

Rodrigo Fernández
de Paredes Alegría



CONSTRU
YENDO
PERIEN
CIAS

PAIDÓS EMPRESA

Construyendo Xperiencias

© 2023, Rodrigo Fernández de Paredes Alegría

De esta edición:

Diseño de portada e interiores:

Departamento de Diseño de Editorial Planeta Perú

Corrección de estilo:

Frida Béjar y Jorge Giraldo

Derechos reservados

© 2023, Editorial Planeta Perú S. A.

Bajo su sello editorial Paidós Empresa

Av. Juan de Aliaga N.º 425, of. 704

Magdalena del Mar, Lima, Perú

www.planetadelibros.com.pe

Primera edición: junio 2023

Tiraje: 1000 ejemplares

ISBN: 978-612-4327-45-2

Depósito Legal N.º 2023-02513

Impreso en Tarea Asociación Gráfica Educativa

Pj. María Auxiliadora N.º 156

Breña

Lima-Perú, junio 2023

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 216 y siguientes del Código Penal). La editorial no se hace responsable por la información brindada por el autor en este libro.

A Dios, mis padres, mi esposa, mis hijos, mis hermanos
y a todas aquellas personas que, de corazón,
se alegran al verme feliz.

Índice

Agradecimientos

p. 11

Prólogo

Una fantástica obra
p. 13

Prólogo

El poder de hablar desde
la experiencia
p. 15

Introducción

¿Customer experience
o experiencia del cliente?
p. 17

1

EL **ABC** DE CUSTOMER
EXPERIENCE

p. 21

2

CX FRAMEWORK O
MODELO DE EXPERIENCIA

p. 37

3

CX TOOLS:
HERRAMIENTAS DE
DISEÑO Y GESTIÓN
DE EXPERIENCIA

p. 87

4

CUSTOMER CENTRIC:
CULTURA CENTRADA
EN EL CLIENTE

p. 139

5

SERVICE DESIGN
Y EXPERIENCIA
DE USUARIO (**UX**).
DIFERENCIAS ENTRE
UX Y CX

p. 169

6

CUSTOMER EXPERIENCE,
UNA DISCIPLINA QUE
GENERA RENTABILIDAD
Y DIFERENCIACIÓN

p. 195

7

CX COMO ELEMENTO
DIFERENCIADOR EN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS [PYMES].
DISEÑO CX EN UNA CIUDAD
p. 213

Palabras finales

p. 235

1

EL **ABC** DE CUSTOMER
EXPERIENCE

Si bien existen múltiples definiciones de customer experience o experiencia del cliente, yo la defino de la siguiente manera:

Customer experience es el resultado de la suma de momentos e interacciones que vive un cliente, en el cual influyen aspectos funcionales y emocionales, dando como resultado la percepción que el cliente tiene sobre una marca.

Esta definición nos lleva a entender que la gestión de la experiencia de los clientes en una empresa, sea pequeña, mediana o grande, va mucho más allá de lo que generalmente hace un área de servicio al cliente; abarca la gestión tanto de lo visible como de lo no visible, la cual hace la tarea mucho más compleja, ya que implica comprender que la experiencia es tarea de todos en la organización.

Customer experience dejó de ser una moda para ser considerada en la actualidad como el camino para diferenciarse en un mercado altamente competitivo, generando un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas que dejaron de ver

CX como un proyecto de área, y ahora la gestionan como una estrategia de compañía.

+ El cliente en cifras

De acuerdo con estudios realizados por la firma Aberdeen Group, **existe una fuerte correlación entre la experiencia positiva del cliente y el factor de lealtad**, y, por el contrario, una mala experiencia del cliente impide el crecimiento de la empresa.

Una de las afirmaciones sobre CX o experiencia del cliente que más me gustó de las muchas que he escuchado o leído, ya que considero que está por completo alineada con la realidad, es la que menciona Tiffani Bova, vicepresidenta y analista distinguida de Gartner: **«La experiencia del cliente es el nuevo campo de batalla de la competitividad»**.

