

# **“EL ABC DEL CUSTOMER EXPERIENCE”**

**Una guía práctica de cómo generar  
experiencias para vender más**

**Por Elena Alfaro**

**Prólogo de Antonio López de Ávila**

ABC del Customer Experience.

1.ª edición: Diciembre 2010

Edita: Wolters Kluwer España  
**Centro de Atención al Cliente**  
Tel.: 902 250 500  
Fax: 902 250 502  
<http://wkempresas.es>  
[clientes@wkempresas.es](mailto:clientes@wkempresas.es)

ISBN: 978-84-87670-87-9  
Depósito legal: M-

Diseño portada: LaClave  
General Urrutia, 65 - Valencia

Imprime: GREFOL, SL  
Polígono Industrial, 2, Parcela 1, La Fuensanta  
29936 Móstoles (Madrid)

© WOLTERS KLUWER ESPAÑA, S.A, 2010.

Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Wolters Kluwer España, S.A., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.



A mi mejor alumno, mi marido.  
A un milagro que llegó a mi vida, mi hijo.  
A mi mayor colaborador, mi padre.





## PRÓLOGO

Muchas veces nos hemos preguntado cuál es el secreto del éxito de algunas compañías que conocemos. ¿Qué vende Ritz-Carlton o Four Seasons para diferenciarse tanto de otras cadenas hoteleras? ¿Cómo consigue Disneyland ser uno de los destinos con uno de los mayores índices de fidelidad del mundo? ¿Zara? ¿Apple? ¿Coca-Cola? La esencia del éxito en todas ellas ha sido la capacidad de crear una experiencia en torno a su producto o servicio.

Estamos inmersos en una “mercado de expectativas” formado por consumidores experimentados, bien informados. Los nuevos consumidores no solo esperan cubrir sus necesidades, buscan superar sus expectativas con cada experiencia de compra. Nunca antes los consumidores habían tenido tanto poder de elección y de análisis del mercado. Por este motivo, los grandes grupos se ven obligados a desarrollar una nueva filosofía en la gestión de sus marcas que ayuden al cliente a diferenciar claramente las experiencias que cada marca les puede aportar.

Elena Alfaro explica muy bien en este libro cómo al trabajar sobre el plano emocional y los sentidos, la forma de diferenciarse pasa por ofrecer “una experiencia”. El cliente ya no elige un producto o servicio solo por la ecuación coste/beneficio, sino por la vivencia que ofrece antes de la compra y durante su consumo. Si la comercialización y el producto

o servicio brindan una experiencia agradable y que satisface sus necesidades, el éxito está asegurado.

En este libro, la autora explica, de una manera muy práctica, cuál ha sido la evolución de este concepto a lo largo de las últimas décadas como resultado de los cambios experimentados por el mercado. Por ejemplo, plantea que “se ha pasado de vender productos y servicios a vender experiencias”, y que son éstas las que permiten a las empresas, en un contexto de altísima competencia, diferenciarse del resto y justificar unos precios más elevados. Las referencias concretas analizadas como el Hotel del Hielo, la pasarela SkyWalk sobre el Cañón del Colorado, las experiencias creadas con el proyecto “Nightology” o los despachos personalizados de los directivos de Pixar demuestran que, cada vez más, las empresas buscan ofrecer al cliente una experiencia única y personal en vez de un producto que se agota con su consumo.

El enfoque analítico es resultado de varios años de investigación para su tesis “Dirección de la Experiencia del Cliente: aplicación al Sector Turístico”, cuya lectura les recomiendo, y de su larga trayectoria profesional en la que ha tenido la oportunidad de analizar el área de marketing de muchas de empresas y de estudiar cómo mejorar la satisfacción de sus clientes.

En definitiva, el lector está ante un libro que le permitirá conocer qué es esto de la gestión de la experiencia del

cliente, nos da pistas –de manera muy práctica– sobre cómo impulsarla en nuestras compañías y, quizá lo más importante, sobre cómo mantenerla para no defraudar a nuestros clientes.

“El ABC del Customer Experience” constituirá una referencia obligada para todos aquellos que quieran adentrarse en el mundo de la gestión de las experiencias, tanto del cliente interno como del externo, algo clave en el éxito de cualquier compañía del siglo XXI.

