



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Instituto de Ciencias Económico Administrativas

Maestría en Administración

El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para la obtención de estrategias de innovación en la experiencia del cliente. Caso Restaurante Casa Jazmín

Presenta:

Susana López García

Director:

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia

Codirectora:

Dra. Gloria Ramírez Elías.

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, agosto de 2023.



MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para la obtención de estrategias de innovación en la experiencia del cliente. Caso Restaurante Casa Jazmín”** realizado por la sustentante **Susana López García**, con número de cuenta **214264**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

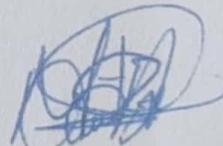
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

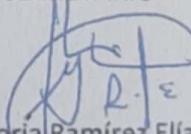
Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 10 de julio del 2023

El comité


 Dr. Danae Duana Ávila
 PRESIDENTE


 Mtra. María Dolores Martínez García
 SECRETARIO


 Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
 VOCAL


 Dra. Gloria Ramírez Elías
 SUPLENTE



Vo. Bo.


 Dr. Jesús Ibarra Zamudio
 DIRECTOR

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlucuatla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México, C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
 icaea@uaeh.edu.mx



Asunto: Carta de no plagio

MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **"El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para la obtención de estrategias de innovación en la experiencia del cliente. Caso Restaurante Casa Jazmín"**, realizado por la sustentante **LÓPEZ GARCÍA SUSANA**, con número de cuenta **214264**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta para la detección de plagio **"TURNITIN"** (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del documento recepcional.

Atentamente

"AMOR, ORDEN Y PROGRESO"

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 01 de agosto de 2023.

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
Director de Proyecto
Terminal



EVIDENCIA

Título del Proyecto Terminal:	El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para la obtención de estrategias de innovación en la experiencia del cliente. Caso Restaurante Casa Jazmín”.
Nombre del alumno(a):	López García Susana
Director de Proyecto Terminal:	Dr. Hernández Gracia Tirso Javier
Herramienta utilizada:	Turnitin

turnitin

Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Susana López
Assignment title: Non Repository Assignment
Submission title: El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para ...
File name: TESIS_SLG280623.docx
File size: 160.93K
Page count: 78
Word count: 20,696
Character count: 108,260
Submission date: 28-Jun-2023 03:17AM (UTC-0400)
Submission ID: 2121244616

Copyright 2023 Turnitin. All rights reserved.



EVIDENCIA																																	
Título del Proyecto Terminal:	El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para la obtención de estrategias de innovación en la experiencia del cliente. Caso Restaurante Casa Jazmín”.																																
Nombre del alumno(a):	López García Susana																																
Director de Proyecto Terminal:	Dr. Hernández Gracia Tirso Javier																																
Herramienta utilizada:	Turnitin																																
<p>El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para la obtención de estrategias de innovación en la experiencia del cliente</p> <hr/> <p>ORIGINALITY REPORT</p> <hr/> <table><tr><td>6%</td><td>6%</td><td>1%</td><td>1%</td></tr><tr><td>SIMILARITY INDEX</td><td>INTERNET SOURCES</td><td>PUBLICATIONS</td><td>STUDENT PAPERS</td></tr></table> <hr/> <p>PRIMARY SOURCES</p> <table><tr><td>1</td><td>repository.uaeh.edu.mx Internet Source</td><td>2%</td></tr><tr><td>2</td><td>www.coursehero.com Internet Source</td><td><1%</td></tr><tr><td>3</td><td>qdoc.tips Internet Source</td><td><1%</td></tr><tr><td>4</td><td>icr-evolution.mx Internet Source</td><td><1%</td></tr><tr><td>5</td><td>upcommons.upc.edu Internet Source</td><td><1%</td></tr><tr><td>6</td><td>www.conuee.gob.mx Internet Source</td><td><1%</td></tr><tr><td>7</td><td>proyectoefes.es Internet Source</td><td><1%</td></tr><tr><td>8</td><td>www.inegi.org.mx Internet Source</td><td><1%</td></tr></table> <p>prezi.com</p>		6%	6%	1%	1%	SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS	1	repository.uaeh.edu.mx Internet Source	2%	2	www.coursehero.com Internet Source	<1%	3	qdoc.tips Internet Source	<1%	4	icr-evolution.mx Internet Source	<1%	5	upcommons.upc.edu Internet Source	<1%	6	www.conuee.gob.mx Internet Source	<1%	7	proyectoefes.es Internet Source	<1%	8	www.inegi.org.mx Internet Source	<1%
6%	6%	1%	1%																														
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS																														
1	repository.uaeh.edu.mx Internet Source	2%																															
2	www.coursehero.com Internet Source	<1%																															
3	qdoc.tips Internet Source	<1%																															
4	icr-evolution.mx Internet Source	<1%																															
5	upcommons.upc.edu Internet Source	<1%																															
6	www.conuee.gob.mx Internet Source	<1%																															
7	proyectoefes.es Internet Source	<1%																															
8	www.inegi.org.mx Internet Source	<1%																															

