/ SISTEMA DE GESTIÓN

Net Promoter System℠

Sistema Net Promoter; NPS System; sistema de gestión Net Promoter; Net Promoter Score (NPS)

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Frederick F. Reichheld (NPS, 2003); sistema desarrollado con Rob Markey y Bain & Company

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Sistema para usar lo que dicen los clientes: responder a cada uno, aprender en equipo y corregir las causas. Su valor está en actuar, no en la puntuación.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo convertimos lo que nos dicen los clientes en respuestas concretas, mejoras en la empresa y relaciones más sólidas?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas preguntan a sus clientes si están satisfechos o si las recomendarían. Calculan una puntuación, preparan un informe y lo presentan a la dirección. Pero las quejas se repiten, los departamentos siguen trabajando igual y algunos clientes acaban marchándose.

El problema no es que falten encuestas. Es que la empresa no convierte lo que aprende en decisiones.

El Net Promoter System℠ (sistema Net Promoter®) ayuda a cerrar esa distancia entre escuchar al cliente y mejorar lo que vive con nosotros. Su lógica es sencilla: escuchar, responder, aprender, resolver las causas y comprobar los resultados.

Señales de que puede hacer falta:

- se hacen encuestas y después no pasa nada;
- los mismos problemas aparecen una y otra vez;
- los comerciales conocen quejas que no llegan a producto, operaciones o dirección;
- se atiende al cliente que se queja, pero no se corrige lo que provocó la queja;
- la dirección conoce el NPS (la puntuación que mide si los clientes nos recomendarían), pero no sabe qué ha cambiado gracias a él;
- hay cuentas importantes con señales de que la relación se deteriora;
- cada departamento tiene su propia información sobre los clientes.

/ IDEA CLAVE · BM

No se trata de conseguir una puntuación bonita. Se trata de usar la voz del cliente para hacer mejor las cosas.

Net Promoter System: escuchar y medir (pregunta, escala de 0 a 10 y cálculo del NPS), actuar y aprender con tres mecanismos, y comprobar los resultados

NET PROMOTER SYSTEM

Convertir lo que dicen los clientes en respuestas, aprendizaje y mejoras reales

NO ES UNA ENCUESTA | El NPS es el punto de partida. El sistema es lo que la empresa hace con lo que oye.

1 · ESCUCHAR Y MEDIR

«¿Qué probabilidad hay de que nos recomiende a otra persona?»

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- De 0 a 6: detractores
- 7 y 8: pasivos
- 9 y 10: promotores

NPS = % promotores – % detractores

Ejemplo: 50 % – 20 % = +30. El resultado va de –100 a +100.

Y siempre una pregunta abierta: «¿Cuál es la razón principal de su valoración?»

Se pregunta por la relación global o tras una experiencia concreta.

2 · ACTUAR Y APRENDER

Tres mecanismos conectados

INNER LOOP
Responder al cliente

Quien lleva la relación llama, entiende qué pasó y acuerda una respuesta.

Quién: el equipo de primera línea

HUDDLES
Aprender en equipo

Reuniones breves y periódicas: qué hemos oído, qué se repite, qué hacemos.

Quién: cada equipo

OUTER LOOP
Corregir las causas

Lo que se repite y un equipo no puede resolver llega a la dirección y se corrige.

Quién: la dirección, con otras áreas

3 · COMPROBAR

- ¿Hicimos lo prometido?
- ¿Bajan las incidencias?
- ¿Lo nota el cliente?
- ¿Se quedan, compran más, nos recomiendan?

Las mejoras vuelven a los equipos y a los clientes: nuevo aprendizaje

CERRAR UNA QUEJA NO ES RESOLVER SU CAUSA | Por eso hacen falta los tres mecanismos.

emilio llopis

NPS: Reichheld (2003). Inner loop, huddles y outer loop: marco del Net Promoter System de Bain & Company. Net Promoter® y NPS® son marcas registradas, y Net Promoter Score℠ y Net Promoter System℠ marcas de servicio, de Bain & Company, Inc., NICE Systems, Inc. y Fred Reichheld. Composición, preguntas y comprobación: elaboración propia.

NPS: Reichheld (2003). Inner loop, huddles y outer loop: marco del Net Promoter System de Bain & Company. Net Promoter® y NPS® son marcas registradas, y Net Promoter Score℠ y Net Promoter System℠ marcas de servicio, de Bain & Company, Inc., NICE Systems, Inc. y Fred Reichheld. Composición, preguntas y comprobación: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Mejorar la relación con clientes que compran de forma recurrente.
- ✓ Entender qué experiencias salen bien y cuáles salen mal.
- ✓ Detectar problemas que comparten varios clientes.
- ✓ Coordinar a varios departamentos alrededor del cliente.
- ✓ Reducir las incidencias que se repiten.
- ✓ Aprender también de los clientes que nos valoran bien.
- ✓ Conectar lo que dicen los clientes con lo que hacen: si se quedan, si compran más, si nos recomiendan.

