/ METODOLOGÍA

Voice of Customer

VoC; voz del cliente

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Autoría difusa; formalización de Griffin y Hauser (1993)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Capta de forma ordenada lo que el cliente necesita, espera y dice, y lo convierte en decisiones de la empresa con responsable y plazo.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué nos está diciendo el cliente, por qué vías lo estamos escuchando, y qué hemos cambiado por lo que nos ha dicho?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas deciden sobre el cliente sin el cliente. Saben cosas de él, pero dispersas, sin ordenar y sin que lleguen a quien decide.

Voice of Customer (VoC, la voz del cliente) es un sistema para recoger de forma ordenada lo que el cliente necesita, espera, sufre y dice, en su propio lenguaje, y convertirlo en decisiones de la empresa.

Señales de que puede hacer falta:

- lo que se sabe del cliente vive en la cabeza de los comerciales y no se comparte;
- hay una encuesta anual que nadie lee y de la que no sale ninguna decisión;
- se mide el NPS y se discute el número, no las causas;
- las reclamaciones se resuelven una a una y no se analizan como patrón;
- las decisiones de producto se toman por intuición del comité, y cuando el cliente no responde se le culpa a él.

Cuándo aporta valor

- ✓ Al diseñar o revisar una propuesta de valor o una oferta nueva (**Customer Value Proposition**, **Value Proposition Canvas**).
- ✓ Al segmentar a los clientes por sus necesidades (**Customer Segmentation**).
- ✓ Cuando la retención se deteriora o aumentan las reclamaciones sin una causa identificada.
- ✓ Al implantar un sistema de mejora continua o de experiencia de cliente.
- ✓ Antes de invertir en producto o en servicio.
- ✓ Cuando la empresa decide sobre el cliente por intuición.

VOICE OF CUSTOMER

Un sistema para escuchar al cliente de forma ordenada y convertir lo que dice en decisiones de la empresa

ESCUCHAR NO ES PREGUNTAR | Un sistema de escucha se juzga por las decisiones que produce, no por los datos que acumula.

CAPTAR LA VOZ DEL CLIENTE

CONVERTIRLA EN DECISIONES · LA PARTE QUE SUELE FALTAR

1 ESCUCHAR

¿De dónde sale la voz del cliente?

Lo que dice cuando le preguntamos
Entrevistas en profundidad y encuestas.

Lo que dice sin que le preguntemos
Reclamaciones, incidencias y reseñas.

Lo que hace
Compras, uso y abandonos. No siempre coincide con lo que dice.

También a clientes perdidos y a no clientes. En venta a empresas, a todos los que deciden.

2 ENTENDER

¿Qué necesita de verdad?

- Reunir en un mismo sitio todo lo que llega por las distintas vías.
- Ordenar las necesidades con las palabras del cliente, de lo general a lo concreto. Mejor si las agrupa el propio cliente.
- Buscar la causa: no quedarse en la nota de la encuesta.
- Priorizar: lo que más le importa al cliente y donde peor estamos frente a la competencia.

3 ACTUAR

¿Qué cambiamos y quién lo hace?

En el día a día
Quien atiende al cliente recibe su opinión enseguida y resuelve lo que está en su mano.

En toda la empresa
Los problemas de fondo (procesos, producto, precio, política comercial) los prioriza la dirección y se asignan a un responsable, con plazo y recursos.

4 CERRAR EL CÍRCULO

¿Ha servido y lo sabe el cliente?

- Contar al cliente qué hemos cambiado por lo que nos dijo. Así seguirá respondiendo.
- Comprobar si el cambio ha funcionado, con las mismas fuentes de escucha.
- Revisar con una frecuencia fija, con quien tiene capacidad de decidir.

Y se vuelve a escuchar: es un sistema continuo, no un estudio puntual

QUÉ SE PUEDE MEDIR

Lo que dice cuando le preguntamos
- NPS: ¿nos recomendaría?
- CSAT: ¿quedó satisfecho?
- CES: ¿cuánto le costó resolverlo?
- Qué le importa y qué nota nos da frente a la competencia.

Lo que dice sin que le preguntemos
- Reclamaciones: cuántas y por qué.
- Valoraciones y reseñas en internet.
- Tono de las llamadas, los correos y los chats.
- Motivos por los que ganamos o perdemos ventas.

Lo que hace
- Retención, abandono y repetición de compra.
- Cuota de cliente: qué parte de su gasto nos llevamos.
- Valor del cliente a lo largo del tiempo.
- Clientes nuevos que llegan por recomendación.

