# ‘Lo mejor, para el final’ no siempre funciona: cómo optimizar la experiencia del consumidor

## Un día de ocio ideal varía según la persona. Para diseñarlo, elige las actividades y su orden pensando en quien las vive y su estado de ánimo.



28 de octubre de 2026

©IESE Business School

“Lo mejor, para el final” es la famosa máxima en la creación de experiencias memorables. Parte de la idea de que tendemos a recordar con cariño las vivencias que terminan con buen sabor de boca. Es lo que se conoce como regla del pico final, un principio psicológico que ayuda a explicar por qué guardamos para el final el bocado favorito de una comida.

Pero ¿es la regla del pico final la mejor estrategia posible? Una investigación del profesor del IESE Víctor Martínez de Albéniz, junto con Abhishek Deshmane (doctorado por el IESE y actual profesor de Georgia Institute of Technology), y Guillaume Roels (INSEAD), sugiere lo contrario. Según los autores, el orden óptimo depende de cómo respondemos a cada experiencia, de cómo estas se influyen entre sí y de si la secuencia permite adaptaciones sobre la marcha. Estas conclusiones cobran especial relevancia en la era de la IA, en la que las empresas pueden medir cada vez mejor el sentimiento de los clientes y personalizar las experiencias en tiempo real.

Los autores analizaron datos de cuatro tipos de experiencias –ver películas (IMDb.com), leer libros (Goodreads), salir a comer y visitar atracciones turísticas (ambos en TripAdvisor)– y desarrollaron un modelo para entender cómo influye en la satisfacción el orden de las actividades. El modelo tiene en cuenta la calidad de cada una, las preferencias individuales, las vivencias previas y las comparaciones entre actividades.

## ¿Dónde colocar la actividad estrella de una experiencia?

Un factor que pone en duda la regla del pico final es la asimilación afectiva: lo que sentimos con una experiencia tiende a influir en cómo vivimos la siguiente.

La alegría y el entusiasmo que nos deja una experiencia pueden extenderse a las actividades siguientes. Las menos atractivas pueden beneficiarse de este contagio emocional; es el llamado efecto halo. Así, situar una actividad estrella al principio o a mitad de la secuencia genera, a veces, más satisfacción que reservarla para el final. Ubicada al principio, anima; al final, puede toparse con un público cansado y poco receptivo.

El mismo principio puede funcionar a la inversa. El contraste de calidad –la comparación de una experiencia con las anteriores– también es clave. Tras un comienzo excepcional, un tramo intermedio mediocre puede decepcionar, porque las expectativas ya superan lo que pueden ofrecer las experiencias por llegar.

©IESE Business School

Entonces, ¿cómo y cuándo deben las empresas jugar su mejor carta? Una posible respuesta es tratarla como un comodín.

Cuando la calidad de una experiencia o la reacción de una persona son inciertas, reservar la actividad estrella puede amortiguar la decepción. Se empieza con algo bueno, se observa cómo responden los consumidores y se introduce algo excepcional cuando la satisfacción empieza a flaquear. Si se mantiene alta, se guarda un momento estelar para el final; así se deja una impresión positiva duradera. La clave no reside tanto en la ubicación de cada actividad como en la interacción entre las experiencias.

# El estado de ánimo, clave para la satisfacción

No existe una fórmula universal. El mejor orden depende del estado de ánimo con el que llega la persona y de cómo este influye en lo que vive a continuación.

Para algunas empresas que diseñan experiencias, la planificación en bucle cerrado –programar de antemano y ajustar sobre la marcha– puede funcionar bien. No siempre es viable; muchos viajes, eventos y reservas deben contratarse con bastante antelación. Sin embargo, los avances en IA y en análisis de sentimiento facilitan cada vez más responder a las preferencias de los consumidores a medida que surgen.

Cuando la relación entre el orden y la satisfacción es compleja, monitorizar las reacciones y modificar la secuencia puede mejorar los resultados. Imagina un asistente de viajes con IA consciente de que te encanta la aventura, pero no soportas las aglomeraciones. En lugar de enumerar las atracciones más populares, te pregunta cómo te sientes ese día, aprende qué experiencias sueles disfrutar y ordena las actividades. Si el cansancio asoma o una atracción te decepciona, te propone cambiar de planes.

Los beneficios pueden ir más allá del individuo. Al recomendar horarios alternativos y repartir a los visitantes entre distintos puntos de interés y franjas, las empresas podrían ayudar a distribuir la demanda de forma más uniforme, evitar la congestión y mejorar la satisfacción del cliente. En un estudio anterior de Martínez de Albéniz y Deshmane, junto con Ali Aouad, el Museo Van Gogh de Ámsterdam logró incrementar alrededor de un 20% las visitas a las zonas menos transitadas, lo que llevó a los visitantes a contemplar obras que, de otro modo, no habrían visto.

©IESE Business School

# Elogio de los altibajos

Ahora bien, ¿no sería estupendo que todas las experiencias fueran igual de buenas? Sorprendentemente, no necesariamente: pasarlo de maravilla de forma constante no resulta tan satisfactorio.

Cuando todo es excepcional, lo que antes nos deleitaba nos parece normal, y las empresas sienten la presión de ofrecer más y más. A veces funciona una secuencia que crece poco a poco hacia un final potente, precisamente porque genera expectación. Otras, alternar picos y valles de experiencia ayuda a evitar la fatiga y preservar el impacto de los momentos estelares.

No hace falta eliminar todos los baches en la calidad, sino entender hasta qué punto las diferencias entre unas experiencias y otras enriquecen o cansan, y cómo incorporar momentos capaces de dar un giro a la experiencia.

---

**TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE**

¿Peor nota, más satisfacción? Las bajas valoraciones también mejoran experiencias

3 formas de usar los datos para mejorar la toma de decisiones de negocio

Humaniza tu liderazgo: recursos para enriquecer tu visión empresarial




## Víctor Martínez de Albéniz

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Su investigación se centra en el sector de la distribución, la gestión de la cadena de suministro, el aprovisionamiento, la innovación y el desarrollo de productos.




©IESE Business School