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: Susana López
Assignment title: Non Repository Assignment
Submission title: El Customer Journey Map (CJM) como una herramienta para ...
File name: TESIS_SLG280623.docx
File size: 160.93K
Page count: 78
Word count: 20,696
Character count: 108,260
Submission date: 28-Jun-2023 03:17AM (UTC-0400)
Submission ID: 2121244616

El CJM como una herramienta para la obtención de estrategias de innovación en la experiencia del cliente. Caso Restaurante Casa Jazmín

Presenta:
Susana López García

Julio de 2023.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero y profundo agradecimiento:

A mi director de tesis, Dr. Tirso Hernández Gracia, Profesor Investigador y Líder del CA-GyDE. Gracias por las horas continuas de asesoría, por enseñarme y corregirme en cada avance, es usted una guía y un excelente director, gracias por compartirme sus experiencias y su apoyo incondicional, además, por mantenerme bajo una planeación rigurosa que me permitió entregar mi proyecto en tiempo y forma, además, gracias por sus consejos de vida, los cuales han cambiado mi perspectiva y me han convertido en una persona más analítica. Mi admiración y respeto siempre hacia usted.

A mi codirectora, Dra. Gloria Ramírez Elías, gracias por sus observaciones en mi tesis y artículo y todo el apoyo brindado durante la carrera, sobre todo por esa buena comunicación para poder cumplir en tiempo y forma.

A la Mtra. María Dolores Martínez García, por ser un elemento muy importante en este proceso; por sus sabios consejos y enseñanzas de vida, por estar desde el inicio de la carrera siendo una coordinadora efectiva y guiarme en cada paso, pero, sobre todo, por motivarme siempre a seguir adelante y continuar estudiando.

Al Maestro Jorge Joel Ortiz Muñoz, gracias por haberme apoyado dándome ideas e información para mi proyecto de investigación, gracias a usted encontré la herramienta que me permitió desarrollar mi tesis, siempre lo he considerado un excelente maestro y estaré totalmente agradecida siempre con usted por tomarse el tiempo para apoyarme como su exalumna de licenciatura. Jamás olvidaré sus clases, su dedicación y su apoyo presente y futuro, maestro.

A mi papá, por ser mi ángel de luz, por emocionarte cuando te conté que había ingresado a la maestría y motivarme para seguir adelante, sé que desde el cielo estás orgulloso de lo que he logrado, siempre estás en mi corazón y segura estoy que desde allá me sigues cuidando.

A mi hija, Zara, por las incontables horas que he invertido en este proyecto en donde has sido testigo de mis desvelos y dedicación y me dejabas investigar pacientemente, esto lo hago por ti hija, deseo ser un ejemplo de constancia y responsabilidad para ti, eres mi mundo entero.

A mi esposo Javier, por tu paciencia y apoyo en esta etapa de nuestras vidas, por dejarme realizar una meta personal y estar pendiente de mí, eres la mejor compañía que puedo tener, te amo.

ÍNDICE

Introducción	8
Capítulo 1. Metodología sobre el estudio de caso	11
1.1 Identificación del problema de estudio	11
1.2 Preguntas de investigación.....	19
1.3 Justificación	20
1.4 Objetivos	24
1.4.1 General.....	24
1.4.2 Específicos	24
1.5 Diseño de la investigación	25
Capítulo 2. Marco contextual.....	28
2.1 Megatendencias en restaurantes.....	28
2.1.1 Megatendencia 1: Modelo híbrido.....	28
2.1.2 Megatendencia 2: Menú saludable.....	30
2.1.3 Megatendencia 3: Mercadotecnia personalizada.	31
2.1.4 Megatendencia 4: Tecnología de la información.....	31
2.1.5 Megatendencia 5: Sostenibilidad	31
2.1.6 Megatendencia 6: Formación creciente del colaborador.	33
2.2 Innovación en el sector restaurantero	33
2.3 Situación del sector restaurantero en México	35
2.4 Las Pymes del sector restaurantero en Hidalgo	37
2.5 Historia de Casa Jazmín.....	37
2.6 Ubicación de la empresa	39