Otra definición interesante es la que mencionó Bruce Temkin, asesor e investigador, y cofundador de la Customer Experience Professionals Association (CXPA), para quien la experiencia del cliente es «la percepción que los clientes tienen de sus interacciones con una organización».

De acuerdo con una investigación de ThinkJar Asociados y según otras encuestas sobre la experiencia del cliente:

- + El 55 % de los consumidores está dispuesto a pagar más por una buena experiencia garantizada. Ya no es suficiente que les prometan una buena experiencia.
- + El 86 % de los consumidores está dispuesto a pagar más por una experiencia mejorada. El transporte aéreo y la hospitalidad son ejemplos en los que una mejor experiencia puede generar ingresos adicionales y reforzar la lealtad de los clientes.
- + El 84 % de los consumidores se siente frustrado cuando el vendedor no tiene información.
- + La frustración del cliente lleva a la siguiente conclusión: el 13 % dice a quince o más personas que está descontento. Por el contrario, el 72 % de los consumidores compartirá una experiencia positiva con seis o más personas. Estos datos se multiplican exponencialmente con las redes sociales.
- + El 67 % de los consumidores cree que una mala experiencia es una razón para perderlo como cliente.
- + Solo 1 de cada 26 clientes insatisfechos se queja. Las empresas no deben ver la ausencia de retroalimentación como una señal de satisfacción. El verdadero enemigo es la indiferencia.

- + El 91 % de los clientes insatisfechos que no se queja simplemente se va.
- + El 65 % de las empresas es capaz de aumentar las ventas con éxito o la venta cruzada a los clientes existentes.
- + Solo el 12 % de las empresas es capaz de aumentar las ventas con éxito o la venta cruzada a los nuevos clientes.
- + El 75 % de las marcas no sabe lo que significa el compromiso, pero aun así lo miden.
- + El 66 % de los consumidores que cambió de marca lo hizo debido a un mal servicio.
- + El 67 % de la pérdida de clientes se pudo prevenir si el problema del cliente se resolvía en el primer compromiso.

De manera equivocada se cree que las iniciativas de CX son exclusividad de las grandes empresas, sin embargo, estos datos aplican para empresas pequeñas, medianas o grandes.

Las empresas pequeñas y medianas, en su mayoría, deberían cambiar la manera como están enfocando las cosas. Actualmente tienen una visión centrada en el producto, en los resultados, los beneficios, en sus políticas internas y normas. **Deben orientar su estrategia hacia el cliente, en la que sea prioridad conocer cómo este evoluciona en el tiempo,** diseñar un modelo de negocio que tenga al cliente como el centro

de la atención y buscar beneficios para el cliente y para la empresa. No olvidemos que una estrategia de CX genera no solo mejora en la satisfacción del cliente, sino también beneficios económicos para la empresa. Para una empresa grande, un cliente que se va tal vez no significa tanto como para una pyme, por ello las pymes tienen esta oportunidad de oro, de diferenciarse a través de la experiencia que brindan a sus clientes. **Por el contrario, un cliente perdido es uno más para la competencia.**

1.1 CUSTOMER EXPERIENCE VERSUS CUSTOMER SERVICE

En los últimos años se ha venido escuchando cada vez más el customer experience o experiencia del cliente como un tema novedoso, una frase más moderna y actual que la tan utilizada «servicio al cliente». Inclusive, han aparecido en las empresas posiciones como gerentes o directores de Experiencia, en paralelo a la acostumbrada área de servicio o atención al cliente. Esto podría llevar a pensar que se trata de una moda, cuando, en realidad, **se podría convertir en un factor diferenciador entre una compañía y otra.**

Gestionar la experiencia del cliente implica un trabajo mucho más profundo que gestionar un área de servicio al cliente. Una estrategia de CX conlleva a identificar todos los momentos que vive el cliente con la organización, es decir, encontrar y gestionar todas las interacciones que hay entre el cliente y la empresa —por ejemplo, la visita a la página web, la visita a un local de la empresa, una llamada al call center o la interacción con un ejecutivo de ventas—. En resumen: cualquier interacción que tenga el cliente con la empresa. La suma de

todas estas interacciones compone la experiencia del cliente en su totalidad.

