

**COMERCIO Y TURISMO**

*Foco sectorial*



# CX: el factor clave en el comercio y el turismo

2022



Ajuntament de  
Barcelona

 Barcelona  
Activa

# Sumario



¿POR QUÉ LA EXPERIENCIA DE CLIENTE? .....	3
APLICACIONES Y BENEFICIOS PARA EMPRESAS .....	6
TENDENCIAS EN EXPERIENCIA DE CLIENTE.....	8
EL IMPACTO DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN LOS PERFILES PROFESIONALES .	9
CX, ENFOCADA .....	11
FUENTES CONSULTADAS.....	12

## ¿Por qué la Experiencia de Cliente?

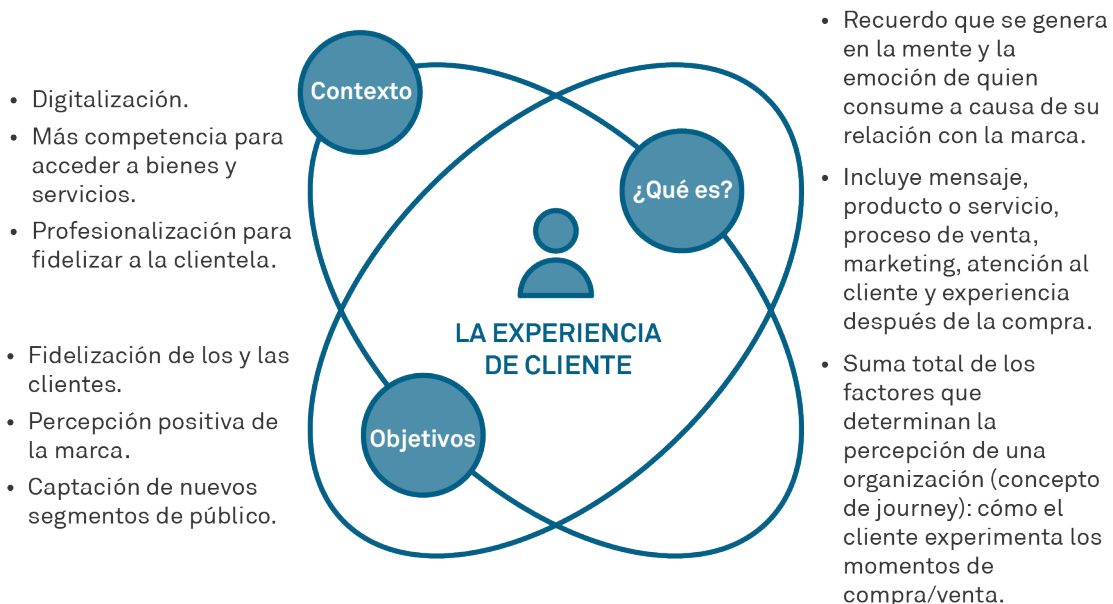
La economía de Barcelona -y, por extensión, la economía catalana y española- tiene un fuerte **componente en el sector de los servicios** y, más concretamente, en el comercio y el turismo. De hecho, estos son dos sectores económicos que se entrecruzan y que crean **sinergias** en los territorios donde confluyen: una buena oferta comercial es clave para atraer turistas y una destinación turística siempre será más atractiva -más competitiva- si cuenta, también, con la posibilidad de incorporar el *shopping* como una actividad de ocio más.

De hecho, se establece una **fuerte competencia entre las empresas del sector** (empresas de viajes, de cruceros, de establecimientos como cadenas hoteleras o campings, entre empresas de comercio tradicional y establecimientos franquiciados, áreas y centros comerciales, entre muchas otras) y entre las destinaciones turísticas y comerciales para captar estos flujos de clientela. Uno de los instrumentos que más valor aporta en la lucha por la clientela es la **Customer Experience (CX) o Experiencia de Cliente**.

El simple hecho de adquirir un producto o un servicio turístico se considera **una experiencia que empieza antes del momento de la compra**; por tanto, va más allá del simple acto de comprar y la experiencia de cliente -como técnica y metodología- se propone modelar el proceso de compra y venta desde la perspectiva de la **relación de la persona consumidora con la marca**. El objetivo es la plena satisfacción de la clientela, de forma que el hecho de comprar se recuerde como una experiencia agradable y quiera repetirse. Vincular de esta manera la clientela a una u otra marca es la clave de la técnica de la experiencia de cliente.