2.7 Descripción de la empresa	40
2.8 Organigrama	41
2.9 Funciones principales de la estructura orgánica de la empresa	43
2.10 Servicios que ofrece el restaurante Casa Jazmín	44
2.11 Competencia directa e indirecta de Casa Jazmín.....	47
2.12 Revisión de la literatura	48
Capítulo 3. Marco teórico	54
3.1 Innovación.....	54
3.2 Marketing experiencial	54
3.3 Mezcla de mercadotecnia.....	57
3.3.1 Producto	57
3.3.2 Precio	57
3.3.3. Promoción.....	57
3.3.4 Distribución.....	58
3.4 Marketing experiencial e innovación.....	59
3.5 Design thinking en el sector servicios	60
3.6 El Customer Journey Map	61
3.6.1 Fases del CJM.....	64
3.7 Comportamiento del consumidor.....	66
Capítulo 4.- Diagnóstico del estudio de caso.....	68
4.1 Criterios y datos iniciales.....	68
4.2 Resultados de la aplicación del CJM en el restaurante Casa Jazmín.....	72
4.2.1 Fase 1: Pre-service.....	75

4.2.2 Fase 2: Service	80
4.2.3 Fase 3: Post-Service	91
4.3. Entrevista a expertos	92
Capítulo 5. Conclusiones	95
Capítulo 6. Propuesta	98
Primer bloque: Estrategias del CJM	99
Segundo bloque: Estrategias basadas en la opinión de gerente y de expertos.....	109
Tercer bloque: Implementación del CJM como estrategia de seguimiento	112
Referencias.....	113
Anexos	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Vista de la Autopista México-Laredo.....	11
Figura 2 Vista principal del restaurante desde la Autopista	12
Figura 3 Área A del restaurante para mesas familiares	13
Figura 4 Área B del restaurante, destinada para grupos de 4 a 8 comensales	13
Figura 5 Problema de investigación representado en el diagrama de Ishikawa	17
Figura 6 Ubicación en Google Maps de Casa Jazmín	40
Figura 7 Organigrama de Casa Jazmín	42
Figura 8 Carta de alimentos de Casa Jazmín	45
Figura 9 Carta de bebidas de Casa Jazmín.....	46
Figura 10 CJM del restaurante Casa Jazmín.....	74
Figura 11 Momentos clave de la fase Pre-Service.....	75
Figura 12 Nube de palabras de la etapa Pre-Service.....	80
Figura 13 Momentos clave del Service	81
Figura 14 Nube de palabras del Service	90
Figura 15 Nube de palabras del Post-Service	91
Figura 16 Oportunidades del Pre-Service	91
Figura 17 Oportunidades del Service.....	99
Figura 18 Oportunidades del Post-Service	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	35
Tabla 2 Restaurantes que pertenecen al pasaje gastronómico de San Agustín Tlaxiaca	47
Tabla 3 Datos demográficos de los entrevistados.....	70
Tabla 4 Datos demográficos de los expertos entrevistados	71
Tabla 5 Simbología (factores de intervención) del CJM	72
Tabla 6 Opiniones de los expertos vs cumplimiento en el restaurante Casa Jazmín.....	93
Tabla 7 Oportunidad: Promoción en Redes Sociales.....	99
Tabla 8 Oportunidad: Horario.....	101
Tabla 9 Oportunidad: Estacionamiento	103
Tabla 10 Oportunidad: Servicio de Hostess.....	104
Tabla 11 Oportunidad: Desinfección de mesa	105
Tabla 12 Oportunidad: Instalaciones, Sanitarios y Ventilación.....	106
Tabla 13 Oportunidad: Menú Saludable	107
Tabla 14 Oportunidad: Compartir Experiencia.....	108
Tabla 15 Estrategias de expertos a corto plazo	110
Tabla 16 Estrategias de expertos a largo plazo.....	111

Introducción

Día a día, los constantes cambios y descubrimientos están en aumento a nivel global, avances en diversos escenarios como en el descubrimiento de alimentos poco consumidos o la creación de nuevas recetas producto de las exigencias y modificaciones en los hábitos de consumo del consumidor, lo que desencadena un desarrollo y mejora en la industria de los alimentos.

En este proceso de evolución se habitúan las megatendencias en el sector restaurantero, en donde las experiencias gastronómicas de la población, las cuales se han modificado en medida de los cambios en el entorno social, educativo y global y anhelan emociones que satisfagan sus expectativas, experiencias que pueden ser tangibles e intangibles.