SON TERMÓMETROS, NO DIAGNÓSTICOS | Las métricas dicen cuánto, no por qué. Siempre con una pregunta abierta, y cruzando lo que el cliente dice con lo que hace.

emilio llopis

Fuente: Griffin y Hauser, «The Voice of the Customer», Marketing Science (1993); Markey, Reichheld y Dullweber, HBR (2009); Forrester (2013); Reichheld, HBR (2003 y 2021); Dixon, Freeman y Toman, HBR (2010); Keiningham y otros, HBR (2011). Síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Griffin y Hauser, «The Voice of the Customer», Marketing Science (1993); Markey, Reichheld y Dullweber, Harvard Business Review (2009); Forrester (2013); Reichheld, Harvard Business Review (2003 y 2021); Dixon, Freeman y Toman, Harvard Business Review (2010); y Keiningham y otros, Harvard Business Review (2011). Cuatro pasos, agrupación de las métricas por vías de escucha y textos: elaboración propia. Sin ejemplo.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la organización no tiene capacidad de actuar sobre lo que va a escuchar.** En ese caso no conviene montar el sistema, o no entero. Un sistema de escucha sin capacidad de respuesta deteriora la relación con el cliente más que no escuchar: crea una expectativa y no la cumple.
- × **Si la pregunta es puntual y acotada.** Basta un estudio concreto; no hace falta un sistema.

02 Entender

Qué es

Un **sistema para capturar de forma estructurada lo que el cliente necesita, espera, sufre y dice —en su propio lenguaje— y traducirlo a decisiones**.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. Arriba, sus dos partes: captar la voz del cliente y convertirla en decisiones, que es la que suele faltar. En el centro, los cuatro pasos de un ciclo que vuelve a empezar: escuchar (lo que el cliente dice cuando le preguntamos, lo que dice sin que le preguntemos y lo que hace), entender, actuar y cerrar el círculo. Abajo, qué se puede medir en cada una de las tres vías de escucha, y un recordatorio: las métricas son termómetros, no diagnósticos.

> **/ NOTA · BM**
> Los cuatro pasos son una síntesis propia sobre el ciclo continuo que describe la consultora Forrester (escuchar, interpretar, reaccionar y comprobar) y sobre los dos circuitos para actuar de la consultora Bain. Encajan con los seis elementos de la traducción a decisiones que se explican más abajo: entender reúne consolidar, estructurar y priorizar; actuar es asignar; y cerrar el círculo incluye contarle al cliente qué se ha cambiado y revisar.

Tiene dos partes, y la segunda es la que suele faltar:

- **Captura:** recoger señales de fuentes distintas, cualitativas y cuantitativas, de forma sistemática y no de vez en cuando.
- **Traducción:** convertir esas señales en algo que cambie el producto, el servicio, la propuesta, el precio o el proceso, con responsable y plazo.

> **/ IDEA CLAVE · BM**
> La mayoría de las empresas que dicen tener VoC tienen la primera parte y no la segunda: miden, informan y no deciden. Lo que demuestra que existe un sistema de VoC no es la cantidad de datos recogidos, sino **cuántas decisiones recientes se pueden trazar hasta una señal de cliente**. Es una pregunta incómoda y muy informativa.

> **/ NOTA**
> La idea de VoC como sistema continuo de escucha, gobierno y cierre del círculo, tal como la describe esta ficha, procede de la práctica posterior y de la síntesis de Biblioteca Management. No procede de la formalización académica de 1993 (ver Profundizar).

Las fuentes de escucha

Un sistema de VoC se apoya en fuentes de naturaleza distinta. Su valor está en combinarlas.

TIPO	FUENTES	QUÉ APORTA
Solicitada, cualitativa	Entrevistas en profundidad, observación del cliente mientras usa el producto, paneles, entrevistas a clientes perdidos	El porqué, el lenguaje del cliente, lo que no sabíamos preguntar

TIPO	FUENTES	QUÉ APORTA
Solicitada, cuantitativa	Encuestas, NPS, CSAT, CES, estudios de importancia y satisfacción	Magnitud, comparación, seguimiento en el tiempo
No solicitada	Reclamaciones, incidencias de servicio, consultas al soporte, motivos de operaciones perdidas, reseñas	Señal espontánea y barata, que ya está en la empresa
De comportamiento	Datos de compra, uso, abandono, devoluciones	Lo que el cliente hace, que no siempre coincide con lo que dice

> / CONSEJO · BM
> En la mayoría de las medianas empresas la fuente no solicitada ya existe y no se aprovecha. El registro de operaciones perdidas y las incidencias de servicio suelen contener el diagnóstico completo, disperso en correos y en cabezas. Ordenarlo cuesta poco y da resultados antes que cualquier encuesta nueva.

Las métricas integradas

Esta ficha presenta tres métricas: NPS, CSAT y CES. CSAT y CES no tienen ficha propia; el NPS sí: **Net Promoter System** explica cómo convertirlo en un sistema de gestión. Las tres responden a preguntas distintas y ninguna sustituye al sistema.

> / IDEA CLAVE · BM
> Una métrica no es un sistema de escucha. Las tres se eligen según lo que se quiera gobernar (la relación global, una interacción concreta o la fricción en el servicio). Siempre se acompañan de una pregunta abierta. Y su valor aparece cuando se cruzan con las fuentes no solicitadas y de comportamiento.

1. Net Promoter Score (NPS)

Qué mide: la disposición a recomendar, en una escala de 0 a 10. Promotores: 9–10. Pasivos: 7–8. Detractores: 0–6. **NPS = porcentaje de promotores menos porcentaje de detractores**, expresado como número entero.