En la venta a empresas (B2B) es especialmente útil con grandes cuentas, relaciones largas, productos complejos o varios interlocutores dentro del mismo cliente.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si solo queremos medir una compra o una atención concreta.** Puede bastar una encuesta de satisfacción (ver **Voice of Customer**).
- × **Si queremos descubrir necesidades que todavía no conocemos.** Es mejor empezar por **Voice of Customer** o **Jobs to Be Done**.
- × **Si queremos diseñar la experiencia completa del cliente.** Es mejor **Customer Journey Map** y **Service Blueprint**.
- × **Si solo queremos calcular el NPS.** No hace falta montar todo el sistema.

---

02 Entender

Qué es

El Net Promoter System es una forma de gestión que nace de los trabajos de Fred Reichheld y que él mismo desarrolló después con Rob Markey y la consultora Bain & Company. Usa lo que dicen los clientes para aprender caso a caso, aprender en equipo y mejorar la empresa.

Combina seis cosas: una medición constante, lo que dicen los clientes con sus palabras, respuestas concretas, reuniones para aprender, cambios en procesos y decisiones, y la comprobación de los resultados. La medición es el punto de partida, no el objetivo.

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

Como muestra el gráfico, el sistema tiene tres partes. Primero, escuchar y medir: una pregunta sobre la recomendación, con una escala de 0 a 10 que separa detractores, pasivos y promotores, el cálculo del NPS y una pregunta abierta sobre el porqué. Después, actuar y aprender con tres mecanismos conectados, cada uno con su responsable: responder a cada cliente (*inner loop*), aprender en equipo (*huddles*) y corregir las causas (*outer loop*). Por último, comprobar si las cosas han cambiado de verdad. Lo aprendido vuelve a los equipos y a los clientes.

Indicador y sistema: dos cosas distintas

- **Net Promoter Score (NPS):** un indicador que resume las respuestas a una pregunta sobre si recomendarían la empresa.
- **Net Promoter System:** un sistema de gestión que ordena lo que hace la empresa con lo que le dicen los clientes.

Una empresa puede tener NPS sin tener un Net Promoter System. Una puede sacar un NPS de +45 sin haber resuelto ninguna queja. Otra puede sacar +10, analizar sus problemas, corregir procesos y mejorar poco a poco sus relaciones. La segunda gestiona lo que oye, aunque su puntuación sea menor. La puntuación y la capacidad de gestionar son cosas distintas.

Cómo se calcula el NPS

La pregunta es: **¿qué probabilidad hay de que recomiende nuestra empresa a otra persona?**, con una escala de 0 a 10.

RESPUESTA	GRUPO
9 y 10	Promotores
7 y 8	Pasivos
0 a 6	Detractores

NPS = % de promotores − % de detractores

Los pasivos cuentan en el total de respuestas, pero no suman ni restan. El resultado va de −100 a +100.

> / EJEMPLO
> Cien respuestas: 50 promotores, 30 pasivos y 20 detractores. NPS = 50 % − 20 % = **+30**. Quiere decir que los promotores superan a los detractores en 30 puntos. No quiere decir que el 30 % de los clientes sea fiel, que el 30 % vaya a recomendarnos ni que las ventas vayan a crecer un 30 %.

Mismo NPS, situaciones distintas

Dos empresas pueden tener el mismo NPS y situaciones muy distintas:

	EMPRESA A	EMPRESA B
Promotores	60 %	40 %
Pasivos	20 %	60 %
Detractores	20 %	0 %
NPS	**+40**	**+40**

La primera tiene más promotores, pero también una quinta parte de clientes descontentos. La segunda tiene muchos clientes tibios y ningún detractor entre los que respondieron. Por eso conviene guardar las respuestas originales y mirar toda la distribución, no solo el número final.

Tres formas de medir

Bain distingue tres modalidades:

- **De relación (*relationship NPS*).** Mide cómo valora el cliente la relación global con la empresa, sin depender de una compra reciente. Sirve para conocer la percepción general y detectar riesgos y fortalezas.
- **De experiencia (*experience NPS*).** Se pregunta después de una experiencia concreta: una entrega, una instalación, una reparación, una llamada al servicio técnico. Ayuda a ver qué experiencias funcionan y cuáles no. No conviene preguntar después de cada interacción.
- **Comparativo con la competencia (*competitive benchmark NPS*).** Compara la empresa con sus competidores mediante un estudio de mercado que suele encargarse a una empresa independiente, sin que el encuestado sepa quién lo pide, y que pregunta a clientes propios y de los competidores. No es lo mismo que comparar el NPS que publican dos empresas.