Gran parte de estos cambios deriva del proceso de innovación, herramienta eficaz para mejorar y cambiar significativamente de manera favorable un producto o servicio que sea útil para el mercado y que mantenga a la empresa dentro del campo competidor, quien amenaza con mejorar día con día.

No hay evasiva al cambio, mucho menos en la era en la que nos encontramos; la innovación es un acelerador a la mejora, al éxito y a la riqueza. Por ende, el servicio de alimentos y bebidas ha tenido que avanzar con el objeto de transformarse, por ende, los deseos del consumidor se van modificando, diseñando estrategias de innovación que promuevan actividades, como la generación de ideas y su aplicación con acciones orientadas correctamente.

En la presente investigación se persigue conocer la opinión y experiencia del comensal en un restaurante de comida mexicana, en afán de descubrir aquellos elementos determinantes que se rezagan, descuidan, no se priorizan o se desconocen, y que el cliente espera que se corrijan,

mejoren o se implementen, partiendo del problema de investigación que es la disminución de clientes en la empresa en los últimos meses.

Así bien, el saber la opinión del cliente respecto al servicio y producto recibido, constituye parte de una estrategia que encamina a la empresa a conocer verdaderamente y a profundidad la percepción y experiencia recibida del cliente, quien siempre desea, pero no exige más allá de lo que se le ofrece.

Por tanto, es preciso conocer cuáles son los nuevos requerimientos que el cliente actual y potencial desea obtener; vivimos en una época multicambiante y el obtener dicha información es de vital importancia para poder analizar y enfocarse en la conservación y en estrategias de innovación que permitan saltar al estado óptimo de una organización.

Reiterando que, con el uso creciente de la tecnología e innovación, las organizaciones precisan en la necesidad de cambiar sus movimientos, proyectando nuevas interacciones que deben ser estudiadas; elaborar un CJM (Customer Journey Map) constituye una manera de hacerlo, debido a que indica el mapeo del recorrido que efectúa el cliente antes, durante y después de adquirir un bien o servicio.

Además, con el CJM se identifican puntos de contacto entre cliente y empresa, el cual permite ofrecer una mejor visión de la percepción, emociones, sugerencias, quejas o recomendaciones del cliente, que propicie comprender su comportamiento y sobre todo anticiparse a sus requerimientos, entregando un servicio que vaya más allá de lo esperado.

Por consiguiente, la presente investigación se fundamenta en la realización de un estudio de caso en una entidad del sector restaurantero denominada Casa Jazmín, dividiéndola en seis capítulos que la estructuran detalladamente; el primero de ellos está integrado por la construcción

del problema, el planteamiento de problema, la delimitación, preguntas de investigación, justificación, objetivos y diseño.

El segundo capítulo corresponde al marco contextual que sintetiza el entorno y situación actual de la unidad de análisis y de su sector económico, seguido de algunos estudios previos sobre cómo conocer la experiencia del cliente.

En el tercer capítulo, se integra el marco teórico como antecedente al tema de investigación y del cual surge el estudio realizado, en el cuarto capítulo se aborda el diagnóstico del estudio de caso, desmenuzando los detalles de las entrevistas y se elabora el CJM. En el capítulo cinco, se presentan las conclusiones y finalmente en el capítulo seis se integra la propuesta de la investigación, en donde se exponen un cúmulo de estrategias de innovación de utilidad para la organización. Por último, se integran las referencias.

CAPÍTULO 1. Metodología sobre el estudio de caso

1.1 Identificación del problema de estudio

El estudio de caso toma en consideración a la empresa Casa Jazmín la cual concierne al sector restaurantero y pertenece al corredor gastronómico del municipio al encontrarse sobre la Autopista México-Laredo (como se aprecia en la figura 1) que corresponde al municipio de San Agustín Tlaxiaca, estado de Hidalgo.

Figura 1

Vista de la Autopista México-Laredo



Nota. La carretera mostrada indica el rumbo hacia la Capital del Estado, Pachuca de Soto, Hgo.

Los establecimientos de comida dentro del pasaje gastronómico son de diferentes tipos de cocina (carnes asadas, mariscos, pollos asados, platillos regionales, gorditas y comida “corrida”) ofertando una variedad de opciones al paladar del visitante y, como consecuencia, una alta competencia entre restaurantes.