**Antonio López de Ávila**







## INDICE

Prólogo.....	7
1. Introducción.....	13
2. Experiencias, una nueva forma de potenciar ingresos	15
3. Customer Experience Management: una estrategia multisectorial y multisensorial .....	27
4. ¿Por qué ya no se puede vender de la misma manera? .....	39
5. Ya estamos convencidos, ¿qué supone este nuevo paradigma? .....	49
6. ¿Cómo afecta este cambio de paradigma a la investigación sobre el consumidor? .....	57
7. ¿Por dónde empezar?: Hay que creérselo y transmitirlo .....	65
8. Los empleados en la generación de experiencias ...	73

© Wolters Kluwer 11



El ABC del customer experiencie

---

9. Trabaja la estética. Es el elemento más diferencia- dor .....	81
10. La experiencia completa se anticipa, se vive y se re- cuerda .....	93
11. No olvides innovar de forma constante .....	99
12. Adopta un modelo que te guíe.....	105
13. Recopilemos: el ABC del Customer Experience ....	123
14. Epílogo .....	133
Bibliografía .....	137

---

## INTRODUCCIÓN

Vamos volando dirección a Bogotá. Juan Manuel Santos califica de excepcional el triunfo del “uribismo” en la prensa del día. Me han invitado a dar una conferencia junto a él y Luis Guillermo Plata, Ministro de Industria, Comercio y Turismo de Colombia. El motivo de la misma es “Experiencias, una nueva forma de fidelizar”.

Es la cuarta conferencia a la que soy invitada en los últimos meses para distintos públicos. El “marketing experiencial” para unos y el “customer experience” para otros, parece la última moda en el mundo de la dirección de empresas. Sin embargo, en mi opinión es ya el presente y el futuro más próximo en políticas de estrategia.

Durante muchos años se ha estado trabajando en numerosos sectores para estandarizar los productos. La óptica de la optimización de los procesos y de la eficiencia parecía que era lo más relevante, sin embargo, estamos asistiendo a un momento totalmente diferente. La tendencia ha empezado

a invertirse, la uniformidad de las propuestas del mercado está chocando con un consumidor que tiene un perfil distinto al que esperaban enfrentarse las empresas.

Más crítico e informado, cansado de productos "paquetizados", este consumidor demuestra que busca sensaciones nuevas incluso en el mismo proceso de compra y esto complica las formas tradicionales de venta que se han venido desarrollando hasta ahora.

De ahí que para mí haya sido decisiva la creación de una guía sencilla y práctica, para poder llegar a todo tipo de público emprendedor que quiera orientarse hacia la experiencia y en definitiva vender más. En este libro explico tanto el cambio de paradigma al que nos enfrentamos, como los pasos a seguir para ver resultados de los resultados de esta práctica.

Este libro no podría haber visto la luz sin la colaboración de muchos profesionales que me han brindado su ayuda y testimonio. A todos ellos mi agradecimiento.

---

## EXPERIENCIAS, UNA NUEVA FORMA DE POTENCIAR INGRESOS

Recientemente, venimos escuchando en el entorno empresarial una filosofía que se ha venido a llamar “Marketing Experiencial”. Esta filosofía está impulsando a las empresas a crear distintas ofertas basadas en experiencias. Sin embargo, a pesar de que parece lo último en temas de estrategia, el Marketing Experiencial no es algo nuevo. Ha sido desarrollado durante años por compañías como Disney, que lo lleva practicando desde hace décadas o como Hard Rock, que impulsó la moda de abrir tiendas donde se vendían recuerdos junto al restaurante, haciendo que la gente coleccionara cosas como las camisetas y las tazas de café a modo de símbolos de los lugares que habían visitado y de las experiencias que habían vivido.

Curiosa es la historia del hotel de hielo en Canadá. En 1996, la compañía de ecoturismo de “Jacques Debois” decidió ha-

cer lo mismo que se estaba haciendo en Suecia. “Si se puede hacer un hotel de hielo en Suecia podemos hacerlo aquí en Quebec”, en la capital de la nieve del mundo. Los conciertos originales que allí tienen lugar siguen cautivando a incontables turistas y millones de personas. De hecho, su construcción ha conseguido multiplicar por treinta la afluencia de turistas de la zona desde que se llevó a cabo, durante los meses de existencia del hotel, que suelen ser de noviembre a marzo de cada año.