> / IMPORTANTE
> Las tres tienen objetivos distintos. No se comparan sus puntuaciones sin comprobar la muestra, el momento, la pregunta y el método.

Los tres mecanismos del sistema

Bain describe tres mecanismos conectados. Se entienden mejor siguiendo un mismo problema: una distribuidora de bebidas que sirve a bares y restaurantes de su provincia.

1 Inner loop — responder a cada cliente

El equipo que tiene la relación recibe lo que dice un cliente concreto, lo entiende y decide cómo actuar. No consiste en llamar automáticamente a todos los detractores. Consiste en atender las respuestas que merecen seguimiento y aprender de las experiencias buenas y malas.

> / EJEMPLO
> Un restaurante puntúa con un 4 y explica que su último pedido llegó tres horas tarde, un viernes, sin que nadie le avisara. El comercial le llama, entiende lo que le costó y coordina con logística cómo evitarlo. Anota qué pasó, qué impacto tuvo, qué se acordó, quién debe actuar y cuándo se comprobará.

Pero resolver ese caso no evita que se repita.

2 Huddles — aprender en equipo

Son reuniones breves y periódicas (Bain habla de 15 a 30 minutos, en todos los niveles de la organización) en las que un equipo revisa lo que dicen los clientes y saca conclusiones. No son reuniones para comentar la puntuación. Las preguntas habituales: ¿qué hemos oído?, ¿qué clientes necesitan atención?, ¿qué hicimos bien?, ¿qué se repite?, ¿qué podemos resolver nosotros?, ¿qué tenemos que pasar a otros departamentos?

> / EJEMPLO
> En la reunión semanal del equipo comercial aparecen cinco casos de entregas que cambiaron de hora sin avisar. No es un caso aislado: hay un patrón. Parece que los cambios de ruta no llegan a tiempo a los comerciales, y ellos no pueden resolverlo solos.

3 Outer loop — corregir las causas

Se ocupa de los problemas que exigen cambios en la organización o entre departamentos: productos, servicios, procesos, sistemas, políticas, recursos.

> / EJEMPLO
> La dirección analiza el problema con logística. Comprueba que, cuando se cambia una ruta, nadie avisa ni al comercial ni al cliente. Pone en marcha un aviso automático al cliente con la nueva hora, nombra un responsable y fija un plazo. Comprueba después si bajan las quejas y cuenta la mejora a los equipos.

Cómo se conectan

El inner loop atiende y aprende de cada caso. Los huddles comparten lo aprendido y detectan patrones. El outer loop resuelve lo que supera a una persona o a un equipo. Y las mejoras tienen que volver a los equipos y a los clientes: así se cierra el círculo.

> / IDEA CLAVE · BM
> Cerrar una queja no es resolver el problema que la provocó.

Qué necesita la empresa para que funcione

Bain describe siete elementos: liderazgo, una medición fiable, los tres mecanismos (inner loop, huddles y outer loop), la implicación de los empleados y una infraestructura de datos y análisis. En una empresa mediana se concreta así:

- **Liderazgo:** quién decide prioridades y recursos.
- **Responsables:** quién recibe cada respuesta, actúa y comprueba los plazos.
- **Reuniones:** dónde se comparte lo aprendido y se trasladan a la dirección los problemas de fondo.
- **Información y tecnología:** dónde se registra todo: CRM (el programa donde se registran clientes y oportunidades), encuestas y alertas, a la medida del negocio.

No hace falta empezar con una plataforma sofisticada. Sí hace falta que el sistema se pueda sostener en el día a día.

NPS, satisfacción y resultados

Estar dispuesto a recomendar no es lo mismo que recomendar. La satisfacción no es lo mismo que la fidelidad. Y la fidelidad no siempre es rentabilidad.

Para valorar los resultados conviene mirar juntos el NPS, la satisfacción, las incidencias, la retención, la repetición de compra, el desarrollo de las cuentas, las recomendaciones reales, los ingresos y la contribución económica. La investigación encuentra relación entre satisfacción, comportamiento de los clientes y resultados de las empresas. Pero eso no demuestra que subir una puntuación haga crecer las ventas.