Origen: Frederick F. Reichheld, «The One Number You Need to Grow», *Harvard Business Review*, diciembre de 2003.

Para qué sirve: seguir la evolución agregada en el tiempo. Es un lenguaje común muy extendido.

Qué no hace: no explica el porqué. El número agregado esconde distribuciones muy distintas.

> / PARA TENER EN CUENTA
> La formulación original sostenía que la disposición a recomendar era el mejor predictor del crecimiento. Esa afirmación se contrastó después y no se replicó (ver Profundizar).

> / CONSEJO · BM
> La conclusión razonable no es descartar el NPS, que sigue siendo un lenguaje común útil y barato. Es **no tratarlo como predictor privilegiado del crecimiento ni como un objetivo de gestión en sí mismo**. Un NPS que sube sin que nadie sepa por qué no es una buena noticia: es una medición sin diagnóstico. El valor está en la pregunta abierta que lo acompaña y en el análisis de las causas, no en el número.

2. Customer Satisfaction Score (CSAT)

Qué mide: la satisfacción con una interacción o con la relación, en una escala corta.

Origen: práctica de investigación de mercados, sin autoría única documentada.

Para qué sirve: medir de forma puntual y localizada un contacto concreto.

Qué no hace: no mide la lealtad ni predice el comportamiento futuro.

3. Customer Effort Score (CES)

Qué mide: el esfuerzo que le ha costado al cliente resolver su asunto.

Origen: Matthew Dixon, Karen Freeman y Nicholas Toman, «Stop Trying to Delight Your Customers», *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2010.

Para qué sirve: diagnosticar la fricción en el servicio y la postventa.

Qué no hace: no mide la relación global ni la propuesta de valor.

Otras métricas de un programa de VoC

El NPS, el CSAT y el CES no son las únicas métricas. Un programa completo mide las tres vías de escucha y, a menudo, también el servicio:

VÍA	MÉTRICAS	PARA QUÉ SIRVEN
Lo que dice cuando le preguntamos	Importancia de cada necesidad y valoración frente a la competencia; índices de satisfacción sectoriales, como el ACSI; índices de experiencia, como el de la consultora Forrester (eficacia, facilidad y emoción)	Saber qué pesa más para el cliente y dónde estamos peor que la competencia
Lo que dice sin que le preguntemos	Número y motivos de las reclamaciones; valoraciones y reseñas en internet; tono de las llamadas, los correos y los chats, con herramientas de análisis de texto y voz; motivos de las ventas ganadas y perdidas	Detectar problemas que ninguna encuesta pregunta
Lo que hace	Retención, abandono y repetición de compra; cuota de cliente (qué parte de su gasto en la categoría se lleva la empresa); valor del cliente a lo largo del tiempo; clientes nuevos que llegan por recomendación	Comprobar si lo que el cliente dice se traduce en lo que hace
El servicio	Resolución al primer contacto; tiempo de respuesta y de resolución	Medir las trabas en la atención

/ EVIDENCIA

Keiningham, Aksoy, Buoye y Cooil (*Harvard Business Review*, 2011) siguieron durante dos años a más de 17.000 consumidores de más de una docena de sectores y nueve países. Los cambios en la satisfacción o en la intención de recomendar apenas explicaban los cambios en la cuota de cliente (correlación de 0,1). Lo que sí la predecía era el puesto que el cliente daba a la marca frente a las demás que usaba (correlación media superior a 0,9).

/ NOTA

Reichheld, el creador del NPS, reconoce con Darnell y Burns («Net Promoter 3.0», *Harvard Business Review*, 2021) que el NPS, al basarse en lo que declaran los clientes, a veces se ha usado mal. Propone completarlo con el «crecimiento ganado»: el que viene de clientes que repiten y compran más, y de clientes nuevos que llegan por recomendación, calculado con la facturación real y no con encuestas.

/ CONSEJO · BM

No hace falta medirlo todo. Conviene elegir pocas métricas de cada vía, según las decisiones que el sistema tiene que alimentar, y cruzar siempre lo que el cliente dice con lo que hace.

La traducción a decisiones

Es la parte que distingue un sistema de un cuadro de mando. Tiene seis elementos:

1 Consolidar

Reunir las señales de todas las fuentes en un mismo lugar.

2 Estructurar

Ordenar las necesidades en una jerarquía, preferiblemente validada con clientes.

3 Priorizar

Ordenar las necesidades por su importancia para el cliente y por nuestra capacidad de actuar.

4 Asignar

Dar cada prioridad a un responsable, con plazo.

5 Cerrar el círculo con el cliente

Contarle qué se ha cambiado. Es lo que mantiene su disposición a seguir respondiendo.

6 Revisar

Revisar con una frecuencia fija, en un comité que tenga capacidad de decidir.

