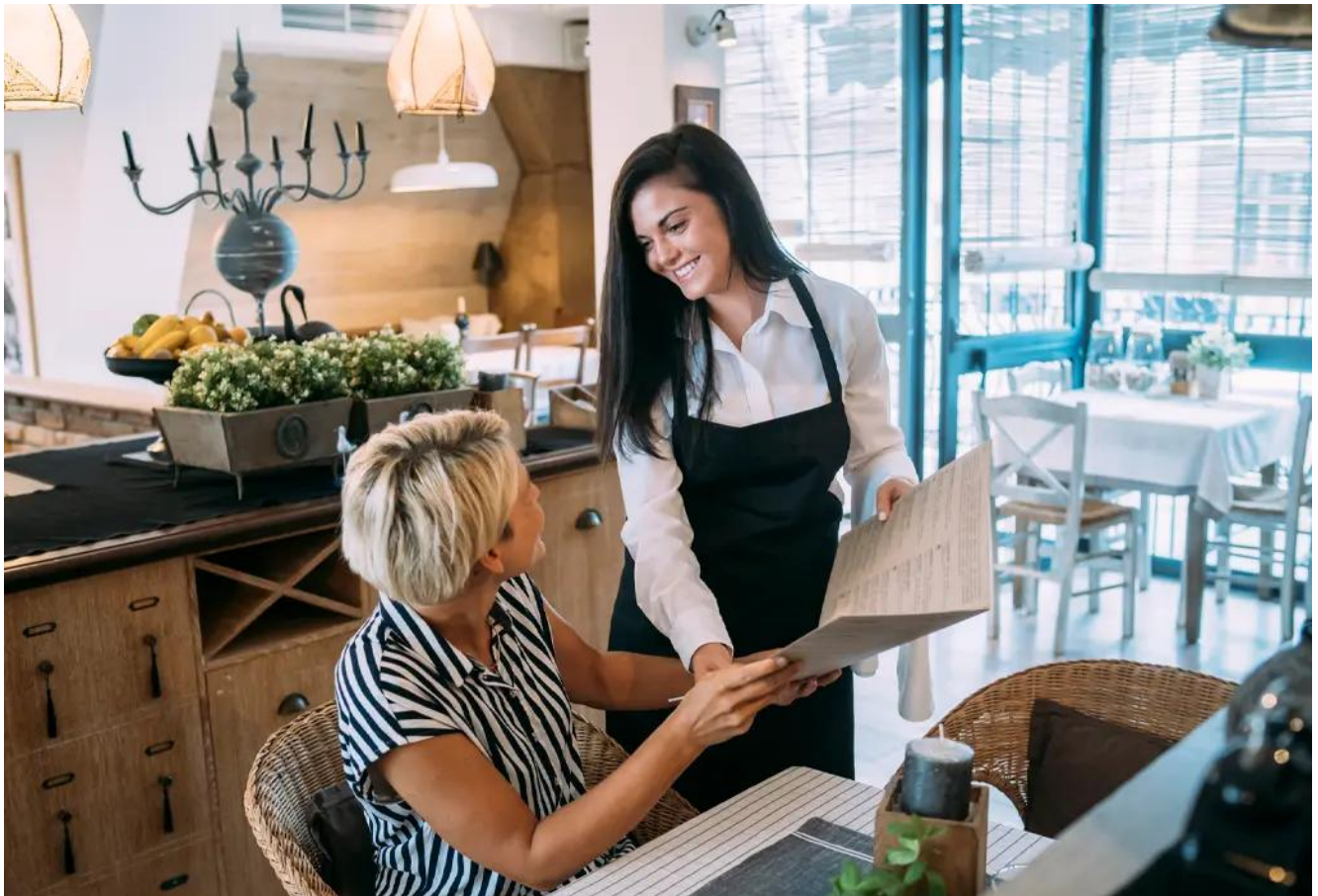


¿Peor nota, más satisfacción? Las bajas valoraciones también mejoran experiencias

La satisfacción depende de tus expectativas. Por eso, lugares con peor calificación te pueden sorprender gratamente.



20 de noviembre de 2025

¿Alguna vez has acabado cenando en un restaurante con reseñas mediocres porque el de moda estaba completo y, para tu sorpresa, la experiencia fue mejor de lo esperado? Si te ha

pasado, este estudio no te sorprenderá: optar por una alternativa que no era tu primera opción puede resultar más gratificante de lo que imaginas. De hecho, las experiencias con calificaciones más bajas suelen sorprender gratamente.

