

# NPS (*Net Promoter Score*). Métrica de la experiencia del cliente. Construcción y análisis del indicador de una cobertura médica privada

Noelia S. De Masi<sup>1,✉</sup>, Esteban C. Rochina<sup>1,✉</sup>, Mónica G. Schpilberg<sup>2,✉</sup>, María C. Puga<sup>2,✉</sup> y Leonardo G. Garfi<sup>1,✉</sup>

1. Plan de Salud. Hospital Italiano de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina

2. Departamento de Investigación. Hospital Italiano de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina

## RESUMEN

**Introducción:** el NPS (*Net Promoter Score*) es un indicador que se utiliza en los programas de experiencia del cliente para medir la satisfacción de dicho público objetivo y su lealtad. Nuestra finalidad fue consolidar el NPS por primera vez en una prepaga de un hospital de alta complejidad de Buenos Aires (PS-HIBA) en busca de establecer un indicador objetivo desde la perspectiva del cliente.

**Métodos:** se realizó un estudio observacional analítico, de corte transversal. Se incluyeron en el estudio los datos obtenidos a partir de las respuestas de los afiliados al PS-HIBA.

**Resultados:** se consolidó el primer indicador NPS del PS-HIBA: 22 puntos. Se visualizaron los tres perfiles de clientes, obteniendo un 45,7% promotores, 22,3% detractores y 32% pasivos o neutros. Complementariamente se identificaron los motivos de dichas calificaciones; las tres principales fueron: la problemática de accesibilidad a los turnos, la atención y los profesionales valorados positivamente.

**Conclusión:** este estudio aporta un indicador objetivo, que facilita un lenguaje común en la organización y una comparación con el mercado desde la mirada del cliente.

El NPS, como sistema, busca impulsar la construcción de una cultura centrada en el cliente, con el fin de mejorar su lealtad y permitir una retroalimentación donde se logra tener presente la voz del cliente, e identificar, priorizar y abordar los problemas percibidos. Nos permite establecer los lineamientos de oportunidades de mejora desde la perspectiva de los pacientes.

**Palabras clave:** indicador NPS, Experiencia de Clientes, CX, NPS Salud, NPS Prepaga.

## NPS (*Net Promoter Score*), Customer experience metrics. Construction and analysis of the indicator of private medical coverage

### ABSTRACT

**Introduction:** the NPS (*Net Promoter Score*) is an indicator used in customer experience programs to measure the satisfaction of said target audience and their loyalty. Our purpose was to send the survey and consolidate the NPS for the first time in a high complexity prepaid hospital in Buenos Aires (PS-HIBA) in search of an objective indicator from the customer's perspective.

**Methods:** an analytical, cross-sectional observational study was carried out. Data obtained from members' responses to the PS-HIBA were included in the study.

**Results:** the first NPS indicator of PS-HIBA was consolidated: 22 points. The three customer profiles were displayed, obtaining 45.7% promoters, 22.3% detractors and 32% passive or neutral. Complementarily,

Autor para correspondencia: [noelia.demasi@hospitalitaliano.org.ar](mailto:noelia.demasi@hospitalitaliano.org.ar), De Masi NS.

Recibido: 29/11/22 Aceptado: 8/03/23 En línea: 31/03/23

DOI: <http://doi.org/10.51987/revhospitalbaire.v43i1.259>

**Cómo citar:** De Masi NS, Rochina EC, Schpilberg MG, Puga MC, Garfi LG. NPS (*Net Promoter Score*). Métrica de la experiencia del cliente. Rev. Hosp. Ital. B.Aires. 2023;43(1):7-11

the reasons for these qualifications were identified, being the three main ones: the problem of accessibility to medical appointments, the medical attention and the professionals valued positively.

**Conclusion:** this study provides an objective indicator which facilitates a common language in the organization and a comparison with the market from the customer's point of view.

The NPS as a system seeks to promote the construction of a customer-focused culture, in order to improve their loyalty and allow feedback. Thus, it is possible to keep the customer's voice in mind, identify, prioritize and address the perceived problems. It allows us to establish the guidelines for opportunities to improve from the patients' perspective.

**Key words:** NPS indicator, Customer Experience, CX, Health NPS, Prepaid NPS.

## INTRODUCCIÓN

La experiencia de los clientes es la suma de todas las interacciones visibles y no visibles (físicas, visuales, emocionales/emotivas, de entendimiento, entre otras), configuradas por la cultura de una organización, que influyen en las percepciones del cliente, durante el tiempo en el que haya una relación de servicio. Dichas interacciones generan emociones positivas o negativas. En esta línea, fidelizar al cliente implica gestionar su experiencia de manera consistente e integral a lo largo de todo el recorrido que hace este durante su ciclo de vida.