Dos circuitos para actuar. La consultora Bain (Markey, Reichheld y Dullweber, *Harvard Business Review*, 2009; Markey, 2015) distingue dos circuitos:

- **En el día a día:** quien atiende al cliente recibe enseguida su opinión y resuelve lo que está en su mano. Sirve también para que cada persona aprenda de sus propios clientes.
- **En toda la empresa:** los problemas que un equipo no puede resolver por sí solo (procesos, políticas, tecnología, precios o producto) se reúnen y se priorizan por su impacto, su dificultad y el plazo en que darán resultado. La dirección asigna a cada uno un responsable con autoridad y recursos. Al terminar, se cuenta a quien lo planteó cómo se ha resuelto.

Estos circuitos se desarrollan en **Net Promoter System**.

> **/ IMPORTANTE**
> La consultora Forrester describe la voz del cliente como un ciclo continuo: escuchar, interpretar, reaccionar y comprobar. Y advierte del error más común: quedarse en escuchar. Escuchar e interpretar, por sí solos, no dan ningún retorno; el resultado llega cuando se cambia la experiencia del cliente.

Qué no es

- **No es una encuesta de satisfacción.** La encuesta es una fuente entre varias, y de las más pobres si va sola: capta lo que preguntamos, no lo que el cliente diría.
- **No es el NPS, el CSAT o el CES.** Son métricas, no metodologías. Miden un estado; no explican por qué ni qué hacer. Dentro de VoC son útiles; por separado son un número en un cuadro de mando.
- **No es el Customer Journey Map.** El *journey* modela el recorrido del cliente por sus etapas y puntos de contacto. VoC alimenta ese modelo con evidencia. Uno es el mapa; el otro, la escucha. El *journey* tiene su propio territorio y no se desarrolla aquí.
- **No es simplemente investigación de mercado.** La investigación de mercado puede ser puntual o continua. La diferencia es que un sistema de VoC se organiza para incorporar de forma sistemática la voz del cliente y **cerrar el círculo hasta decisiones y acciones**, con responsable y frecuencia de revisión.
- **No es Jobs to Be Done.** Jobs to Be Done es una forma concreta de interpretar lo que se escucha; VoC es el sistema de escucha.

Voice of Customer y experiencia de cliente

Qué es cada cosa. La experiencia de cliente es lo que el cliente vive y siente en cualquier contacto con la empresa, directo o indirecto: la compra, el uso, el servicio, la publicidad o lo que le cuentan otros (Meyer y Schwager, *Harvard Business Review*, 2007). Incluye lo que piensa, lo que siente y lo que hace, a lo largo de todo el recorrido: antes, durante y después de la compra (Lemon y Verhoef, *Journal of Marketing*, 2016).

Voice of Customer es la forma de escuchar y entender esa experiencia. La gestión de la experiencia de cliente es diseñarla y mejorarla. Se necesitan las dos: sin la voz del cliente, la experiencia se gestiona por intuición; sin gestión de la experiencia, la voz del cliente se queda en informes.

Por qué hace falta escuchar. En un estudio de la consultora Bain que citan Meyer y Schwager, sobre los clientes de 362 empresas, el 80 % de las empresas creía dar una experiencia superior, pero solo el 8 % de sus clientes estaba de acuerdo. Esa distancia entre lo que la empresa cree y lo que el cliente vive es lo que la voz del cliente saca a la luz.

Lo que la empresa sabe del cliente y lo que el cliente piensa de la empresa. Meyer y Schwager lo distinguen así: el CRM recoge lo que la empresa sabe del cliente (compras, contactos, datos); la voz del cliente recoge lo que el cliente piensa de la empresa. Hay que cruzar las dos fuentes: es la diferencia entre lo que el cliente dice y lo que hace.

Escuchar el recorrido completo, no solo cada contacto. La consultora McKinsey (Rawson, Duncan y Jones, *Harvard Business Review*, 2013) encontró que la experiencia de todo el recorrido explica la satisfacción mucho mejor que cada contacto por separado: entre un 30 % y un 40 % más de relación con la satisfacción, y entre un 20 % y un 30 % más con los resultados (ingresos,

repetición de compra, abandono y recomendación). En uno de sus casos, cada contacto de la incorporación de clientes nuevos salía bien en las encuestas, pero la satisfacción caía casi un 40 % a lo largo del recorrido. Por eso conviene medir por recorridos (la compra, la instalación, una incidencia) y no solo con una encuesta después de cada contacto.

Escuchar también lo que la empresa no controla. Lemon y Verhoef distinguen cuatro tipos de contacto con el cliente:

- los que controla la empresa (su web, su equipo comercial, su publicidad);
- los de sus socios (distribuidores, instaladores);
- los del propio cliente (el uso que hace del producto);
- los externos (otros clientes, reseñas, prensa).

Un buen sistema de escucha cubre los cuatro, no solo los propios.

Tres momentos de escucha. Meyer y Schwager distinguen:

- lo que acaba de pasar: una encuesta después de una compra o de una incidencia, de forma continua;
- la relación en curso: revisiones periódicas con el cliente;
- lo que podría pasar: necesidades que nadie cubre todavía, con entrevistas y observación puntuales.