Gráficamente, la experiencia de cliente se definiría de la siguiente manera:

**Figura 1.** Definición de la experiencia de cliente



Fuente: elaboración propia.

Algunas definiciones de la Experiencia de Cliente pueden ser:

- Es el recuerdo que se genera en la mente de quien consume como consecuencia de su relación con la marca que le ha ofrecido un servicio o producto en comercio y turismo (aunque puede aplicarse a cualquier ámbito de actividad económica). El recuerdo se construye mediante las **sensaciones y emociones** de cada instante, como estímulos que recoge la mente. La Experiencia de Cliente corresponde a la relación de la marca con la clientela antes, durante y después de la compra y es un valor más de la marca. Algunos autores afirman que **“la experiencia es la marca”**: el día a día de la clientela es lo que genera una reputación positiva o negativa sobre la marca, y tiene una clara relación con el *marketing* y la atención al cliente.



- Es todo lo relacionado con los factores que afectan la percepción y los sentimientos de la clientela sobre una marca o empresa. Por tanto, tiene el mismo valor en tiendas físicas como en el comercio en línea y el objetivo, para ambos casos, es ofrecer la Experiencia de Cliente de la mejor manera posible. La clave es que la clientela **viva la experiencia de compra como una experiencia desde la primera hasta la última interacción**. Así, cada acción cuenta: el mensaje, los productos, el proceso de venta, el *marketing*, la experiencia después de la compra, la atención al cliente, etc. Una buena Experiencia de Cliente permite sentirse cómodo y satisfecho y hace posible compartir la experiencia con otros.

En conclusión, es un término cada vez más utilizado en las **estrategias empresariales** y hace referencia a cómo la clientela percibe una marca en función de la relación que establece con ella. Ahora bien, la percepción de cómo se experimentan estos puntos de contacto es del cliente y de la relación establecida (duración e intensidad del *journey*) con la marca y la organización que tiene detrás. Un factor clave aquí son las redes sociales y las tecnologías digitales, un ámbito crítico en el que las empresas buscan controlar su propia narrativa.

Pero, ¿por qué la **Experiencia de Cliente** ha irrumpido con fuerza y es ahora un factor clave en el comercio, el turismo y otros sectores económicos? De hecho, velar por la satisfacción de la clientela es algo que siempre se ha hecho de manera informal o poco profesionalizada, pero a raíz de la transformación digital de empresas y de las nuevas modalidades de adquisición de productos (por ejemplo, planificar y comprar viajes desde casa o la compra en línea) la competencia por captar nueva clientela y mantener la actual se ve incrementada.

La presencialidad y la proximidad provocan el efecto de **público comprador relativamente cautivo**, que no tiene otra alternativa que acceder a los productos o servicios que necesita a partir del mismo proveedor o a través del mismo canal. Ahora bien, con la consolidación de la virtualidad, estas limitaciones desaparecen y fidelizar -aún más- a la clientela se convierte en una necesidad. Es aquí donde velar por una correcta Experiencia de Cliente es clave y de aquí también se deriva la profesionalización.

Así, las dimensiones de la Experiencia de Cliente son las siguientes:

**Figura 2.** Dimensiones e instrumentos de la experiencia de cliente



Fuente: elaboración propia.

# Aplicaciones y beneficios para empresas

La experiencia de cliente permite mejorar las funciones generales de una empresa porque aplica técnicas de empatía para ponerse en la piel de la clientela actual y potencial, detectando **necesidades no satisfechas** y utilizando su creatividad para solucionar problemas reales del negocio. Dentro de la empresa, sin embargo, el reto para muchas organizaciones es aplicar la experiencia de cliente de manera transversal entre departamentos.

Sin embargo, cuando se crea y pone en marcha un proyecto de experiencia de cliente bien trabajado y se confía en el retorno de la inversión que se obtendrá en el medio y largo plazo, los ingresos de la empresa crecen y la clientela se multiplica, ya que su satisfacción mejora y la fidelidad aumenta. Entonces, ¿en qué se basa la experiencia de cliente? En primer lugar, una estrategia en experiencia de cliente debe salir de todo lo que quieren los clientes y debe conseguir superar sus expectativas. Por lo tanto, se requiere una primera identificación de las **demandas de la clientela**. Además, hay que hacer un **planteamiento transversal**, ya que la experiencia de cliente no es una cuestión que atañe solo a la dirección o a un departamento de la empresa: lo más importante para sacar adelante este ejercicio es involucrar a todos los estamentos y departamentos mediante el **Customer Journey Map**, que es el instrumento que sistematiza las diferentes tipologías de interacción entre la empresa y la clientela.