Net Promoter 3.0 y el crecimiento ganado

En 2021, Fred Reichheld, Darci Darnell y Maureen Burns propusieron completar el NPS con el **crecimiento ganado** (*Earned Growth*). Parten de un problema: las puntuaciones que declaran los clientes se pueden malinterpretar e incluso manipular.

El crecimiento ganado mide el crecimiento que viene de los clientes que ya se tienen y de los nuevos que llegan por recomendación. Para calcularlo hace falta saber cuánto factura cada cliente y de dónde vienen los nuevos. No es un porcentaje de promotores.

> / **CONSEJO** · BM
> Si el NPS mejora, la dirección debería preguntar: ¿qué experiencias han mejorado?, ¿qué ha cambiado en lo que hacen los clientes?, ¿se quedan más?, ¿compran más?, ¿nos recomiendan de verdad?, ¿hemos creado valor económico?

Qué no es

- **No es una encuesta.** La encuesta es una de sus piezas.
- **No es una forma de presionar a los clientes para que puntúen mejor.**
- **No es lo mismo que la gestión de la experiencia de cliente**, aunque puede ser uno de sus mecanismos.
- **No sustituye a Voice of Customer**, que reúne todas las vías de escucha.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management inspirada en los mecanismos de Reichheld, Markey y Bain. No es una metodología de siete pasos formulada por Bain.

1 **Definir el objetivo**
Empezar por un problema del negocio: reducir incidencias del servicio técnico, mejorar la relación con las grandes cuentas, detectar clientes a punto de irse, mejorar el aviso de las entregas. Fijar qué clientes entran, quién es el responsable, qué decisiones se esperan y con qué indicadores se medirá.

2 **Diseñar la escucha**
A quién preguntar, cuándo, sobre qué relación o experiencia y con qué frecuencia. Acompañar la puntuación de una pregunta abierta: «¿Cuál es la razón principal de su valoración?». Evitar cuestionarios largos y encuestas demasiado frecuentes. En B2B, decidir antes a qué interlocutores preguntar.

3 **Medir e interpretar**
Calcular bien el indicador y mirar el número de respuestas, la tasa de respuesta, la distribución de 0 a 10, los comentarios, los segmentos y la evolución. No comparar muestras distintas como si fueran iguales ni sacar conclusiones de cambios pequeños.

4 **Responder a cada cliente (inner loop)**
Elegir las respuestas que piden actuar, asignar responsables, llamar al cliente cuando corresponda, entender el problema, acordar una respuesta, anotar el compromiso y comprobar que se cumple. El objetivo no es cambiar la puntuación, sino la experiencia.

5 **Aprender en equipo (huddles)**
Reuniones periódicas para compartir casos, problemas que se repiten, lo que se hace bien, compromisos pendientes y lo que hay que trasladar a la dirección. La frecuencia depende del volumen de comentarios y de la capacidad del equipo.

6 **Corregir las causas (outer loop)**
Agrupar los problemas que se repiten, analizar sus causas, priorizar, asignar responsables y recursos, ejecutar y comprobar. No intentar atender todas las peticiones sin pensar en el coste, la viabilidad y la estrategia.

7 **Comprobar los resultados en cuatro niveles**
¿Hemos hecho lo que prometimos? (actuación). ¿Ha bajado el problema? (operación). ¿Lo nota el cliente? (experiencia). ¿Hay cambios en retención, repetición de compra, recomendaciones o resultados? (negocio). Una mejora operativa no es por sí sola crecimiento económico.

Particularidades en la venta a empresas (B2B)

Cuenta e interlocutor no son lo mismo. En un mismo cliente pueden opinar compras, la dirección técnica, ingeniería, mantenimiento, los usuarios y la dirección general, y pueden pensar cosas muy distintas. Varias respuestas pueden venir del mismo cliente.

Elegir bien a quién preguntar. Decisores, compradores, usuarios, responsables técnicos y operativos, según el objetivo. No elegir solo a los contactos más favorables.

Cuidado con los promedios dentro de una cuenta. Si compras pone un 9, ingeniería un 8, producción un 5 y dirección un 9, la media es 7,75. Pero esa media esconde un problema serio en producción. Hay que mirar a cada interlocutor.

Cuidado con las muestras pequeñas. Con 20 respuestas (10 promotores, 6 pasivos y 4 detractores), el NPS es +30. Cada respuesta pesa cinco puntos: si un pasivo pasa a promotor, el NPS sube cinco puntos; si un detractor pasa a promotor, sube diez. Un cambio de diez puntos puede depender de una sola persona. Con pocas respuestas, importan más los comentarios y la evolución de cada cuenta.