Colocando el foco en la salud, la experiencia de los pacientes es definida por el Beryl Institute como "la suma de todas las interacciones, configuradas por la cultura de una organización, que influyen en las percepciones del paciente, a lo largo de la continuidad del cuidado"<sup>1</sup>.

Otra definición relevante en el contexto actual la define como "el resultado de la combinación de tres factores clave: Personas + Procesos + Tecnología. Una organización que quiere realmente transformarse y mejorar de manera sustancial su Experiencia del Cliente necesita no solo trabajar en las pautas de atención y actitud del personal en sus canales de atención, sino también revisar y modificar procesos y debe contar con tecnología que le permita dar soporte a todos los cambios que se requieren para ser más ágil y brindar una mejor experiencia a sus clientes"<sup>2</sup>.

Este concepto se focaliza en el valor de los modelos de negocios actuales, donde quedan establecidas nuevas expectativas de los clientes, quienes comparan su experiencia no solo con empresas o marcas de la competencia dentro del mismo sector, sino en cualquier rubro o categoría.

En cuanto a la gestión de la experiencia del cliente, la consultora estadounidense Gartner la define como "la práctica de diseñar y reaccionar a las interacciones de los clientes para cumplir o exceder sus expectativas, y así incrementar su satisfacción, lealtad y promoción"<sup>3</sup>.

Se convirtió en el foco de atención de todas las marcas en los últimos años, ya que las organizaciones notaron la importancia que tiene esto para mantener a los consumidores satisfechos y leales a la marca. En este sentido, si dichas experiencias son percibidas de manera positiva

por los clientes, constituyen estrategias de diferenciación y logran ventajas competitivas para la organización en el mercado.

El NPS (*Net Promoter Score*) es el indicador más utilizado en los programas de experiencia del cliente para medir la satisfacción de dicho público objetivo y su lealtad.

Según la bibliografía consultada, el concepto comenzó a utilizarse en 2003, a partir del artículo "The One Number You Need to Grow" publicado en la *Harvard Business Review*<sup>4</sup>.

Este abordaje genera la posibilidad de minimizar la brecha entre lo que la organización ofrece y la experiencia que los clientes demandan. Tiene un único objetivo: descubrir la probabilidad de que una persona recomiende una marca, una empresa, un producto o un servicio a otra persona.

Logra medir y administrar la lealtad de los pacientes sin la complejidad de las encuestas tradicionales. Como marco teórico, la implementación de esta herramienta debe estar encuadrada en la planificación estratégica de la organización.

Es muy valorada por los departamentos que se centran en la experiencia de clientes, debido a su alta tasa de respuesta. Se caracteriza por ser una encuesta corta, y está demostrado que la tasa de respuesta aumenta en relación con su brevedad.

La clave consiste en preguntarle al cliente:

¿Cuán probable es que recomiendes el producto/servicio o marca a un familiar, amigo o colega? Siendo "1" Poco probable y "10" Muy probable que lo recomiendes.

En función de la respuesta surgen tres perfiles de consumidores: el detractor, aquel que califica entre uno y seis inclusive, el pasivo o neutro entre siete y ocho, y el promotor entre nueve y diez.

El promotor "habla bien" espontáneamente por su experiencia; el pasivo "si bien está satisfecho" mantiene una conducta neutral y no lo expone. El detractor manifiesta su descontento. En este punto es importante tener en cuenta el impacto que tienen hoy las redes sociales en el potenciar este perfil.

Mediante una pregunta abierta optativa se solicita a los clientes que justifiquen dicha calificación. Esta información

valiosa obtenida se incorpora como retroalimentación, utilizándose tanto para abordar las insatisfacciones, como para impulsar las oportunidades de innovaciones que generan más promotores. Este desarrollo resulta clave para aprender más sobre las oportunidades de mejora en los procesos, personas, productos y precios a largo plazo.

El NPS es el valor que surge de la diferencia entre el porcentaje de promotores y el de detractores. Es decir, este puede variar entre -100 y +100. Permite conocer acerca del valor percibido por los clientes de la organización y el grado de satisfacción con respecto a la marca.