Cómo encaja con otras fichas. La voz del cliente aporta la evidencia; el **Customer Journey Map** dibuja el recorrido del cliente con esa evidencia; y el **Service Blueprint** lo traduce a los procesos internos que lo hacen posible.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para montar un sistema de VoC. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management; Griffin y Hauser no la formularon como procedimiento. Los pasos usan las fuentes y los elementos de la traducción a decisiones descritos en Entender.

1 **Definir para qué sirve el sistema**
Qué decisiones debe alimentar. Sin esto se mide por medir.

2 **Inventariar lo que ya existe dentro de la empresa**
Reclamaciones, incidencias, motivos de pérdida, datos de uso. Suele haber más de lo que se cree.

3 **Diseñar la escucha cualitativa**
Con quién hablar —clientes actuales, perdidos y no clientes— y sobre qué.

4 **Entrevistar hasta la saturación, no hasta una cifra**
Se para cuando las entrevistas nuevas ya no aportan necesidades nuevas.

5 **Estructurar las necesidades**
Y validar la estructura con clientes cuando el proyecto lo permita (elemento 2 de la traducción a decisiones).

6 **Elegir las métricas que se van a seguir**
Y dónde se van a medir, siempre con una pregunta abierta.

7 **Montar el circuito de decisión**
Quién ve qué, con qué frecuencia y quién decide (elementos 4 y 6).

8 **Cerrar el círculo con quien respondió**
Contarle qué ha cambiado (elemento 5).

/ CONSEJO · BM

Un buen primer análisis es el mapa de escucha (ver el kit). Hipótesis frecuente que conviene contrastar: que la empresa recoge más de lo que cree y decide menos de lo que supone.

/ CONSEJO · BM

Las entrevistas a clientes perdidos son las más incómodas de organizar y las más rentables.

/ IMPORTANTE · BM

No conviene fijar de antemano un número de entrevistas. Los resultados de Griffin y Hauser se citan a menudo como si «veinte entrevistas bastaran», y no dicen eso (ver Profundizar). El criterio es decidir cuándo parar por la saturación observada y por lo distintos que sean los clientes del contexto.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

En una empresa mediana, un punto de partida ligero (no un estándar) puede ser:

- un registro ordenado de operaciones perdidas;
- una revisión periódica de las incidencias, buscando patrones;
- entrevistas en profundidad con clientes elegidos a propósito —no con los de siempre— hasta la saturación.

La frecuencia de revisión y el número de entrevistas dependen del contexto: del ritmo al que llegan señales nuevas, de lo distintos que sean los clientes y del ciclo de compra del sector. Montar un programa de NPS antes de tener algo de esto es empezar por el termómetro.

/ CONSEJO · BM

Al final, el trabajo debería quedar en cuatro piezas: el mapa de escucha, la jerarquía de necesidades por segmento, el diagnóstico de las métricas que ya se usan y una propuesta de circuito de decisión con responsables y frecuencia.

/ EJEMPLO

Una empresa de mantenimiento de climatización para edificios de oficinas pierde contratos al renovarlos y no sabe por qué. Su encuesta anual al responsable de compras sale bien.

- **Escuchar:** entrevista a los clientes perdidos y a los responsables de mantenimiento de cada edificio, no solo a compras; reúne los avisos y las incidencias de los dos últimos años.
- **Entender:** el problema no está en las reparaciones, sino en la información. Nadie avisa al responsable del edificio de cuándo llega el técnico ni de lo que ha hecho, y se entera por las quejas de los ocupantes.
- **Actuar:** en el día a día, el técnico envía un parte digital al terminar cada visita. En la empresa, se cambia el proceso de avisos y se incluye en el contrato un informe mensual.
- **Cerrar el círculo:** en la reunión anual con cada cliente se le explica qué se ha cambiado por lo que dijo, y se siguen la renovación de contratos y los motivos de las pérdidas.

/ EJEMPLO

Una cadena de doce clínicas dentales ve cómo bajan sus valoraciones en internet, aunque la encuesta tras cada visita sale bien.

- **Escuchar:** analiza las reseñas y las llamadas al centro de citas con una herramienta de análisis de texto, y lo cruza con sus datos: muchos pacientes no empiezan el tratamiento después de recibir el presupuesto.
- **Entender:** la queja no es la atención clínica, sino cómo se explican el presupuesto y la financiación.
- **Actuar:** en el día a día, cada clínica recibe cada semana los comentarios de sus pacientes. En la empresa, se rediseñan la presentación del presupuesto y las opciones de financiación.
- **Cerrar el círculo:** se responde a las reseñas contando el cambio, y se siguen el porcentaje de presupuestos aceptados y la valoración media.

Kit práctico

Mapa de escucha

FUENTE	¿EXISTE HOY?	QUIÉN LA RECOGE	DÓNDE VIVE EL DATO	QUIÉN LA ANALIZA	FRECUENCIA	ÚLTIMA DECISIÓN QUE PRODUJO

La última columna es la que hace el diagnóstico. Si está vacía en todas las filas, no hay sistema de VoC: hay recogida de datos.