Entre los beneficios de gestionar de manera eficiente la experiencia del cliente, tenemos los siguientes:

- + Conocer cuáles son todos los momentos de interacción del cliente con la empresa.
- + Entender cuál es la expectativa del cliente para cada interacción, es decir, qué espera para cada momento.
- + Conocer qué momentos o atributos valora más.
- + Investigar cómo el cliente percibe nuestro desempeño en cada momento.
- + Diseñar una propuesta de valor acorde con lo que el cliente espera recibir.

Estos aspectos mencionados nos permitirán entender cuál es la brecha entre lo que el cliente espera de nosotros y lo que le estamos dando realmente (es decir, cómo se siente en cada interacción). Los puntos bajos hay que gestionarlos priorizando aquellos que tienen bajo desempeño y son altamente valorados por el cliente.

El siguiente ejemplo corresponde a un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, escrito por un representante del Disney Institute, voz autorizada para hablar de CX¹.

Para entender mejor el concepto de experiencia del cliente, analizaremos la historia de un concesionario de autos. Las ventas eran sólidas, pero la gerencia de la empresa se había percatado de algo: ni los clientes ni los trabajadores estaban contentos. Para mejorar esta situación, se identificaron los momentos de mayor importancia para el cliente y se hizo un esfuerzo adicional para superar sus expectativas, sobre todo en aquellos momentos que se habían identificado como claves por ser de mayor importancia para el cliente. Se trabajó en diferentes frentes, logrando involucrar y generar un cambio de mentalidad en la totalidad del personal de la organización, se mejoraron las instalaciones y los procesos se rediseñaron. Los resultados fueron espectaculares: se logró un aumento del 26 % en las ventas, solo por haber trabajado en la mejora de la experiencia del cliente.

+ Los resultados

El aprendizaje clave de esta historia real es que **una estrategia sólida y consistente de CX nos puede llevar no solo a diferenciarnos de la competencia, sino también a aumentar los ingresos de la empresa**, ya que, ante dos empresas con propuestas similares, decidiremos por la que nos ofrezca la mejor experiencia. La experiencia del cliente nos mueve más allá de la definición tradicional de servicio al cliente. La gestión

1 Bruce Jones, «Know the Difference between Customer Service and Customer Experience», *Harvard Business Review*, 1 de marzo de 2016, <https://bit.ly/3fCxYvn>

de la experiencia implica todo lo que vive el cliente con la empresa, cada interacción, lo cual supondrá que tengamos que coordinar y negociar con áreas que comúnmente no se sienten parte de la experiencia. Es clave aquí que el personal de cada área tome conciencia del rol que cumple y de cómo impacta su rol en la experiencia que viven los clientes de la empresa. Es una perspectiva más amplia, ya que debemos gestionar lo que sucede antes, durante y después de la experiencia.

Personal con actitud de servicio o un buen producto servirán de poco si tus políticas y procedimientos no están enfocados en el cliente.

Imaginemos a un cliente que va a una tienda de electrodomésticos y recibe una excelente atención, por tanto, decide comprar una lavadora. Sin embargo, la lavadora que compró falló a los tres meses, entonces, ¿de qué sirvió la excelente atención?

Ante el problema, el cliente llama al call center para reclamar por la falla del equipo, y le dicen muy amablemente que no le pueden mandar a un técnico, sino que debe enviar su lavadora al servicio técnico. Es decir, no solo han generado molestia al cliente con el producto nuevo que falló a los tres meses, sino que también le ponen trabas para dar una solución al problema (evidentemente, no es fácil enviar una lavadora al servicio técnico).

En el ejemplo, la experiencia del cliente ha sido muy mala, y no necesariamente por problemas con el área de servicio al cliente, sino también por fallas en el producto y una política absurda de la empresa, en lugar de facilitarle las cosas en-

viando al técnico a domicilio o enviando a recoger el equipo averiado.