Como se mencionó con anterioridad, el indicador aporta información valiosa acerca de las disconformidades de los clientes o “puntos de dolor”, como se llaman en la disciplina, y a partir de ello, brinda la posibilidad de implementar acciones de mejora en la experiencia de estos. Teniendo en cuenta la importancia de contar con un indicador objetivo de la experiencia de nuestros clientes, la finalidad del presente trabajo consistió en conocer y analizar el NPS del Plan de salud del Hospital Italiano de Buenos Aires (PS-HIBA) debido a que no existen investigaciones previas en esta área. Y de esta manera, proporcionar un lenguaje común en la organización y una comparación con el mercado desde la mirada del cliente. Los resultados pueden constituir un punto de partida para conocer el valor percibido de nuestros clientes, así como una escucha activa a esas necesidades.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Se realizó un estudio observacional analítico, de corte transversal. Se incluyeron en el estudio los datos obtenidos a partir de las encuestas enviadas a los afiliados al PS-HIBA.

El estudio se llevó a cabo dentro del Área de Marketing y Ventas perteneciente al PS-HIBA.

El PS-HIBA es un sistema de medicina prepaga, con una trayectoria de más de cuarenta años en el mercado y con una cartera de 183 282 afiliados (activos a diciembre de 2021). Su población está compuesta por 58% de mujeres, con una edad media de 51 años y una antigüedad de 11 años. Cuenta con una red asistencial de dos hospitales de alta complejidad y quince centros médicos ubicados en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA), lo que resulta clave para brindar

cobertura a sus afiliados residentes en un 55% en CABA, 27% Zona Oeste, 7% en Zona Sur, 6% en Zona Norte y un 5% entre el interior del país y pacientes no identificados.

El protocolo del presente estudio fue aprobado bajo el registro N.º 6360 por el Comité de Ética de Protocolos de Investigación y por la Dirección Médica del Hospital Italiano (Registro Expediente PRIISA N.º 6970).

## OBTENCIÓN DE LOS DATOS

Entre los días 3 y 11 de septiembre se envió desde la dirección [plandesalud@hospitalitaliano.org.ar](mailto:plandesalud@hospitalitaliano.org.ar) una encuesta anónima, autoadministrada mediante una campaña realizada por correo electrónico, permitiendo una única respuesta por afiliado. La encuesta se dirigió a todos los afiliados activos del PS-HIBA mayores de 17 años, es decir, a 137 134 personas, y presentaba una pregunta principal:

**¿Cuán probable es que recomiendes Plan de Salud a un familiar, amigo o colega? Siendo “1” Poco probable y “10” Muy probable que lo recomiendes.**

Y luego una pregunta abierta optativa, mediante la cual se solicitaba a los pacientes las razones de sus calificaciones:

**¿Serías tan amable de detallarnos el motivo por el cual otorgaste una calificación de “X”?**

Esto brinda la oportunidad de registrar los comentarios de los afiliados, desde su mirada con sus propias palabras.

## RESULTADOS

Al momento del envío de la encuesta, el PS-HIBA contaba con 158 038 afiliados activos mayores de 17 años a septiembre de 2021. Se enviaron 137 134 encuestas a aquellos afiliados que tuvieran su correo electrónico validado, y se obtuvieron 26 991 respuestas, correspondientes a un 20% del total de las encuestas enviadas.

Según la calificación de los afiliados se obtuvo la cantidad de perfiles promotores y detractores necesarios para la conformación del indicador NPS (*Net Promoter Score*): (Tabla 1, Tabla 2 y Fig. 1)

## DISCUSIÓN

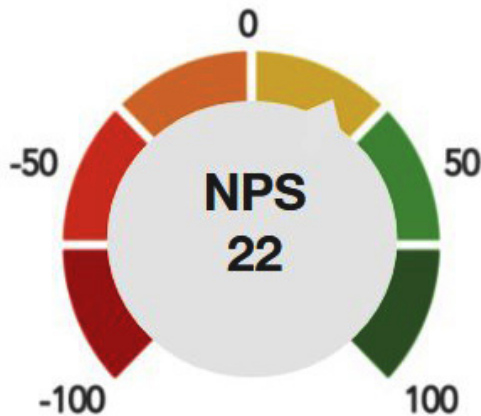
El resultado de NPS obtenido para el PS-HIBA fue de 22 puntos, encontrándose en valores óptimos de acuerdo

**Tabla 1.** Distribución de las respuestas en función de los perfiles de clientes (n = 26 991). Según la calificación brindada por los afiliados con respecto a la recomendación del PS-HIBA, surgen los tres perfiles: detractor, aquel que califica entre uno y seis inclusive, el pasivo o neutro entre siete y ocho, y el promotor entre nueve y diez.