Cuando se trata de los pequeños placeres de la vida –salir a cenar, ver una película o escaparse un fin de semana–, nuestro disfrute depende tanto de nuestras expectativas como del producto o actividad en sí. Los profesores del IESE [Víctor Martínez de Albéniz](#) y [Clara Carrera](#), junto con Manuel Sosa (INSEAD), muestran que [incluso las puntuaciones más bajas tienen su lado positivo](#). Su estudio, basado en datos de experiencias en restaurantes, pero extrapolable a otros ámbitos –desde museos hasta librerías o festivales– arroja luz sobre cómo valoramos las experiencias y sobre la interacción entre la sabiduría colectiva, nuestras vivencias personales y las expectativas que construimos.

Por qué un restaurante mediocre puede dejar más huella que uno de lujo

Cuando planeamos una velada agradable, activamos dos procesos clave: elegir y experimentar.

- **Fase de elección.** Al elegir, buscamos seguridad. Solemos guiarnos por nuestras preferencias personales –en la ubicación de un restaurante o el tipo de cocina–, así como por referencias que combinan nuestras experiencias con la sabiduría colectiva, expresada en reseñas y valoraciones online. A partir de varios años de seguimiento de consumidores en Barcelona y París —dos capitales gastronómicas— y de sus valoraciones en TripAdvisor y The Fork, la investigación construyó un perfil de preferencias individual para cada usuario. Los resultados muestran que estos perfiles influyen de forma determinante en lo que la gente acaba eligiendo.

Así, los resultados indican que la mayoría de los consumidores evita cualquier experiencia que esté por debajo de su estándar personal de calidad, como por ejemplo un promedio de cuatro estrellas. Detrás de este comportamiento está la aversión a la pérdida, el sesgo que nos hace temer más la decepción que desear la ganancia y nos lleva a descartar lo que imaginamos que no estará a la altura.

- **Fase de experimentación.** Ahora imaginemos que surge un problema con la reserva y el cliente termina en otro restaurante cercano con un promedio de 3,5 estrellas. En ese momento, pasa de elegir a experimentar y, al acudir a un lugar que

normalmente no escogería, puede ocurrir algo inesperado.

Cuando se prueba una opción de calidad inferior a la habitual, las expectativas se ajustan a la baja. Es un mecanismo de protección: igual que en la fase de elección se buscan calificaciones altas, al experimentar con una opción menos valorada, las personas rebajan sus expectativas para evitar la insatisfacción.

A ese cliente, la comida del restaurante con menos estrellas puede sorprenderle para bien precisamente porque ha bajado el listón. Los datos respaldan esta intuición compartida: ¿a quién no le entusiasma alguna película calificada con un 6 sobre 10 en Tomatazos?

Consejo para clientes y empresarios: alternad experiencias

Plataformas como TripAdvisor parten de la premisa de que, a mayor calificación, mejor experiencia para el consumidor. Sin embargo, este estudio revela que, si bien los usuarios tienden a elegir opciones con puntuaciones más altas, eso no garantiza una mejor experiencia. De hecho, cuando los consumidores se atreven a elegir una opción inesperada, la calidad percibida de la experiencia mejora. Así, recomendar siempre los “mejores” lugares puede, a la larga, reducir la satisfacción: al elevarse las expectativas, el resultado termina siendo un tanto monótono.

Las calificaciones públicas ayudan a identificar y descartar opciones realmente deficientes, pero no son suficientes para predecir si una persona se sentirá satisfecha tras su decisión. La satisfacción, en realidad, depende de la comparación entre experiencias vividas y expectativas personales. Por eso, como consumidores, conviene recordar que algunos lugares con peor reputación pueden acabar sorprendiéndonos gratamente.

Tanto si se trata de elegir un restaurante como de [decidir el recorrido en un museo](#), más que obsesionarse solo por las opciones mejor valoradas, es preferible dar cabida también a otras con menor reputación. Por ejemplo, si visitas el Rijksmuseum de Ámsterdam, en vez de pasar directamente de Rembrandt a Vermeer, ¿por qué no te desvías para apreciar paisajes o bodegones no tan conocidos o incluso visitar las casas de muñecas?

Si eres diseñador de experiencias, esta alternancia también puede ser útil. Si organizas un festival de cine, programa un éxito inesperado del cine independiente justo después de un clásico atemporal. Alternar entre experiencias de diferentes niveles permite generar picos

repetidos de satisfacción y fomentar una felicidad sostenida; algo a lo que todos aspiramos.



Víctor Martínez de Albéniz

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Sus investigaciones se centran en la gestión de las cadenas de suministro y la toma de decisiones en la industria de la moda.



Clara Carrera

Profesora de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Sus áreas de interés son la sostenibilidad, las cadenas de suministro en circuito cerrado, el comportamiento del consumidor y la responsabilidad social.

www.iese.edu/es/insight