Esta distinción entre servicio al cliente y experiencia del cliente es ahora más relevante que antes, especialmente para las organizaciones que quieren seguir diferenciándose de su competencia. La experiencia del cliente se debe entender y abordar de manera holística, con los responsables de cada área. Hay que cambiar el típico pensamiento vertical en el que cada área es una isla independiente, por un pensamiento horizontal en el que todos los procesos, las políticas, los procedimientos, etc., se alinean a lo que el cliente espera recibir.

Todas las áreas de la empresa deben pensar en cómo sus decisiones impactarán en la experiencia del cliente.

A continuación se presentan tres acciones que toda organización que quiere comenzar una estrategia de CX debería realizar:

1. Crear un propósito común en la organización

Una estrategia de CX no nace de los mandos medios o del personal de primera línea, tampoco se diseña en la alta dirección y se queda ahí. Una estrategia de CX debe contar con el compromiso de la alta dirección y estar en el ADN de cada una de las personas que constituyen la empresa, al margen del área a la que pertenezca.

2. Conocer a sus clientes más allá de lo evidente

El conocimiento del cliente por parte de la empresa debe extenderse mucho más allá de los límites de los criterios de servicio tradicionales. **Comprender realmente sus necesidades, deseos y emociones, así como lo que está pasando en la industria, es la clave para crear interacciones personalizadas.** Se debe escuchar de manera recurrente a los clientes a fin de estar actualizados en relación con sus gustos, preferencias y necesidades. Asimismo, debemos identificar en qué momentos de la experiencia o en qué áreas de la empresa se están haciendo bien las cosas, y en cuáles tenemos oportunidades de mejora.

3. Ver la gestión de la experiencia como una inversión que tendrá retorno, en lugar de un gasto

Las relaciones con los clientes no se basan en una transacción, sino en una relación duradera, por lo que el retorno de la inversión realizada para proporcionar un buen servicio de manera consistente (es decir, no una vez, sino a lo largo del tiempo) justifica claramente el aparente costo a corto plazo. Los resultados de una inversión en CX se verán a mediano y largo plazo.

La gestión de la experiencia del cliente es mucho más compleja que la gestión del área de servicio al cliente. Más que una estrategia, es una cultura que debe estar interiorizada en cada colaborador de la empresa, quien debe tener muy claro cómo impacta su rol en la experiencia que viven los clientes, aun cuando no tenga contacto directo con ellos —por ejemplo, el técnico que arregla las piezas del auto para que este pueda ser entregado a la hora acordada con el cliente—.

Se trata de comprender verdaderamente a su cliente, diseñar un plan para ofrecer un excelente servicio, estar preparado para cuando se presenten problemas y empoderar a los empleados para que los solucionen, de ser posible, al primer contacto. Se trata de **seleccionar correctamente a todo el personal, priorizando la actitud, y de capacitar a los líderes para reforzar los comportamientos correctos** que soportan la experiencia del cliente. Finalmente, se trata de medir, descubrir y actuar en las áreas de oportunidad que se presenten en la organización.

1.2 CUSTOMER EXPERIENCE: DEFINICIONES CLAVE

Customer experience es una disciplina que se encarga de diseñar, medir y gestionar los diferentes momentos e interacciones que viven los clientes con una compañía, en la cual influyen aspectos funcionales y emocionales, con el objetivo de lograr que el cliente tenga una percepción positiva sobre la marca.

Esta es una tarea compleja, sin duda, considerando que la experiencia en una compañía se ve afectada por muchos factores, como productos y servicios, procesos, políticas y procedimientos, intereses de las diferentes personas y áreas, cultu-

ra, experiencia de los colaboradores, tecnología, prioridades de la dirección, estilo de liderazgo, entre otros temas.

Gestionar la experiencia requiere un compromiso desde el más alto nivel; sin el compromiso de los líderes, todo quedará en buenas intenciones.

La experiencia es tarea de todos, sin embargo, debe haber un director de orquesta que juegue un rol articulador con las demás áreas, con el fin de lograr que la experiencia del cliente no sea el proyecto de un área, sino una estrategia de la compañía.