Perfiles de clientes	Detractores						Pasivos		Promotores	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 26991	1364	414	620	645	1899	1359	3072	5287	3558	8773
%	5%	2%	2%	2%	7%	5%	11%	20%	13%	33%
% Perfil clientes	23,3%						31,0%		45,7%	

**Tabla 2.** Indicador NPS. Valor que surge de la diferencia entre el porcentaje de promotores y el de detractores.

NPS = % Promotores - % Detractores		
Promotores	Detractores	NPS
45,7%	23,3%	22,3



**Figura 1.** Representación gráfica que comprende que dicho indicador puede variar de -100 a +100, según el impacto de la cantidad de detractores y promotores.

con la bibliografía relacionada (valores entre 0 y 50 se consideran óptimos)<sup>5</sup>.

Según el primer estudio de Experiencia de Cliente a nivel nacional realizado por Bain en la Argentina en 2016, el NPS en el mercado de la Salud es 3; OSDE lidera el segmento con 31 puntos<sup>6</sup>. En años posteriores, solo encontramos como fuente fidedigna a la entidad Sancor Salud, en cuyo informe de Sustentabilidad 2018-2019 se detalla un NPS de 11 puntos y del período 2019-2020 de 1,6 puntos<sup>7</sup>.

Uno de los resultados para destacar es la obtención de un 46% de perfiles promotores (calificaciones entre 9 y 10) equivalentes a 12 300 respuestas. Al analizar el motivo de las calificaciones, el tópico: "disconformidad por el servicio ambulatorio respecto a la accesibilidad (turnos)", planteamos la hipótesis de tratarse de un problema general del mercado de salud y, por ello, los pacientes así y todo valoran positivamente. En esta misma línea, consideramos que el valor percibido del servicio debe ser superador para recomendarlo por encima de la propia preferencia o gusto. Habitualmente, los usuarios son más exigentes para recomendar que para decir que algo les gusta. A esto se suma, que la recomendación de un seguro de salud no tiene el mismo impacto que el recomendar otro servicio, como por ejemplo del rubro gastronómico o del entretenimiento.

Otro punto de interés son los perfiles pasivos, que presentaron el 31% de las encuestas (calificaciones entre 7 y 8 puntos) equivalentes a 8300 respuestas. La importancia de este segmento radica en comprender sus puntos de dolor en pos de transformarlos a través de programas de mejora, en posibles promotores de la marca, entendiendo que son perfiles que "a pesar de estar satisfechos (calificaciones de 7 y 8 puntos)" no generan recomendaciones, no son leales y son pasibles de cambiar por la competencia.

Los detractores constituyeron el 23% de las respuestas; sin embargo, la mitad tuvo un puntaje limítrofe de dicho segmento (5 y 6 puntos). El motivo expresado en las respuestas de texto libre se relacionó con la accesibilidad para la atención ambulatoria. Debido a que este punto resulta de alta complejidad, será un desafío desarrollar estrategias orientadas a mejorar este aspecto.

A partir de los resultados obtenidos y de su análisis, durante el mes de septiembre del año 2022 se generó un espacio de discusión con referentes e integrantes de todos los equipos de trabajo del PS-HIBA, de donde surgieron los siguientes conceptos:

- Haciendo foco en el concepto de RECOMENDACIÓN, involucra tu acción para consecuentemente aconsejar o no el servicio, por considerarlo "ventajoso o beneficioso". De alguna manera, hay un involucramiento en las relaciones personales, donde se pone en juego tu propio capital: tu credibilidad. Continuando esta línea, el valor percibido del servicio debe ser superador para considerar recomendarlo por encima de la preferencia o gusto: "Uno es más exigente para recomendar que para decir que me gusta". A esto se le adiciona que recomendar un seguro de salud no es lo mismo (en términos de impacto/riesgo) que recomendar otro servicio, como por ejemplo del rubro gastronómico, del entretenimiento, entre otros.
- Inmersos en la organización y evidenciando las problemáticas puestas de manifiesto (TURNOS, GUARDIA, ATENCIÓN, entre otros) nos encontramos gratamente sorprendidos por la cantidad de perfiles promotores (calificaciones 9 y 10), siendo del 46% = 12,3 K. Teniendo tanta relevancia "al observar los resultados" la disconformidad por el servicio ambulatorio, nos preguntamos si será que es una realidad del mercado de salud en general y, por ello, los pacientes valoran por encima de estas otras prestaciones.
- Nos parece interesante hacer foco en los perfiles pasivos (31% o 8,3 K) para comprender sus puntos de dolor en pos de transformarlos en posibles promotores de la marca, entendiendo que son perfiles que "a pesar de estar satisfechos (calificaciones de 7 y 8 puntos)" no generan recomendaciones, no son leales y son pasibles de cambiar por la competencia.
- El 52% de los detractores estuvo en el puntaje "más alto" (5 y 6) dentro de esta categoría. En tal sentido visualizamos una oportunidad de transformación a un perfil superador. Aunque el motivo con claridad expresado fue la accesibilidad, entendiendo su complejidad ¿podremos encontrar otros espacios de mejora valorados por ellos?