Separar canales y usuarios. Si se vende a través de distribuidores, no es lo mismo la experiencia del distribuidor con el fabricante, la del cliente final con el distribuidor y la del usuario con el producto. No hay que mezclarlas.

Conectar con el CRM. Lo que dicen los clientes debe quedar unido, cuando se pueda, a sus cuentas, contactos, incidencias, oportunidades, compromisos, ventas, renovaciones y planes de cuenta. El CRM no sustituye a la actuación; la facilita.

Ejemplo B2B: una distribuidora de bebidas con buen NPS que pierde clientes

> **/ EJEMPLO**
> Una distribuidora de bebidas sirve a unos 900 bares, restaurantes y hoteles de su provincia. Hace una encuesta anual y obtiene un NPS de +35. La dirección lo lee como una buena señal. Pero varios grupos de restauración, de los que más compran, están reduciendo sus pedidos.

Al leer los comentarios encuentra tres problemas: pedidos que llegan incompletos, cambios de hora de entrega sin aviso y facturas con errores.

- **Los tres mecanismos:** funcionan como se ha visto en Entender. La novedad es que el outer loop (corregir las causas) incluye también a administración: además del aviso automático al cliente, se revisa cada factura de un pedido incompleto antes de emitirla.

- **Comprobación:** sigue el número de incidencias, el tiempo de aviso, el cumplimiento de los compromisos, la valoración de los clientes, la retención y la evolución de los pedidos de los grupos de restauración.

El ejemplo no inventa resultados. Muestra cómo una buena puntuación puede convivir con problemas que hacen perder clientes, y cómo el sistema ayuda a encontrarlos y corregirlos.

Ejemplo de venta al consumidor (B2C): un operador regional de fibra

> / EJEMPLO
> Un operador de internet y telefonía con clientes en varias comarcas pregunta a cada cliente, una semana después de la instalación, si recomendaría el operador (NPS de experiencia). Las puntuaciones son buenas, salvo en dos comarcas.

- **Inner loop:** el equipo de atención llama a los detractores de esas comarcas. Casi todos cuentan lo mismo: el técnico no llegó a la hora acordada o no llegó, y nadie avisó.
- **Huddles:** en la reunión quincenal de atención al cliente se comprueba que todos los casos corresponden a la misma empresa instaladora subcontratada.
- **Outer loop:** la dirección revisa el contrato con esa instaladora, exige la confirmación de la cita el día antes y un aviso al cliente si hay retraso, y lo vigila cada semana.
- **Comprobación:** citas cumplidas, quejas por instalación, NPS de experiencia en esas comarcas y bajas en los tres primeros meses.

Kit práctico

Registro de lo que dice cada cliente

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Plantilla de trabajo de Biblioteca Management. Ejemplo con el restaurante de la distribuidora:

CAMPO	CONTENIDO
Cliente / cuenta	Restaurante de un grupo de restauración (cuenta grande)
Interlocutor y función	Encargado del restaurante
Fecha y tipo de encuesta	Encuesta anual de relación
Puntuación	4
Comentario	«El viernes el pedido llegó tres horas tarde y nadie avisó»
Problema o fortaleza	Cambio de hora sin aviso
Impacto para el cliente	Se quedó sin dos referencias en el servicio de la noche
Responsable y actuación	Comercial de zona: llamar y coordinar con logística
Plazo y estado	48 horas; hecho
¿Hace falta una mejora de fondo?	Sí: el caso se repite en otros clientes
Próxima revisión	Reunión semanal del equipo comercial

Registro de mejoras de fondo (outer loop)

CAMPO	CONTENIDO
Problema que se repite	Cambios de hora de entrega sin aviso
Evidencias y clientes afectados	Cinco quejas en un mes; tres grupos de restauración
Causa	Los cambios de ruta no avisan a comerciales ni a clientes
Áreas implicadas	Logística, comercial, sistemas
Solución y coste	Aviso automático al cliente con la nueva hora; ajuste del programa de rutas
Responsable y fecha	Director de logística; dos meses
Indicadores	Entregas fuera de hora sin aviso; quejas por entregas; valoración de los clientes afectados
Resultado	Pendiente de comprobar

Cuadro de la dirección

Pocos indicadores y bien elegidos: el NPS con su distribución y su tasa de respuesta; las respuestas pendientes de atender; los problemas que se repiten y las mejoras de fondo implantadas; la retención y la repetición de compra. Al empezar, no más.