GLOSARIO DE TÉRMINOS
RELACIONADOS CON CUSTOMER
EXPERIENCE

Blueprint: herramienta que sirve para el diseño o rediseño de los procesos que forman parte de la experiencia del cliente desde una perspectiva profunda y detallada, considerando tanto aspectos visibles como no visibles.

Chatbot: canal de atención que sirve para atender consultas o gestiones de clientes, el cual es potenciado por la inteligencia artificial (IA).

Churn: métrica que determina el porcentaje de clientes que ha perdido una empresa en un periodo de tiempo específico.

Ciclo de vida del cliente: etapas que vive un cliente a lo largo de toda su relación con una empresa, desde que la conoce hasta que finaliza.

Customer effort score (CES): métrica usada para medir qué tan fácil o difícil es realizar una gestión o relacionarse con una empresa. Se utiliza una escala de 7 puntos.

CSAT - Satisfacción del cliente: métrica usada para medir qué tan satisfechos están los clientes con una marca, producto o servicio.

Customer journey map: mapa de momentos e interacciones que vive un cliente con una empresa.

CX manager, chief customer officer (CCO) o chief experience officer (CXO): ejecutivo de alto nivel (C-level) que es responsable de establecer y ejecutar las estrategias de experiencia del cliente de la empresa.

Diseño de experiencia del usuario (UX): según UXPA, tiene que ver con todos los elementos que conforman la interfaz, incluyendo su disposición, aspecto visual, texto, marca, sonido e interacción. La UX trabaja para coordinar estos elementos y así permitir la mejor interacción posible por parte de los usuarios.

Experiencia del empleado (EX): momentos e interacciones que viven los colaboradores de una organización desde el proceso de entrevista hasta su salida.

Key performance indicator (KPI): indicadores clave que las organizaciones siguen para evaluar su rendimiento. En el contexto de la experiencia del cliente, pueden incluir puntuaciones, mediciones y métricas como retención, NPS, CSAT, CES, entre otros.

Moments of truth o momentos de la verdad: momentos clave dentro de la experiencia que vive un cliente. De todos los momentos que hay en un journey, son los de más impacto o importancia.

Net promoter score (NPS®): es una métrica que mide la probabilidad de que un cliente recomiende una empresa a un familiar o amigo, utilizando una escala de 0 a 10. Las puntuaciones de NPS pueden oscilar entre -100 y 100.

Return on Investment (ROI): el ROI es la sigla en inglés de Return on Investment, cuya traducción al español es 'retorno de la inversión'. Es una métrica que sirve para calcular la rentabilidad de las inversiones que realizamos en la empresa.

ROI del customer experience: en línea con la definición anterior, el ROI del CX es la métrica que se utiliza para calcular la rentabilidad de las inversiones que realizamos en la empresa como parte de la estrategia o proyectos de customer experience.

Touchpoint o punto de contacto: interacciones que viven los clientes a través de los diferentes canales que tiene la empresa, como chat, teléfono, redes sociales, en persona, web, aplicaciones móviles u otros.

Voz del cliente (VoC): proceso por el cual se recopilan las opiniones y el sentir del cliente, utilizando encuestas, la escucha social u otros medios para saber más sobre la experiencia del cliente y encontrar formas de mejorarla.

1.3 CX MANAGER: DEPENDENCIA Y ROLES

El líder de la estrategia CX de una compañía debe ser una persona con cualidades innatas de liderazgo y con capacidad de relacionarse a todo nivel, ya que debe poder negociar y cocrear con los líderes de otras áreas, realizar presentaciones con directivos, y participar en comités de gerencia y directorios.

Este cargo suele tener diferentes nombres, sin embargo, entre los más populares están CX manager, chief customer officer (CCO) o chief experience officer (CXO).

El CX manager es la persona responsable del diseño, la gestión y la medición de la experiencia del cliente en una empresa.

Un aspecto importante y muchas veces descuidado es el nivel de reporte que debe tener el CX manager y el equipo con que debe contar. Hay organizaciones que tienen muy bien estructurada el área de experiencia, pero hay otras que solo le cambiaron el nombre a su tradicional área de servicio o atención al cliente, lo cual hace que se desvirtúe por completo lo que realmente significa una estrategia de CX. En las empresas del segundo escenario, esta área solo está compuesta por una persona de rango medio o bajo que aplica algunas herramientas y conceptos básicos, lo que no causa impacto alguno a nivel estratégico.