Ficha de necesidad

CAMPO	CONTENIDO
01 Necesidad, en lenguaje del cliente	
02 Segmento en que aparece	
03 Fuentes que la respaldan	
04 Frecuencia e intensidad observadas	
05 Qué ocurre hoy cuando no se cubre	
06 Acción propuesta	
07 Responsable y plazo	

Preguntas de control

- ☐ ¿Cuántas decisiones recientes podemos trazar hasta una señal de cliente?
- ☐ ¿Estamos escuchando también a los clientes que perdimos y a los que nunca nos compraron?
- ☐ ¿Qué hacemos con el NPS además de mirarlo?
- ☐ ¿La estructura de necesidades la hemos hecho nosotros o la hemos validado con clientes?

- [ ] ¿Le hemos contado al cliente qué cambiamos por lo que nos dijo?
- [ ] ¿Cruzamos lo que el cliente dice con lo que hace?
- [ ] ¿Medimos los recorridos completos o solo cada contacto por separado?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Reducir VoC a encuestas	Combinar fuentes solicitadas, no solicitadas y de comportamiento.
Confundir métrica con metodología	NPS, CSAT y CES son termómetros, no diagnósticos.
Gestionar el número en lugar de la causa	Pregunta abierta obligatoria y análisis de causas.
Tratar el NPS como predictor del crecimiento	La evidencia disponible no sostiene esa superioridad.
Fijar un número de entrevistas de antemano	Criterio de saturación.
Escuchar solo a los clientes satisfechos y actuales	Incluir a clientes perdidos y a no clientes.
No cerrar el círculo	Comunicar los cambios a quien respondió.
Recoger y no decidir	Comité con capacidad de decisión y frecuencia fija.
Medir solo cada contacto	Medir también los recorridos completos: la compra, la instalación, una incidencia.
Fiarlo todo a una métrica	Combinar varias y cruzar lo que el cliente dice con lo que hace.
Escuchar solo los canales propios	Incluir también a distribuidores e instaladores, las reseñas y lo que dicen otros clientes.

Limitaciones

- **El cliente no siempre sabe lo que necesita, y casi nunca sabe qué solución quiere.** VoC identifica problemas mejor que soluciones.
- **Hay sesgo de quien responde.** Los más críticos y los más entusiastas están sobrerrepresentados.
- **Lo que el cliente dice y lo que hace no coinciden.** Por eso el dato de comportamiento no es prescindible.
- **En B2B el cliente es un comité.** Escuchar a un interlocutor no es escuchar al cliente.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners desarrollamos proyectos de Voice of Customer, normalmente muy ligados al diseño de la experiencia de cliente, en el que trabajamos con el **Customer Journey Map**.

Cuando una empresa diseña y pone en marcha una nueva forma de relacionarse con sus clientes, tiene que medir cómo la viven. Por eso, en esos proyectos implantamos un sistema de medición. Según el alcance del proyecto, cubre todo el recorrido del cliente, desde que nos conoce hasta la postventa, o solo una parte. Muchas empresas empiezan por el servicio al cliente; en los proyectos completos medimos todos los momentos del recorrido.

Un sistema así genera muchísimos datos: encuestas, comentarios, llamadas, correos, reseñas y datos de compra. Para trabajarlos utilizamos herramientas de inteligencia artificial, que nos permiten leer y ordenar todo ese volumen de información y encontrar patrones que a mano se escaparían. De ahí salen conclusiones muy valiosas, tanto para mejorar la experiencia del cliente como para tomar decisiones que mejoran los resultados de la empresa.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Voice of Customer suele entrar al comienzo del trabajo sobre el cliente, dentro del diagnóstico: aporta la evidencia sobre lo que el cliente necesita y dice. Cuando se monta como sistema continuo, sigue funcionando después, en el despliegue y en el seguimiento. No es la estrategia de cliente: es la evidencia en la que se apoya.

La lógica del orden es sencilla: primero se escucha y se ordena lo que dice el cliente; después, con esa evidencia, se modela su recorrido por etapas y puntos de contacto; y, por último, ese recorrido se traduce a los procesos internos que lo hacen posible.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Griffin y Hauser.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Voice of Customer.
Aporta la evidencia: qué necesita, espera y dice el cliente.

2 Customer Journey Map.
Modela el recorrido del cliente con esa evidencia.

3 Service Blueprint.
Traduce el recorrido a procesos internos.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Jobs to Be Done** → si queremos una forma concreta de interpretar lo que escuchamos.
- **Customer Segmentation** → si vamos a segmentar por necesidades; VoC aporta la materia prima.
- **Customer Value Proposition** → si hay que saber qué valora el cliente y con qué parámetros cuantificar ese valor.
- **Value Proposition Canvas** → si vamos a construir el perfil de cliente del lienzo; VoC es una fuente fundamental, junto con entrevistas, observación, datos de comportamiento y experimentación.
- **Elements of Value (B2C + B2B)** → si queremos saber qué elementos de valor aprecia este cliente; VoC es la vía para averiguarlo.