Preguntas de control

- ¿Sabemos para qué problema del negocio usamos el sistema?
- ¿Cada respuesta que pide actuar tiene un responsable y un plazo?
- ¿Hay reuniones donde los equipos comparten lo que oyen?
- ¿Los problemas que se repiten llegan a la dirección y se corrigen?
- ¿Miramos la distribución de las respuestas y no solo el número?
- ¿Sabemos cuántos clientes no responden y por qué?
- ¿Comprobamos si cambia lo que hacen los clientes, no solo lo que dicen?

Qué debe quedar por escrito

El objetivo y a quién se pregunta; el registro de respuestas con sus responsables; el registro de mejoras de fondo; el cuadro de la dirección; y, cada trimestre, qué ha cambiado gracias al sistema.

Un caso real documentado: Cummins

Cummins fabrica motores diésel y sistemas de propulsión para camiones y equipos industriales. En 2015, Rob Markey, de Bain, entrevistó en un podcast a dos directivos veteranos de la empresa, Lori Cobb y Dave Crompton, sobre cómo aplicaban el Net Promoter System en su relación con clientes industriales.

El caso interesa por dos razones. Cummins compite con sus propios clientes: vende motores a fabricantes de camiones que también fabrican los suyos. Y la lealtad de un cliente B2B se juega en muchos niveles a la vez: en el episodio se habla de relaciones que abarcan cinco filiales internacionales, cuatro niveles de dirección y, a veces, el consejero delegado. Por eso importa escuchar a distintos interlocutores y no a uno solo.

La fuente recoge la experiencia contada por la propia empresa. No es una evaluación independiente y no aporta cifras de resultados de Cummins, así que no se le deben atribuir.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Medir y no actuar	Los clientes dejan de responder porque no ven cambios.	Responsables, compromisos y seguimiento.
Buscar la puntuación y no la experiencia	Se presiona a los clientes para que puntúen mejor y el dato deja de valer.	No pedir notas altas ni ligar incentivos solo a la puntuación.
Atender solo a los detractores	Se pierde lo que se puede aprender de los clientes contentos.	Analizar también lo que funciona bien.
Resolver casos sin corregir causas	Las mismas quejas vuelven cada mes.	Usar el outer loop.
Comparar puntuaciones que no son comparables	Se sacan conclusiones de diferencias de método.	Comprobar muestra, momento, pregunta y método.
Ignorar a quien no responde	Se cree que todo va bien porque solo contestan los contentos.	Mirar la tasa de respuesta y quién falta.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Promediar a los interlocutores de una cuenta	La media esconde un problema serio en un departamento.	Analizar a cada interlocutor por separado.
No relacionar experiencia y negocio	No se sabe si el esfuerzo sirve para algo.	Comparar con retención, compras y recomendaciones reales.

Limitaciones

- **Mide una intención, no un comportamiento.** Decir que se recomendaría no es recomendar.
- **Las respuestas tienen sesgos**: quién responde, cuándo y cómo se pregunta.
- **Simplifica.** Convierte una escala de 11 puntos en tres grupos, y nada garantiza que esos cortes sean los mejores en todos los casos.
- **Con muestras pequeñas engaña.** Con 20 respuestas, un solo cliente puede mover el NPS diez puntos.
- **Vale lo que vale la capacidad de actuar.** Sin respuesta ni mejoras, es solo un número.
- **No sustituye a otras métricas ni garantiza crecimiento.** Que experiencia y resultados vayan juntos no demuestra que una cause los otros.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners usamos el Net Promoter System sobre todo en los proyectos de **Voice of Customer** y de experiencia de cliente, que casi siempre van muy unidos. Cuando una empresa cambia la forma de relacionarse con sus clientes, necesita tomarles el pulso de forma continua para saber cómo lo están viviendo. Implantar un sistema NPS es una forma sencilla y potente de hacerlo.

Lo planteamos como un sistema, no como una encuesta. La pregunta y la puntuación nos dan el pulso, tanto de la relación global como de los momentos del recorrido que el **Customer Journey Map** ha señalado como los que más pesan. Lo importante viene después: quién llama al cliente que nos ha dado una puntuación baja y en cuánto tiempo, cómo aprende cada equipo de lo que oye y cómo llegan a la dirección los problemas que se repiten para corregir su causa.

Una cifra en un informe mensual, sin nadie que responda al cliente ni cambie nada, sirve de poco. Cuando el circuito funciona, el NPS deja de ser un número y se convierte en una herramienta para mejorar la experiencia del cliente y los resultados de la empresa.

glrpartners.com

04 Combinar

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

> / NOTA · BM
> Estas relaciones son una propuesta de Biblioteca Management, no una secuencia de Bain.