El diseño de una estrategia de experiencia de cliente debe partir de la realidad: actualmente, hay miles de productos con características similares, miles de vendedores con los mismos productos y condiciones. Por lo tanto, la **diferenciación** es la estrategia que adoptan los más ágiles en su relación con la clientela. Además, con la llegada y el auge del **comercio electrónico**, que iguala hasta el extremo los productos, los factores críticos pasan a ser la **interacción** y las **recomendaciones que hace la misma clientela**.



A partir de aquí, otro factor relevante en la aplicación y en los beneficios de la experiencia de cliente para la empresa es **recoger la opinión de la clientela** y actuar en consecuencia: aquí, el reto es encontrar y aplicar el método adecuado para medir la experiencia de cliente, como pueden ser las encuestas. Sin embargo, teniendo en cuenta que la clientela actual no quiere dedicar mucho tiempo a responder preguntas, la tecnología digital disponible facilita el proceso de dejar un comentario sobre la experiencia personal con un producto o servicio.

En este sentido, el reto siempre es conseguir interactuar con la clientela de manera **individual y anónima** para que nos haga un retorno sincero de sus impresiones, emociones y pensamientos en relación con la experiencia vivida. Es aquí donde surgen plataformas digitales y aplicaciones para dispositivos móviles, con un doble objetivo. En primer lugar, para facilitar que la persona cliente de su opinión. En segundo lugar, para tener digitalizadas estas respuestas y poder aplicar metodologías de análisis de datos e inteligencia artificial para mejorar la oferta de productos y la misma experiencia de cliente.

**Figura 3.** Diferencias entre la experiencia de cliente y el servicio a la clientela

	CX Customer experience	VS	CS Customer service
OBJETIVO	Satisfacer a la clientela y que prescriba los productos de nuestra empresa.		Hacer feliz a la clientela dando respuesta a los posibles interrogantes en torno al producto o servicio adquirido.
¿CÓMO SE CONSIGUE?	Acciones de marketing, publicidad, diseño de productos, estética del establecimiento, comercialización y todo lo que contribuye al impacto en la clientela.		Calidad de la atención, contacto con el/la cliente (correo electrónico, en persona, punto de venta, páginas web de asistencia)
¿CÓMO SE ORGANIZA?	De forma transversal en la empresa; es una función central que define la acción de todas las áreas de la empresa.		Departamento de atención al cliente: responde consultas, atiende quejas, servicio posventa.

Fuente: elaboración propia.

Más allá de las empresas del sector del comercio y del turismo, ofrecer una gran experiencia al cliente es muy **importante para cualquier empresa**. Todos los modelos de negocio se pueden beneficiar de la mejora de la experiencia de cliente: las empresas de suscripción pueden aumentar la retención y reducir el abandono, los mercados de comercio electrónico pueden aumentar la personalización y reducir las devoluciones, y las empresas de servicios pueden obtener recomendaciones y reducir las quejas. Como conclusión, cabe decir que poner los clientes en primer lugar siempre es bueno para cualquier negocio.

# Tendencias en experiencia de cliente

Hay **cinco tendencias** comerciales clave que impulsarán la experiencia de cliente y se convertirán en una fuente de ventaja competitiva para las empresas que las tengan en cuenta:

- Los **recursos tecnológicos (digitales)** facilitarán o harán más difícil llegar al mercado, independientemente de si se trata de una empresa que vende a clientes finales o a empresas intermediarias (B2C o B2B).
- A través de los **datos**, las empresas deben alcanzar una visión del comportamiento y demandas de su clientela que supere la unidimensionalidad. Solo así se consigue una **visión real de las demandas** de la clientela.
- El servicio al cliente ha evolucionado y la experiencia de cliente debe relacionarse necesariamente con **problemas de producto**, pero también con lo que aportan **otros proveedores** (servicios generales, logística o gestión de devoluciones).
- La confianza es importante, y parte de esa confianza se basa en el cumplimiento de las **leyes locales de protección de datos y defensa de la clientela** que compra nuestros servicios.
- Las **cancelaciones** y las **devoluciones** son el principal destructor de la generación de confianza y de beneficios para las marcas en el sector del comercio y el turismo. Es necesario gestionar los riesgos adecuadamente y tener un fuerte **enfoque en la personalización**.