Al comienzo de mis conferencias suelo realizar la siguiente pregunta: ¿qué busca un cliente cuando decide contratar una estancia en un hotel de hielo?, ¿busca comodidad?, ¿qué busca exactamente? Si pensamos que va a pasar una estancia a 3 o 5 grados de temperatura y que va a pagar aproximadamente entre 150 y 1.700 dólares, ¿dónde están ahí los estándares de calidad y sus normas? La respuesta es clara, lo que se busca cuando se reserva una estancia en un hotel de estas características no es precisamente la calidad, sino realmente se está buscando otra cosa, una experiencia.

De la misma forma, cuando muestro algunas fotografías sobre el Skywalk, un mirador que se ha construido sobre el río Colorado en Estados Unidos, los ojos de los asistentes brillan y se abren como platos. Realmente imponen las fotografías a 1.200 metros sobre la reserva de los indios Jalapay. Lo curioso es que miles de personas afluyen cada día a este

mirador para disfrutar de apenas siete minutos sobre una plataforma, por la que hay que pagar aproximadamente 75 euros la visita por pasar sobre un suelo de cristal y vivir la sensación de vértigo que produce. Además, se obliga al visitante a que realice su acceso en zapatillas especiales para no dañar ni rallar el cristal.

Un asistente que había vivido la experiencia me comentó que llegó a levantarse a las cinco de la mañana para poder hacer el viaje, que suele incluir un paseo en helicóptero que te lleva hasta allí. Aun así hay que caminar bastante y es una verdadera aventura llegar. ¿Qué es lo que buscan los turistas para pasar estos sacrificios con tal de visitar este monumento no natural solo unos minutos? Parece que la respuesta podría ser "experiencias".

Los gustos y el nivel de oferta de que dispone la gente, la lleva a buscar experiencias totalmente diferentes. Quizá en este viaje a Colombia me he dado cuenta, mirando un mapa del mundo en la típica revista que te dejan en el asiento delantero del avión, que hoy en día es muy complicado encontrar a alguien que no haya estado en Estados Unidos, o en Francia, o en Marruecos, o en Argentina... Para los viajeros frecuentes, realmente el mundo se está quedando pequeño.

Es increíble, pero echamos la vista atrás y todo era diferente, si en los años 60 los viajes quedaban reservados a las clases

altas y a las ocasiones excepcionales, en los 70 el gran público se acercó al turismo con la aparición de los primeros tour operadores. En la década de los 80, el carácter global de las empresas convirtió a los ejecutivos en usuarios habituales de las compañías aéreas, mientras que en los últimos años, consolidadas las famosas “low cost”, el desplazamiento en avión se democratizó y dejó de ser un valor añadido, en especial en trayectos cortos.

---

***“A pesar de que parece lo último en temas de estrategia, el Marketing Experiencial no es algo nuevo, ha sido desarrollado durante años por compañías como Disney que lo lleva practicando desde hace décadas”***

---

Los clientes en los tiempos actuales, apoyados en la búsqueda de las mejores ofertas a través de internet, pueden ahorrar en el vuelo e invertir en un alojamiento con encanto. No hay más que poner algo de atención a nuestra realidad diaria para darnos cuenta de los cambios a los que estamos asistiendo.

Por ejemplo, asistimos a una revolución en el sector hotelero urbano. Aparte de la diversificación de marcas que se está produciendo, hay algunos ejemplos que demuestran que se está intentando dar una vuelta de tuerca a lo que ha



sido hasta ahora el concepto del alojamiento; ya no se trata de vender habitaciones, sino que se intenta convertir a los hoteles en centros reales de atracción.

El público objetivo ya no son solo los huéspedes del hotel, sino todas las personas que viven alrededor del mismo. Son conceptos como, por ejemplo, el de Me Meliá o el Hotel de las Letras de Madrid ubicados en la zona centro, donde lo que se ha pretendido no es en sí la ocupación, vía canal mayorista, sino que el hotel se convierta en un centro de referencia de arte, de innovación, de moda,... incluso de ocio y de club, donde la gente vaya a tomar desde un café, un té, hasta a tomar una copa por la noche, donde la experiencia vaya más allá del alojamiento en sí.