El Net Promoter System funciona mejor dentro de un sistema de escucha más amplio y conectado con la gestión de las cuentas:

1 Voice of Customer.
Organiza todas las vías de escucha (encuestas de recomendación, de satisfacción o de esfuerzo del cliente —NPS, CSAT y CES—, entrevistas, quejas y datos de uso) y las convierte en necesidades.

2 Customer Journey Map.
Señala las experiencias y los momentos donde conviene preguntar y qué problemas investigar.

3 Net Promoter System.
Organiza la respuesta y la mejora a partir de lo que dicen los clientes.

4 Key Account Management.
En las grandes cuentas B2B, lleva lo aprendido a la gestión de cada relación: riesgos, necesidades y oportunidades.

Otros complementos útiles

- **Customer Lifetime Value (CLV)** → para ver el valor económico de la relación junto a lo que dicen los clientes. Un promotor no tiene por qué tener un CLV alto.
- **Service Blueprint** → para encontrar en el proceso interno la causa de los problemas que salen en el outer loop.
- **Customer Success Management** → para comprobar, cuenta a cuenta, si el cliente consigue los resultados que esperaba. La disposición a recomendar no sustituye a esa comprobación.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **El indicador (2003).** Fred Reichheld presentó el Net Promoter Score en *Harvard Business Review* en 2003. Defendía que la disposición a recomendar era una señal ligada a la fidelidad y al crecimiento.
- **El sistema (2006–2015).** Reichheld, Rob Markey y la consultora Bain & Company lo convirtieron en un sistema de gestión (*The Ultimate Question*, 2006; *The Ultimate Question 2.0*, 2011). Markey, Reichheld y Dullweber (2009) explicaron cómo devolver de inmediato lo que dice el cliente a quien le atiende. Bain describe hoy el sistema con siete elementos, entre ellos el inner loop, los huddles y el outer loop (Markey, 2015).
- **Net Promoter 3.0 (2021).** Reichheld, Darnell y Burns propusieron el crecimiento ganado como complemento basado en información económica.

> / PARA TENER EN CUENTA
> Net Promoter®, NPS® y NPS Prism® son marcas registradas, y Net Promoter Score℠ y Net Promoter System℠ marcas de servicio, de Bain & Company, Inc., NICE Systems, Inc. y Fred Reichheld. Esta ficha explica el método con fines formativos; Biblioteca Management no tiene relación con esas empresas.

Una distinción importante

Una cosa es si el NPS anticipa bien los resultados; otra, si el sistema funciona. Son dos preguntas distintas: ¿es el NPS mejor indicador que otros?, y ¿mejora una empresa que escucha, responde y corrige las causas? No se debe responder a la segunda con estudios que solo investigan la primera.

Qué sabemos sobre su solidez

El debate de 2006 a 2008.

- / EVIDENCIA
  Morgan y Rego (2006) compararon, con datos del índice de satisfacción de Estados Unidos (ACSI) de 1994 a 2000, varias medidas de satisfacción y fidelidad. Las basadas en la recomendación tuvieron poco o ningún valor para predecir los resultados de las empresas.
- / EVIDENCIA
  Keiningham, Cooil, Andreassen y Aksoy (2007) analizaron 21 empresas y más de 15.500 entrevistas del barómetro noruego de satisfacción. No encontraron la superioridad clara del NPS sobre otras medidas para predecir el crecimiento de los ingresos.
- En 2008, Keiningham y sus coautores argumentaron que Morgan y Rego no habían medido el NPS tal como se define, y Morgan y Rego respondieron defendiendo sus medidas. Por eso el estudio de 2006 no debe presentarse como una refutación definitiva del NPS original: hubo una controversia sobre cómo se medía.

Investigación posterior.

- / EVIDENCIA
  Baehre, O'Dwyer, O'Malley y Lee (2022) estudiaron siete marcas de ropa deportiva de Estados Unidos durante cinco años. El NPS de los clientes no predijo bien el crecimiento de las ventas; sí lo hizo una medida de la salud de la marca entre todos los compradores potenciales.
- / EVIDENCIA
  Baehre, O'Dwyer, O'Malley y Story (2022), en otro artículo, analizaron 193.220 respuestas de siete marcas deportivas. Con la misma pregunta de recomendación, una forma de cálculo que se fija solo en las puntuaciones más altas predijo mejor que la fórmula del NPS. No hay que confundir los dos estudios.
- / EVIDENCIA
  Jaramillo, Deitz, Hansen y Babakus (2024) encontraron que tanto la satisfacción como el NPS ayudan a predecir diferencias en los resultados financieros, y que la satisfacción explica algo más. El NPS reflejó el boca a boca declarado en la mayoría de las categorías de producto, pero no en todas.
- / EVIDENCIA
  Mittal y sus coautores (2023) revisaron 40 años de investigación: 535 correlaciones de 245 artículos. Encontraron relación entre satisfacción, comportamientos de fidelidad y resultados financieros, con una intensidad que cambia según el contexto. Es un estudio sobre satisfacción, no una validación del NPS ni del sistema de Bain.