Figura 3. Tendencias de futuro en la experiencia de cliente



Fuente: elaboración propia a partir de The Future of Customer Engagement and Experience.



# El impacto de la experiencia de cliente en los perfiles profesionales



La experiencia de cliente es clave en el sector del comercio y el turismo porque, en gran medida, son servicios que ya se plantean como la **compra de una experiencia**. Viajar y conocer lugares y nuevas culturas ya son, en sí mismas, acciones que conllevan una actividad vivida, una experiencia que pasa a formar parte del bagaje vital de la persona y que gusta compartir con familiares y amigos. Por otro lado, en el comercio, la experiencia de cliente se puede considerar una **evolución natural de la atención al cliente tradicional** y atiende más a grandes cadenas y centros comerciales que no al pequeño comercio. Sin embargo, los pequeños comercios pueden asociarse por áreas geográficas -el comercio de un municipio, el comercio de una arteria urbana o el comercio de proximidad de un barrio- y comportarse como marcas que adoptan estrategias para trabajar la experiencia de cliente.

Además, los **perfiles profesionales** deben incorporar las aptitudes vinculadas al **proceso de digitalización** combinadas con las más tradicionales del **marketing**, el **diseño de producto** o la **atención al cliente**. Algunos a destacar serían:



**Ejecutivo/a en experiencia de cliente** (*Chief Experience Officer*) o **Gestor/a de la experiencia de cliente** (*Customer Experience Manager*). En función del tamaño de la empresa y de su estructura de organización, es posible encontrar uno o dos de estos perfiles. Suelen integrarse en un equipo que se centra en la experiencia, en las necesidades y en el impacto en la clientela. Velan por su experiencia e impulsan mejoras continuas para aumentar la satisfacción. Aplican la gestión y la oferta de servicios para conseguir una experiencia exitosa y crear una organización centrada en el cliente. Requieren capacidad de innovación, de organización y basarse en valores de cultura, de compromiso y creatividad para crear soluciones y resultados con rapidez. Su responsabilidad es mejorar la experiencia a lo largo de todo el *journey* de la clientela. Trabajan estrechamente con los equipos de servicios de venta al por menor y con proveedores externos (por ejemplo, compañías aéreas) e impulsan las ventas mediante iniciativas de *marketing*. Colaboran con los equipos de operaciones para apoyar nuevos proyectos y servicios de marca de alto perfil (por ejemplo, aeropuertos y complejos turísticos).



**Analista de datos en experiencia de cliente** (*CX Data Analyst*). Como analista de datos, se centra en analizar los datos de los *journeys* (recorrido que hacen los diferentes perfiles de la clientela en su relación con la empresa) a través de diferentes canales para entender su lógica, la valoración que hace la clientela y ofrecer información para impulsar el cambio empresarial y mejorar la experiencia de los clientes. Pone a disposición de la clientela aplicaciones y otros recursos digitales para que comuniquen la valoración de su experiencia y hace la explotación de los resultados de la interacción, presentando los resultados a los responsables del equipo de trabajo en el que se integra para su valoración y toma de decisiones. Se requieren habilidades para hacer cualquier tipo de explotación *ad hoc* de los datos que la empresa requiera.



**Experto/a en inteligencia artificial en comercio y turismo** (*IA expert in Travel and Hospitality Industry*). Perfil profesional en proceso de consolidación que trabaja para grandes empresas turísticas o comerciales, para los gestores urbanos de grandes destinos turísticos o en grupos de investigación. Este profesional lleva a cabo investigación aplicada gestionando gran cantidad de datos relacionados con el viaje o con las compras. Explora y sintetiza datos provenientes de diferentes fuentes: entidades bancarias a través de las transacciones con TPV (terminal punto de venta), empresas de valoración y recogida de opinión de la experiencia (por ejemplo, Trip Advisor) mediante *scrapping* y referenciadas por código postal, entre otras. Las técnicas de inteligencia artificial permiten identificar perfiles de gasto, perfiles de viaje y clusterizar turistas y compradores/as. Este perfil también puede trabajar en empresas de servicios especializadas en analizar la experiencia de cliente para otras empresas.