Lo que se busca en hoteles como Me es generar esa experiencia en el entorno del producto. El objetivo cambia y pasa de "sacar rentabilidad a las habitaciones y los servicios del hotel", a "rentabilizar el metro cuadrado". Y es que las experiencias se viven en una parte por sorpresa durante la vivencia de lo que te está ocurriendo, pero sobre todo se producen cuando se interactúa con el entorno. El concepto de esta cadena del Grupo Meliá se dirigió en su día a este nuevo consumidor y busca la diferenciación de la competencia para poder tener un objetivo de precios más alto, incluso en épocas de crisis, donde las guerras entre empresas hacen que los márgenes caigan en picado. Si se hace correctamente, la fidelidad se dirige a un grupo que

es el creador de la tendencia y se activa a sus seguidores, se consigue salir del entorno donde el precio es un elemento competitivo, como ha demostrado la cadena W del grupo hotelero Starwood.

---

***"Lo que se ha pretendido no es en sí la ocupación vía canal mayorista, sino que el hotel se convierta en un centro de referencia de arte, de innovación, de moda,... incluso de ocio y de club, donde la gente vaya a tomar desde un café, un té, hasta a tomar una copa por la noche, donde la experiencia vaya más allá del alojamiento en sí"***

---

Es curioso, por ejemplo, ver cómo en la página web de Me Cancún se propone una experiencia a través del propio website ([www.me-by-melia.com](http://www.me-by-melia.com)), donde se puede visitar virtualmente una habitación, abrir su puerta y visualizar la experiencia que tendrías dentro de la misma. La información proporcionada en esta web, al contrario de muchas otras, no está referida a características del producto, sino a activar los sentidos a través de un cambio de colores, de imágenes y donde las palabras "bienvenidos a la suite de Me, donde las fantasías tienen lugar", se convierten en mensajes de contenido sensorial.

Por otra parte, una vez que se entra dentro de lo que es la habitación en sí, no solamente se facilita la disposición de la misma dentro del hotel y su entorno, sino que se evita mencionar sus características físicas. Por supuesto, las fotos que se muestran se alejan de la imagen tradicional hotelera. Además, se informa sobre cómo divertirse dentro de la propia suite, cómo utilizar la luz, cuál sería la música a escuchar, qué tipo de bebida y elementos se encontraría, etc.

***"Lo que se busca en hoteles como Me es generar esa experiencia en el entorno del producto. El objetivo cambia y pasa de 'sacar rentabilidad a las habitaciones y los servicios del hotel', a 'rentabilizar el metro cuadrado'"***

Por otra parte, en las circunstancias actuales en las que se encuentra el turismo mundial caracterizado por la fuerte competencia y por ese nuevo consumidor, surgen modelos de oferta turística en la línea del Hotel de Hielo, que antes se mencionaba. Se proponen experiencias en el más puro sentido de este concepto. Modelos de negocio como el Galactic Suit, el Space Adventures y Virgin Galactic pretenden ofrecer turismo en el espacio. Quizá la oferta más completa o el proyecto que más me ha llamado la atención es el Galactic Suit. Se trata de un diseño del equipo del arquitecto catalán Xavier Claramunt y un grupo de ingenieros aeronáuticos de Florida.

Como si fuera sacado de una novela de Isaac Asimov o de las últimas películas de ciencia ficción como Avatar, el complejo consta de diferentes módulos: el Space Port, donde hay una isla tematizada con actividades que tienen el objetivo de entrenar a los clientes que quieren pasar al módulo dos, el Space Shift, un vuelo espacial. Y lo que se está construyendo de cara a 2012 es lo que se llama el Space Resort, que es un hotel en el espacio.

Este último módulo tiene previsto disponer de habitaciones de siete metros cuadrados aproximadamente. Los turistas apenas tendrán posibilidades de movimiento en estas habitaciones, pero tendrán una experiencia única, el haber vivido como los primeros astronautas no profesionales de la historia. Realmente los proyectos de estas tres compañías tienen objetivos que van más allá del negocio turístico. Virgin, por ejemplo, dice que será una nueva era en la historia de la humanidad donde será posible la exploración del espacio. Y quieren ser ellos quienes hagan posible esta "experiencia" para los seres humanos.

Si entramos en otros sectores también nos encontramos situaciones similares. Por ejemplo, el sector de bebidas alcohólicas, por diversas causas, lleva años sumergido en una situación de caídas de ventas anuales. Los factores que han influido en esta caída van desde los cambios de hábitos de consumo de la población, pasando por las campañas para el control de los accidentes de tráfico, hasta la prohibición, de

finales de los años 90, a las marcas de alcohol de realización de publicidad convencional.