- **Brand Equity** → si el seguimiento debe hacerse en el plano de la marca; integra el seguimiento de marca (brand tracking).
- **Net Promoter System** → si queremos organizar la respuesta a cada cliente, el aprendizaje en equipo y la corrección de las causas.
- **Marketing Planning** → si la voz del cliente tiene que alimentar el análisis del plan de marketing y sus objetivos cualitativos (satisfacción, fidelidad e imagen de marca).
- **Customer Success Management** → si además de escuchar hay que asegurar que cada cliente obtiene los resultados que esperaba al comprarnos.
- **Modelo de Orientación al Cliente — Emilio Llopis** → si hay que diagnosticar si toda la empresa está organizada para cumplir lo que promete al cliente.

05 Profundizar

Origen y evolución

La expresión «voice of the customer» es anterior a su formalización académica. Procede de la práctica de la gestión de la calidad y del desarrollo de producto, y su **autoría es difusa**: esta ficha no le atribuye un autor.

- **Formalización académica de referencia (1993).** Abbie Griffin y John R. Hauser estudian cómo se **identifican, estructuran y priorizan** las necesidades del cliente, dentro del desarrollo de producto y del *Quality Function Deployment* (despliegue de la función de calidad: un método que traduce las necesidades del cliente a características del producto).
- **Ampliación posterior.** La concepción más amplia de VoC como sistema continuo de escucha, gobierno y cierre del círculo, que estructura esta ficha, es una ampliación de la práctica posterior y una síntesis de Biblioteca Management. No procede del trabajo de 1993.
- **Métricas integradas.** El NPS lo formuló Frederick F. Reichheld en 2003. El CES procede de Dixon, Freeman y Toman (2010), a partir de un estudio de más de 75.000 interacciones con centros de atención y canales de autoservicio. El CSAT no tiene autoría única documentada y no se atribuye.
- **De las necesidades a la experiencia.** En los años 2000 la voz del cliente pasa a formar parte de la gestión de la experiencia de cliente (Meyer y Schwager, 2007) y del sistema Net Promoter de la consultora Bain, que añade los circuitos para actuar (2009). En los últimos años, el análisis de textos y llamadas con inteligencia artificial amplía lo que se puede escuchar más allá de las encuestas (Gartner, 2022).

Qué sabemos sobre su solidez

Resultados de Griffin y Hauser (1993). Se obtuvieron en el contexto del desarrollo de producto y del *Quality Function Deployment*. No estudian el sistema continuo de escucha y gobierno que describe el resto de la ficha. Sus resultados principales, **con el alcance con el que se obtuvieron**:

- / EVIDENCIA

  Rendimiento decreciente de las entrevistas. En una aplicación concreta —dispositivos portátiles para transportar comida, con 30 clientes entrevistados—, un modelo estadístico estimó que 20 entrevistas identificaban más del 90 % de las necesidades obtenidas con 30. En un segundo estudio, sobre equipamiento de oficina y con técnicas de entrevista mejoradas, estimaron que unas 25 horas de entrevista identificaban en torno al 98 % de las necesidades de esa categoría. Los propios autores plantean **como hipótesis** que del orden de 20 a 30 entrevistas podrían identificar entre el 90 % y el 95 % de las necesidades en segmentos relativamente homogéneos, y advierten de diferencias según la categoría y el método.

- / EVIDENCIA

  Entrevistas individuales frente a grupos. Compararon ocho grupos de discusión de dos horas con nueve entrevistas individuales de una hora, sobre 230 necesidades identificadas. Dos entrevistas individuales resultaron aproximadamente tan productivas como un grupo de discusión. Los datos **sugieren** que, en las aplicaciones estudiadas, la entrevista individual puede ser más eficiente en coste; los autores no apreciaron que el grupo aportara más por el hecho de serlo.

- / EVIDENCIA

  Quién estructura las necesidades. Compararon la jerarquía construida por el equipo por consenso con la obtenida pidiendo a los propios clientes que agruparan las necesidades. La de los clientes resultó más clara y más fiel al uso real del producto. La del equipo aseguraba la adhesión interna, pero reflejaba la lógica del ingeniero, no la del cliente.

> / IMPORTANTE · BM
>
> Estos resultados se citan a menudo como si fijaran una regla universal del tipo «con veinte entrevistas basta». **No lo hacen**: el propio trabajo usa un lenguaje prudente y limita sus hallazgos a las aplicaciones estudiadas. El criterio de esta ficha es decidir cuándo parar por la saturación observada y por la heterogeneidad del contexto, sin trasladar 20–30 como estándar universal. Los otros dos resultados, con la misma cautela sobre su alcance, apuntan en una dirección clara: la entrevista individual rinde, y la estructura de necesidades gana cuando la ordena el cliente y no el equipo.

El debate sobre el NPS.

- / EVIDENCIA

  La formulación original sostenía que la disposición a recomendar era el mejor predictor del crecimiento. Keiningham, Cooil, Andreassen y Aksoy (2007) lo contrastaron con datos longitudinales (seguidos a lo largo del tiempo) de 21 empresas y más de 15.500 entrevistas del barómetro noruego de satisfacción, comparados con el índice estadounidense. Concluyeron que no encontraban una superioridad clara del NPS frente a otras medidas de satisfacción y lealtad.