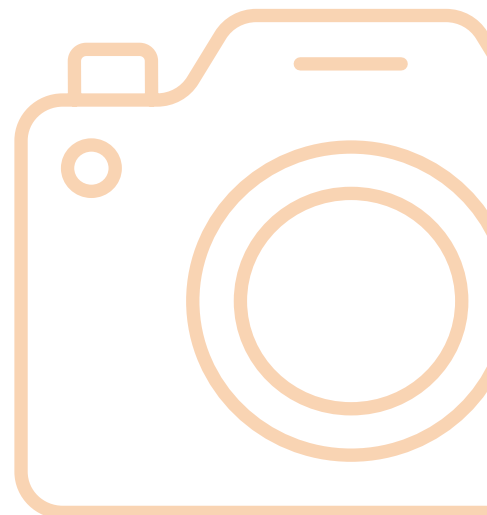
Adicionalmente, los profesionales en CX sólidos deben **entender el funcionamiento de la lógica empresarial**, incluyendo los roles de cada área de una empresa. No tienen que comprender necesariamente áreas como finanzas o TIC en profundidad, pero sí requieren un amplio conocimiento de cómo funcionan conjuntamente las diferentes partes del negocio. La **experiencia en el trabajo con equipos de toda la organización** es vital.

## CX, enfocada

La experiencia de cliente se consolida como el gran **factor de competitividad empresarial** en su relación no solo con los clientes, sino también con los proveedores. La lucha por captar y retener la clientela es feroz, sobre todo desde que los canales de compra se han vuelto mayoritariamente en digitales (perder un cliente solo cuesta un clic). Sin embargo, la compra y venta presencial, aún muy presente en el sector del comercio y el turismo, también tiene en la experiencia de cliente su gran oportunidad para asegurar su viabilidad.

Desde la **perspectiva del conocimiento**, la experiencia de cliente incorpora técnicas propias del análisis de datos en *marketing* y de la comunicación. Ahora bien, pone al cliente en el centro de la actividad empresarial y esto conlleva cambios internos, especialmente en la forma de trabajar. Así, sea en un proceso de compra y venta de empresa a empresa (B2B) o de empresa a cliente (B2C), la experiencia prevista del cliente es el resultado de un esfuerzo coordinado y visibilidad en toda la cadena de proveedores, suministro y comercialización.

De hecho, la experiencia de cliente es, en sí misma, una **fuentes de nueva actividad económica**, especialmente en cuanto a la aparición de *software* específico destinado a gestionarla, en el campo de la formación, dado que es necesario capacitarse, y también para la generación específica de nuevos perfiles profesionales, que siempre incluirán competencias profesionales del *marketing*, la comunicación y la gestión empresarial.



## Fuentes consultadas

- Odigo [Excelencia en la experiencia de cliente](#)
- leBS [Qué es el Customer Experience y cómo mejorarlo](#)
- Qualtrics [What is CX? Your ultimate guide to customer experience](#)
- Hotjar [Understanding customer experience](#)
- CX Today (2022) [The Top 5 Use Cases for CX in Travel and Hospitality 2022](#)
- CX Today (2023) [The State of CX in Travel and Hospitality for 2022](#)
- InMoment [How Travel and Tourism Companies Can Get the Most Out of CX Technology](#)
- CX Focus Magazine (2021) [How CX will help the travel and tourism industries recover from COVID](#)
- Sana [E-commerce customer experience](#)
- SamSolutions [Customer Experience vs. eCommerce: Comparison and Striking Examples](#)
- The future of Customer Engagement and Experience (2022) [2022 commerce trends show CX needs a reboot](#)
- Forbes (2021) [Looking for a new career? Try CX](#)
- Sitel Group [Customer Experience Solutions for the Travel and Hospitality Industry](#)
- Medallia [Potencia la gestión de la Experiencia de Cliente mediante la Inteligencia Artificial](#)

## Webgrafía Complementaria

- The CX Academy [The Customer Experience Academy](#)
- EAE [Máster en Customer Experience & Innovation](#)
- DEC Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente ( 2019) [¿Qué es el Customer Experience?](#)

## Créditos de imagen

- HELENA LOPES Imagen de portada y sumario.
- SAM LION Pag 4.
- TIM DOUGLAS Pag 6.
- PHOTOMIX COMPANY Pag 9.
- RACHEL CLAIRE Pag 11.

Este informe ha sido realizado por **Utrans**.