En la siguiente infografía se muestran algunos roles clave que debe cumplir el CX manager o gerente de experiencia, junto al equipo que tenga a cargo:

¿DÓNDE SE UBICA Y QUÉ DEBE HACER UN CX MANAGER?



Posición estratégica para tomar decisiones



Mapear procesos visibles y no visibles, previniendo riesgos



Identificar y gestionar cada momento de la experiencia del cliente



Implementar comité de experiencia



Estrategia y ejecución de medición permanente



Cocrear con clientes y otras áreas los planes para mejorar las brechas encontradas



Definir estándares, indicadores y programas de voz del cliente (VoC)



Conocer atributos más valorados por distintos segmentos de clientes



Coordinar continuamente con gestión humana sobre experiencia de trabajadores

Como se puede observar, el gerente de experiencia o CX manager debe tener una posición estratégica para poder tomar decisiones y estar a la par con los demás líderes de la organización.

Un ejemplo es mi propio caso, cuando fui gerente de Experiencia de la Línea 1 del Metro de Lima. Tenía como jefe directo al gerente general, y como pares, al gerente de

Administración y Finanzas, al de Gestión Humana y Cultura, y al gerente de Operaciones. Esta estructura permitía que la experiencia fuera un aspecto estratégico para todos. Como gerente de Experiencia, velaba por el cumplimiento de los estándares e indicadores exigidos, articulando con los demás gerentes y sus equipos. Todos trabajábamos de la mano para cumplir los objetivos, pues eran de y para todos.

Entre los principales objetivos que se observan en la infografía anterior tenemos los siguientes:

- Investigar permanentemente los atributos más valorados de la compañía, y las expectativas y oportunidades de mejora de los diferentes segmentos de clientes, lo cual permite reinventar de manera constante nuestra propuesta de valor.
- Identificar y gestionar cada momento de la experiencia, identificando brechas entre la expectativa del cliente y la realidad percibida. Una herramienta clave para esto es el customer journey map, el cual veremos más adelante.
- Mapear y hacer más eficientes los procesos que impactan en la experiencia, profundizando en los aspectos visibles y no visibles. El service blueprint sirve a la perfección para este fin.
- Aplicar una innovación centrada en el cliente. Con el input del cliente, realizar sesiones de cocreación con las diferentes áreas, en busca de escenarios mejorados.
- Definir estándares y programa de voz del cliente, dentro del marco de una estrategia de medición liderada por CX.
- Implementar y dirigir el comité de experiencia, espacio de alto nivel en el cual se debe analizar el avance de los proyectos, las mediciones, entre otros aspectos del día a día, para luego definir planes de acción que permitan que esto se convierta en un círculo de mejora continua.

Los aspectos claves que merecen especial atención son la cultura y las personas. Como bien se sabe, **sin colaboradores felices, no habrá clientes felices.**

En una organización donde no hay un buen trato al colaborador, en la que hay un alto índice de rotación o una mala rela-

ción entre áreas —es decir, donde los colaboradores viven una mala experiencia (employee experience o EX)—, es imposible que pueda gestarse una buena experiencia de clientes. Por ello, las áreas de CX y EX deben trabajar de manera articulada. La tarea empieza por casa.

1.4 LA FÓRMULA DE LA EXPERIENCIA

Si bien la experiencia del cliente se ve afectada por varios factores, como hemos visto, he querido simplificar estos aspectos en la fórmula que detallo a continuación:

$$CX = (F + E) \times P$$

CX: customer experience

F: aspectos funcionales

E: aspectos emocionales

P: personas

La experiencia del cliente está compuesta por aspectos funcionales y emocionales, y por personas que hagan estos dos aspectos posibles.

