientes con la intención de promover a la empresa, puede tener un efecto de incremento de utilidades entre un 25% al 100%, empresas líderes como Amazon¹³ y Costco¹⁴ tienen NPS del 80% (compañías que de mayores puntajes) tienen tasas de crecimiento de dos veces mayor que la categoría, Solo el 9% de las compañías con crecimiento rentable del más del 5% tienen puntajes de 2 a 3 veces más elevados que el promedio de sus respectivas industrias.¹⁵

¹² Stakeholder definición por R. E. Freeman; es toda persona o entidad afectada por las actividades de la organización.

¹³ www.amazon.com

¹⁴ www.costco.com

¹⁵ Fred Reichheld, R. M. (2011). The Ultimate Question 2.0 Paginas 65-66

Utilizando la tabla 3.1 que fue generada por un estudio de Temkin¹⁶ basado en empresas de Estados Unidos de Norteamérica en los últimos 3 años con ingresos mayores a 1 billón de dólares en los últimos 3 años y que han realizado mejoras en la experiencia del cliente, de los ingresos adicionales se tiene un registro en promedio del 31% equivalente a 74 millones de dólares promedio que se capta de clientes que han promovido el negocio y que esto puede variar dependiendo del segmento de negocio del cliente.

Tabla 3.1

Market Segment	Additional Revenues							
	Additional Purchases	Less churn	Recommendations	Total	Additional Purchases %	Less churn %	Recommendations %	
Fast food chain	177.1	119.6	85.6	382.3	46%	31%	22%	
Retailer	152.8	109.7	81.2	343.7	44%	32%	24%	
Grocery chain	150.5	112.8	80.3	343.6	44%	33%	23%	
Parcel delivery service	146.1	105.2	74.6	325.9	45%	32%	23%	
Hotel	139.2	62.8	80.2	282.2	49%	22%	28%	
Bank	89.8	104.4	80.7	274.9	33%	38%	29%	
Airline	129.5	57.6	69.2	256.3	51%	22%	27%	
Credit Card issuer	82.3	91.8	72	246.1	33%	37%	29%	
TV service provider	83.9	80.7	72.3	236.9	35%	34%	31%	
Internet service provider	83.7	81	71.3	236	35%	34%	30%	
Wireless service provider	83.8	79.7	69.8	233.3	36%	34%	30%	
Car rental agency	127.3	31.6	71.5	230.4	55%	14%	31%	
Investment firm	82.3	69.8	70	222.1	37%	31%	32%	
Computer maker	80.2	52.6	70.9	203.7	39%	26%	35%	
Major appliance maker	79.2	45.6	73.8	198.6	40%	23%	37%	
Insurance	31.9	91.7	74.2	197.8	16%	46%	38%	
Auto dealer	15.9	73.2	76	165.1	10%	44%	46%	
Health Plan	15.9	60.9	64	140.8	11%	43%	45%	

Basada en Temkin Group Insight Report: The ROI of Customer Experience Marzo del 2012

CustomerGauge¹⁷ en su estudio sobre el impacto de la mejora del Net Promoter Score concluye en una regla de oro indicando que 1% de crecimiento en NPS implica un 1% de crecimiento en el ingreso total y ejemplificando un 10% de crecimiento en NPS puede significar un crecimiento muy significativo en el ingreso y resultado financiero de la organización.

3.5 Conclusiones

Las áreas de TI dentro de empresas que tienen claramente establecido como parte de su crecimiento las estrategias para convertir a los clientes en promotores, pueden aportar por medio de ITIL 2011 un portafolio de servicios alineado al Net Promoter Score utilizando la mejora continua de servicio conectada directamente a las información que los clientes compartan para realizar los ciclos PDCA¹⁸ logrando mover de un cliente satisfecho a un cliente promotor.

El área de TI tiene capacidades de generar iniciativas que afecten la cadena de valor de forma positiva, esta característica que ITIL promueve puede ser utilizada y expresada a la alta gerencia por medio de la Estrategia de Servicio logrando fortalecer el área de TI al colaborar claramente con el crecimiento del negocio y dándoles una clara visibilidad de como los clientes valoran los servicios de TI. El generar un proyecto de TI con las mejores prácticas contenidas en ITIL 2011 y utilizando el puente de NPS al cliente referido en la figura 4, apoyara a la creación de proyectos con mayor efecto positivo al cliente final y el Retorno de las Inversiones puede ser mejor relacionado en base a los resultados de negocio y la medición de NPS.

¹⁶ Temkin, B. (2012). The ROI of Customer Experience. Página 9.

¹⁷ Dorrell, A. (2008). Impact of Improving Net Promoter® Scores on Average Order Value and overall sales Pagina 7. <http://customergauge.com/>

¹⁸ The Stationery Office. (2011). ITIL® Continual Service Improvement; Ciclo de mejora de Deming Plan (Planificar), Do (Hacer), Check (Verificar) y Act (Actuar). Página 78.

3.6 Referencias

Dorrell, A. (2008). Impact of Improving Net Promoter® Scores on Average Order Value and overall sales. US: CustomerGauge.

Fred Reichheld, R. M. (2011). The Ultimate Question 2.0 . United States of America: Harvard Business Review Press.

Kano, N. S. (1984). Attractive quality and must-be quality. Hinshitsu: The Journal of the Japanese Society for Quality Control.

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review, 11.

Reichheld, F. F. (2006). The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Boston: Harvard Business Press.

Temkin, B. (2012). The ROI of Customer Experience. Temkin Group.

The Stationery Office. (2011). ITIL Service Strategy. United Kingdom: The Stationery Office.

The Stationery Office. (2011). ITIL® Continual Service Improvement. United Kingdom: The Stationery Office.