La tasa de respuesta obtenida fue del 20% (27 000 encuestas), la cual superó el número esperado, ya que contábamos con una tasa de referencia del 12%. Esta información fue validada con empresas especializadas en la experiencia de clientes como Customer (Compañía española focalizada en tecnología especializada en la medición del ROI de la Experiencia de cliente) y Qualtrics (empresa estadounidense de gestión de experiencias con más de veinte años en el mercado). Con respecto al valor obtenido consideramos que, si bien la pandemia estaba finalizando, las respuestas pueden haberse visto influidas por una percepción diferente de los clientes por una mayor sensibilización con respecto a la salud. Otra explicación de la alta de tasa de respuesta puede relacionarse con que en este período (septiembre de 2021) los pacientes no recibieron otras encuestas desde el PS-HIBA.

## CONCLUSIÓN

Este estudio aporta un indicador objetivo que facilita un lenguaje común en la organización y una comparación con el mercado desde la mirada del cliente. Adicionalmente, nos facilitó identificar los perfiles de clientes, lo que luego posibilitará un análisis en profundidad de cada uno de ellos y sobre la base de dicha segmentación efectuar campañas específicas.

Si bien las necesidades planteadas por nuestros pacientes eran las previstas por la organización, se logró a partir de este estudio evidenciarlo sobre la base de datos objetivos representativos.

Por otro lado, la generación de un espacio de discusión multidisciplinario facilitó la interpretación del indicador, la alineación de las áreas y lineamientos de acciones para el futuro, a partir de la información objetiva manifestada por nuestros afiliados. Con respecto a este punto, es clave que su abordaje haya involucrado distintas miradas, debido a que la transformación cultural y el compromiso de toda la organización debe ser un eje central, en pos

de generar procesos trabajados de manera integrada y coherente.

Consideramos que la frecuencia ideal es realizarla cada dos años, dado que el NPS es un índice a largo plazo, y representa un buen equilibrio para no incomodar a los clientes, procesar de manera efectiva las encuestas realizadas, poder brindar respuesta a las insatisfacciones o demandas obtenidas y poder medir nuevamente las estrategias que se vayan implementando en función de ello.

**Agradecimientos:** queremos agradecer la ayuda de todas las personas cercanas que nos han aportado su apoyo profesional y personal a lo largo de estos casi dos años de trabajo.

**Conflicto de intereses:** los autores declaran no tener conflicto de intereses.

---

## REFERENCIAS

1. The Beryl Institute. Defining patient experience [Internet]. Nashville, TN: the Institute; [2014] [citado 2022 nov 29]. Disponible en: [www.theberylinstitute.org/page/DefiningPatientExp](http://www.theberylinstitute.org/page/DefiningPatientExp).
2. Goodman JA. Customer experience 3.0: high-profit strategies in the age of techno service. New York: AMACOM; 2014.
3. Gartner glossary. Customer experience management (CXM) [Internet]. Stamford, CT: Gartner; s.d. [citado 2022 nov 29]. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience-management-cem>.
4. Reichheld FF. The one number you need to grow. *Harv Bus Rev*. 2003;81(12):46-54, 124.
5. Botey P. Net Promoter Score: NPS: ¿qué es y cómo se calcula? [Internet]. Barcelona: InboundCycle; 2022 mar 7 [citado 2022 nov 29]. Disponible en: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>.
6. Terrile S. Alta fidelidad: la fórmula para tener clientes leales. *La Nación*. (Buenos Aires). 2016 oct 2 [citado 2022 nov 29]. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/alta-fidelidad-la-formula-para-tener-clientes-leales-nid1943109/>.
7. Grupo SanCor Salud. Reporte de Sustentabilidad 2021-2022 [Internet]. Buenos Aires: Grupo SanCor Salud; 2022 [citado 2022 nov 29]. Disponible en: [https://repo.sancorsalud.com.ar/webinstitucional/reportes/Reporte\\_2022/index.html?page=1](https://repo.sancorsalud.com.ar/webinstitucional/reportes/Reporte_2022/index.html?page=1).