Qué puede concluir un directivo. El NPS es un indicador sencillo y muy extendido, y aporta información útil. No ha demostrado ser el mejor indicador para todas las empresas. Conviene completarlo con otras medidas, cuidar la muestra, mirar toda la distribución de respuestas, actuar y comprobar los resultados en el negocio.

> / IDEA CLAVE · BM
> Una empresa no necesita creer que el NPS es el mejor indicador del mundo para sacar partido de un sistema que escucha a los clientes y aprende de ellos.

Fuente original

- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, diciembre de 2003. https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow
- Reichheld, F. F. (2006). *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. F. y Markey, R. (2011). *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Harvard Business Press.
- Bain & Company. *Net Promoter System framework* (inner loop, huddles, outer loop, infraestructura) y *Three Types of Net Promoter Scores*.

Lecturas recomendadas

- Reichheld, F. F., Darnell, D. y Burns, M. (2021). Net Promoter 3.0. *Harvard Business Review*, noviembre–diciembre de 2021. https://hbr.org/2021/11/net-promoter-3-0
- Markey, R., Reichheld, F. y Dullweber, A. (2009). Closing the customer feedback loop. *Harvard Business Review*, diciembre de 2009. 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/
- Bain & Company (2015). *Powering Down the Road to Customer Loyalty in B2B: Cummins Inc.* Podcast con Rob Markey. https://www.netpromotersystem.com/insights/powering-down-the-road-to-customer-loyalty-in-b2b-cummins-inc-nps-podcast/

Extensiones y críticas

- Morgan, N. A. y Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, 25(5), 426–439. https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0180
- 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. https://doi.org/10.1509/jmkg.71.3.39
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B. y Andreassen, T. W. (2008). Net Promoter, recommendations, and business performance: a clarification on Morgan and Rego. *Marketing Science*, 27(3), 531–532. https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0292
- Morgan, N. A. y Rego, L. L. (2008). Can behavioral WOM measures provide insight into the Net Promoter concept of customer loyalty? *Marketing Science*, 27(3), 533–534. https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0375
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L. y Lee, N. (2022). The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 67–84. https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2
- Baehre, S., O'Dwyer, M., O'Malley, L. y Story, V. M. (2022). Customer mindset metrics: a systematic evaluation of the Net Promoter Score vs. alternative calculation methods. *Journal of Business Research*, 149, 353–362. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.048
- Jaramillo, S., Deitz, G., Hansen, J. D. y Babakus, E. (2024). Taking the measure of net promoter score: an assessment of construct and predictive validity. *International Journal of Market Research*, 66(2–3), 278–302. https://doi.org/10.1177/14707853231213274
- Mittal, V., Han, K., Frennea, C., Blut, M., Shaik, M., Bosukonda, N. y Sridhar, S. (2023). Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: what 40 years of research tells us. *Marketing Letters*, 34, 171–187. https://doi.org/10.1007/s11002-023-09671-w

No se han leído íntegros los artículos de pago ni el de Markey, Reichheld y Dullweber (2009), del que solo se ha consultado el resumen oficial.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Frederick F. Reichheld formuló el Net Promoter Score en «The One Number You Need to Grow» (Harvard Business Review, 2003). El sistema de gestión (Net Promoter System) lo desarrollaron después Reichheld, Rob Markey y la consultora Bain & Company (The Ultimate Question, 2006; The Ultimate Question 2.0, 2011; marco del Net Promoter System de Bain, con inner loop, huddles y outer loop). En 2021, Reichheld, Darnell y Burns propusieron Net Promoter 3.0 y el crecimiento ganado (Earned Growth). Net Promoter®, NPS® y NPS Prism® son marcas registradas, y Net Promoter Score℠ y Net Promoter System℠ marcas de servicio, de Bain & Company, Inc., NICE Systems, Inc. y Fred Reichheld. (2003 (NPS); 2006–2011 (sistema); 2021 (Net Promoter 3.0)).

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.

MARCAS

Net Promoter®, NPS® y NPS Prism® son marcas registradas, y Net Promoter Score℠ y Net Promoter System℠ marcas de servicio, de Bain & Company, Inc., NICE Systems, Inc. y Fred Reichheld.

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.