Qué métricas predicen mejor.

- / EVIDENCIA

  Lemon y Verhoef (2016), en su revisión de la investigación sobre experiencia de cliente, concluyen que la satisfacción y el NPS predicen el comportamiento del cliente de forma parecida; que el CES predice peor los resultados futuros; y que usar varias métricas a la vez predice mejor que fiarlo todo a una.

- / EVIDENCIA

  Keiningham y otros (2011): el puesto que el cliente da a la marca frente a las demás que usa predice su cuota de cliente mucho mejor que la satisfacción o la intención de recomendar (ver «Otras métricas de un programa de VoC»).

Los límites de las encuestas.

- / EVIDENCIA

  La consultora McKinsey (Diebner y otros, *McKinsey Quarterly*, 2021) preguntó a más de 260 responsables de experiencia de cliente de Estados Unidos, entre noviembre de 2019 y enero de 2020. El 93 % usaba una encuesta como principal medida de la experiencia, pero solo el 15 % estaba plenamente satisfecho con cómo la medía. Las encuestas habituales llegaban a un 7 % de los clientes, y solo el 16 % decía que le daban el detalle suficiente para llegar a las causas.

- / NOTA

  La consultora Gartner (2022) preveía que en 2025 el 60 % de las organizaciones con un programa de VoC completaría las encuestas con el análisis de las llamadas y de los textos de sus clientes.

Fuentes de origen

- Griffin, A. y Hauser, J. R. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1–27. Formalización académica de referencia, en el contexto del desarrollo de producto y del Quality Function Deployment: identificación, estructuración y priorización de necesidades, rendimiento de las entrevistas y comparación entre entrevista individual y grupo de discusión.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54. Formulación original del NPS.
- Dixon, M., Freeman, K. y Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. *Harvard Business Review*, julio–agosto. Origen del CES, sobre un estudio de más de 75.000 interacciones con centros de atención y canales de autoservicio.

Extensiones y críticas

- Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W. y Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of Net Promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39–51. Contraste empírico que no replica la superioridad atribuida al NPS.
- Markey, R., Reichheld, F. y Dullweber, A. (2009). Closing the customer feedback loop. *Harvard Business Review*, diciembre. https://hbr.org/2009/12/closing-the-customer-feedback-loop
- Markey, R. (2015). The Net Promoter System's «outer loop». Bain & Company. https://www.bain.com/insights/the-net-promoter-systems-outer-loop

- Forrester (2013). Avoid the «all listen and no action» VoC program trap. https://www.forrester.com/blogs/13-04-12-avoid_the_all_listen_and_no_action_voc_program_trap
- Meyer, C. y Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, febrero. Diferencia entre experiencia de cliente y CRM, y tres momentos de escucha.
- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6). Definición de experiencia de cliente, tipos de contacto y revisión de las métricas.
- Rawson, A., Duncan, E. y Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, septiembre. Recorridos frente a contactos.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Buoye, A. y Cooil, B. (2011). Customer loyalty isn't enough. Grow your share of wallet. *Harvard Business Review*, octubre.
- Reichheld, F., Darnell, D. y Burns, M. (2021). Net Promoter 3.0. *Harvard Business Review*. Propone completar el NPS con el crecimiento ganado.
- Diebner, R., Thompson, M., Malfara, D., Neher, K. y Vancauwenberghe, M. (2021). Prediction: The future of CX. *McKinsey Quarterly*. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/prediction-the-future-of-cx
- Gartner (2022). Gartner predicts by 2025, 60% of organizations with voice of the customer programs will supplement traditional surveys by analyzing voice and text interactions with customers. Nota de prensa, 1 de febrero de 2022. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/gartner-predicts-by-2025--60--of-organizations-with-voice-of-the
- Gaskin, S. P., Griffin, A., Hauser, J. R., Katz, G. M. y Klein, R. L. Voice of the customer. Entrada de la *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Síntesis de los propios autores: entrevistas, jerarquía de necesidades y prioridades.

La expresión «voice of the customer» es anterior a su formalización académica y procede de la práctica de la gestión de la calidad y del desarrollo de producto; esta ficha no le atribuye un autor. El CSAT no tiene autoría única documentada y no se atribuye. Los resultados de Griffin y Hauser se presentan con las aplicaciones y los métodos concretos en que se obtuvieron, y no como reglas universales. La concepción de VoC como sistema continuo de escucha, gobierno y cierre del círculo que estructura esta ficha es práctica posterior y síntesis de Biblioteca Management, y no se atribuye al trabajo de 1993.

De Meyer y Schwager (2007) se ha consultado una reproducción del artículo. De Net Promoter 3.0 (2021) se ha consultado el resumen publicado por Bain.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	La expresión procede de la práctica de la gestión de la calidad y del desarrollo de producto y tiene autoría difusa. La formalización académica de referencia es la de Abbie Griffin y John R. Hauser, 'The Voice of the Customer', Marketing Science, 12(1), 1993, pp. 1-27. (1993).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.	EDICIÓN	Octubre de 2026.