Se trata de un sector que pasó de tener grandes inversiones en medios convencionales a verse forzado a invertir en canales no tradicionales. Compañías como Diageo, conocidas por marcas como JB, Tanqueray o Johnny Walker, hasta hace apenas cinco años invertía sus presupuestos en el canal de la hostelería, “por tantas cajas que me vendas yo te monto una fiesta”, se escuchaba de forma habitual en las negociaciones con locales donde se financiaba al dueño en base a regalos o descuentos obtenidos por consumo.

A través de este tipo de acciones se ofrecía por una copa de JB, una camiseta, un bolígrafo, o lo que fuera, y esa era la manera en la que las marcas se acercaban al consumidor. Hace cuatro o cinco años, se comenzó a notar que la efectividad de esas fiestas se estaba perdiendo, porque era un modelo desgastado, en el que no había diferenciación, salvo en la calidad del regalo que se pudiera estar ofreciendo.

A partir de ahí, marcas como JB se desmarcaron creando el concepto “Nigthology”. A través de este tipo de eventos se ofrecía algo más. Se daba otro tipo de acercamiento hacia el cliente generando lo que se conoce como “boca oreja”. El concepto inicial se concibió como un barco tematizado que recorría las principales costas españolas y donde se vivía una fiesta diferente, unas diez funciones en las que se invitaba a

unas mil personas por evento. El resultado fue que durante los dos primeros años de funcionamiento la gente se peleaba por ir al barco; "¿pero, puedo ir al barco?", comentaban incluso amigos de los empleados de Diageo. Finalmente JB ha ido cambiando el concepto del evento publicitario, después del barco se convirtió en el Electric Hotel, que consistía en una fiesta tematizada en un hotel elegido en Madrid, Barcelona, Valencia, etc. Hoy por hoy se está dando un paso más hacia adelante en lo que es ese tipo de marketing, buscando llegar al consumidor mediante "mentoring".


Un ejemplo de "mentoring", definido por Diageo, es proponer una persona de la marca que muestre a sus clientes cómo desarrollar una determinada habilidad, por ejemplo, lo que hace Four Roses con "Poker Nights". Para ello se realizó un ejercicio de análisis para entender qué cosas se podían hacer para llegar al consumidor y conseguir que éstas fueran tangibles. Se creó un equipo que analizaba las páginas y redes sociales, buscando aparecer en Facebook y Tuenti, para escuchar al consumidor a través de la observación de sus comentarios en la web. Este ejercicio dio lugar a las Poker Night de Four Roses, que dan la oportunidad de jugar al póker al cliente y a sus amigos con un crupier profesional. Se trata de crear un momento que la marca se apropia y aprovecha para profundizar en la historia del producto: ¿cómo fue?, ¿quién creó la marca?, ¿de qué está hecho el whisky de bourbon a diferencia de un whisky normal?, etc.

A través de este tipo de acciones experienciales, una compañía de consumo consigue tener contacto con el consumidor y con su entorno, crear un vínculo emocional con él y generar bases de datos de consumidores. Por ejemplo, a cada Poker Night asiste la persona que se ha apuntado a través de la web de Four Roses con siete amigos y todos pasan por el proceso de meter sus datos en la página web. Con Cacique se creó una experiencia a través de Internet basada en la historia del chaman, de tal forma que se podía obtener un premio; y con Smirnoff el eslogan incluye la palabra experiencia: "mean of experience".

***"A través de este tipo de acciones experienciales, una compañía de consumo consigue tener contacto con el consumidor y con su entorno, crear un vínculo emocional con él y generar bases de datos de consumidores"***

En Diageo hay una política experiencial para cada una de las marcas y es seguida por la compañía a nivel mundial. A raíz de desarrollar este tipo de políticas, otros competidores comenzaron a desarrollar acciones similares. De copiar experiencias hablaremos en los capítulos siguientes.

## Resumen del capítulo 2

<b>SÍMBOLO:</b> La experiencia	
<b>ENSEÑANZA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– La calidad del producto no es suficiente, es más, hasta se llega a dar por asumida.</li><li>– El producto ya no debe ser el foco, sino la experiencia en el entorno del mismo.</li><li>– Se busca crear vínculos emocionales con el cliente que permitan mayores objetivos de precios y márgenes.</li></ul>
<b>CASOS DE INTERÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Hotel de Hielo</li><li>– Skywalk</li><li>– Galactic Suite</li><li>– Me Meliá</li><li>– Nightology by Diageo</li><li>– Poker Nights by Four Roses</li></ul>