Los aspectos funcionales logran satisfacer a los clientes y los aspectos emocionales generan un vínculo más profundo, ya que impactan en el corazón. Sin embargo, para que todo se vuelva realidad, necesitamos a personas adecuadas, con actitud, motivadas, capacitadas, comprometidas y enamoradas de la empresa. Sin un liderazgo adecuado y personas felices, bien seleccionadas, capacitadas, empoderadas y comprome-

tidas, no vamos a lograr que los aspectos funcionales y emocionales sean sólidos ni consistentes en el tiempo.

A continuación, una historia real que me permite mostrar cómo se aplica a la perfección la fórmula de la experiencia:

Era una fría noche en Bogotá. Llegaba a la ciudad por un viaje de trabajo casi a la medianoche. El frío nocturno era intenso, y debía esperar a la movilidad en la zona externa del aeropuerto. Pero la movilidad se retrasó varios minutos —algo que no solía suceder—, tiempo que se hizo eterno en lo helado del ambiente, y me generó molestia. Una vez embarcado, traté de superar en silencio el mal inicio de mi experiencia con el hotel.

A mi llegada, ni bien crucé la puerta, todo cambió. El señor de la recepción, con una sonrisa que expresaba sincera alegría, me dijo: «¡Señor Rodrigo, buenas noches! Qué gusto verlo nuevamente con nosotros. ¡Bienvenido a su casa!».

Ese saludo me cambió el estado de ánimo, y sonriendo nos dimos la mano. Ya rumbo a la habitación, mi único deseo era poder descansar bien, cuando al entrar veo en la mesa una copa, una botella de vino pequeña y una nota escrita a mano que decía:

«Estimado Rodrigo, es un gusto tenerlo nuevamente con nosotros. Sabemos que antes de descansar solía pedir una copa de vino; aquí le dejamos una de la marca que acostumbraba pedir para que la disfrute y descanse plácidamente. Atentamente, sus amigos del hotel.»

Mi sorpresa y emoción fueron grandes. Llamé a la recepción a agradecer el detalle, tomé una foto y la compartí en mis redes. Por supuesto que disfruté la copa de vino y descansé plácidamente.

Al día siguiente, la publicación en redes se había viralizado. Tenía más de 50 mil vistas, se había compartido muchas veces y había más de 400 comentarios positivos hacia la marca. Nada es más valioso para una empresa que la recomendación de un cliente feliz por una buena experiencia vivida. La publicidad gratuita, desinteresada, desde el corazón, que te hace un cliente feliz no se compara con cualquier publicidad pagada que pueda hacer una empresa.

Apliquemos la fórmula de experiencia a esta anécdota:

- **(F) Aspectos funcionales:** habitación limpia y bien implementada, cama y almohadas cómodas, silencio para poder descansar, buena comida, wifi funcional, amabilidad del personal, entre otros factores clave.
- **(E) Aspectos emocionales:** saludo con emoción y alegría de parte del recepcionista, sorpresa personalizada (copa de vino de la marca que solía pedir y nota de bienvenida).
- **(P) Personas:** nada de lo anterior hubiera sido posible si no se contaba con las personas adecuadas, con actitud y la capacidad para hacer que se viva la magia. Desde el cálido saludo de bienvenida, hasta la sorpresa bien pensada e implementada a la perfección, cada detalle fue posible gracias a líderes que tienen claro que la diferenciación de su marca está en la experiencia, más allá del buen producto que puedan tener, y a las personas que trabajan en el hotel, quienes tienen la capacidad y actitud necesarias para realizar una puesta en escena perfecta.

Un detalle importante en esta historia: todo fue perfecto porque pude descansar, la comida estuvo muy buena y el wifi funcionó a la perfección, necesidades claves de un viajero de negocios. Si por algún motivo no hubiera podido descansar, si la comida del hotel no hubiera estado buena o si hubiese fallado el wifi, la historia no tendría final feliz, ya que no hay sorpresa que enamore si la parte principal de la propuesta de valor no funciona.

Si la parte básica y fundamental de tu propuesta de valor no funciona, los detalles y las sorpresas no enamoran.

Definitivamente, la magia está en las personas, tal como lo mencioné en mi charla TEDx realizada en México [2022].