En la figura 2 se aprecia la fachada de Casa Jazmín, al ubicarse dentro del pasaje gastronómico, puede ser observado por las personas que transitan por carretera federal al ser paso

obligado para trasladarse a los municipios de Actopan, Ixmiquilpan, Jacala, Zimapán, El Arenal, Cardonal, San Agustín Tlaxiaca y Pachuca.

Figura 2

Vista principal del restaurante desde la Autopista.



Nota. Los comensales pueden dejar su vehículo estacionado frente al restaurante, o bien en el estacionamiento que se encuentra a 50 m, de lado izquierdo.

El restaurante ofrece comida regional, que va desde un menú del día (sopa y guisado) platillos fuertes, especialidades de la casa y bebidas, el concepto del lugar es familiar por lo que su público es diverso, en la figura 3 se muestra la parte “A” del restaurante, el cual está diseñado para atender a grupos grandes que oscilan entre 8 a 10 personas por mesa, mientras que el área “B” está destinada a atender mesas de 8, 6 y 4 personas (véase figura 4).

Figura 3

Área “A” del restaurante, para mesas familiares.



Nota. Se visualizan la mesa A1, A2, A3, A4 y A5, ésta última es la más cercana a la barra de bebidas.

Figura 4

Área “B” del restaurante, destinada para grupos de 4 a 8 comensales.



Nota. De lado derecho se aprecia la mesa B4, la cual es la más grande del área B (8 personas).

Durante el proceso para la realización de la estancia empresarial, se brindó la facilidad de ser aceptada en esta organización con el objeto de colaborar y apoyar en el área administrativa; en los primeros días y mientras se auxiliaba a la empresa en su sistema de facturación, se tuvo la oportunidad de platicar con el gerente de la empresa, quien externó su preocupación por la disminución de sus clientes, incluso en “horas pico”.

El gerente añade que ha recibido comentarios por parte de sus trabajadores respecto a que hay clientes muy quejosos, expresando no haber variedad en los platillos, o que algunos platillos son muy caros y poco saludables, otros comentan que las sopas están saladas, frías y que la comida tiene exceso de grasa en los guisados y carnes a la parrilla.

Asimismo, los vendedores indican que los clientes cuestionan si se cuenta con un menú saludable y estos se notan molestos por carecer de un menú reducido en sales y grasas, en donde se da una o dos opciones modificando el menú cotidiano y es cuando el cliente tiene que conformarse con lo que el mesero sugiere.

Regularmente, el gerente se dirige a cocina a probar las comidas y, a su consideración, están en la temperatura correcta y en la sazón aceptada; los cocineros aluden a que el cliente es extremadamente quejoso y realiza ese tipo de comentarios para no pagar su consumo o bien recibir un descuento, estrategias comúnmente realizadas por el gerente para darle la razón al cliente y que no salga molesto del establecimiento.

Otro hecho es que los trabajadores le solicitan que cambie sus instalaciones, las cuales consideran que se ven deterioradas desde hace años lo que propicia que personas con un mayor poder adquisitivo y de todas las edades acudan al lugar, pese a que el gerente ha notado el ingreso casual de personas de diversos niveles socioeconómicos y clases sociales.

Aunado a esto, el gerente menciona que desconoce el cómo es que llegan clientes nuevos al restaurante; en un tiempo se estuvo pagando a una empresa de servicio de marketing en redes sociales, sin embargo, al no encontrar un incremento de clientes y ventas, se optó por prescindir del servicio. Además, algunos amigos del gerente le han indicado que el restaurante no se ve pese a estar sobre carretera, aunque otros aseguran que el lugar ya es muy conocido y fácil de encontrar.

No obstante, se menciona que se desconoce si derivado de la pandemia COVID-19 los clientes asiduos tienen miedo a contagiarse en el establecimiento, si han modificado sus planes o deciden consumir en casa, no salir o pedir comida a domicilio, servicio que actualmente no maneja el restaurante.

Todas estas inquietudes fueron expuestas por el gerente, quien siente la responsabilidad de encontrar las respuestas reales que aclaren el porqué de la disminución de clientes en la empresa.

Paralelamente, en el transcurso de los días, se tuvo la oportunidad de realizar algunas pláticas informales y breves con algunos de los colaboradores, quienes asumen que los clientes no quieren pagar mucho y solicitan los platillos más baratos e incluso algunos se quejan por el precio, aunque el cajero indica que las propinas que reciben los meseros son generosas y que la falla está en que el mesero no recoge la loza que el cliente desocupa al terminar su alimento y no está atento a las mesas asignadas.

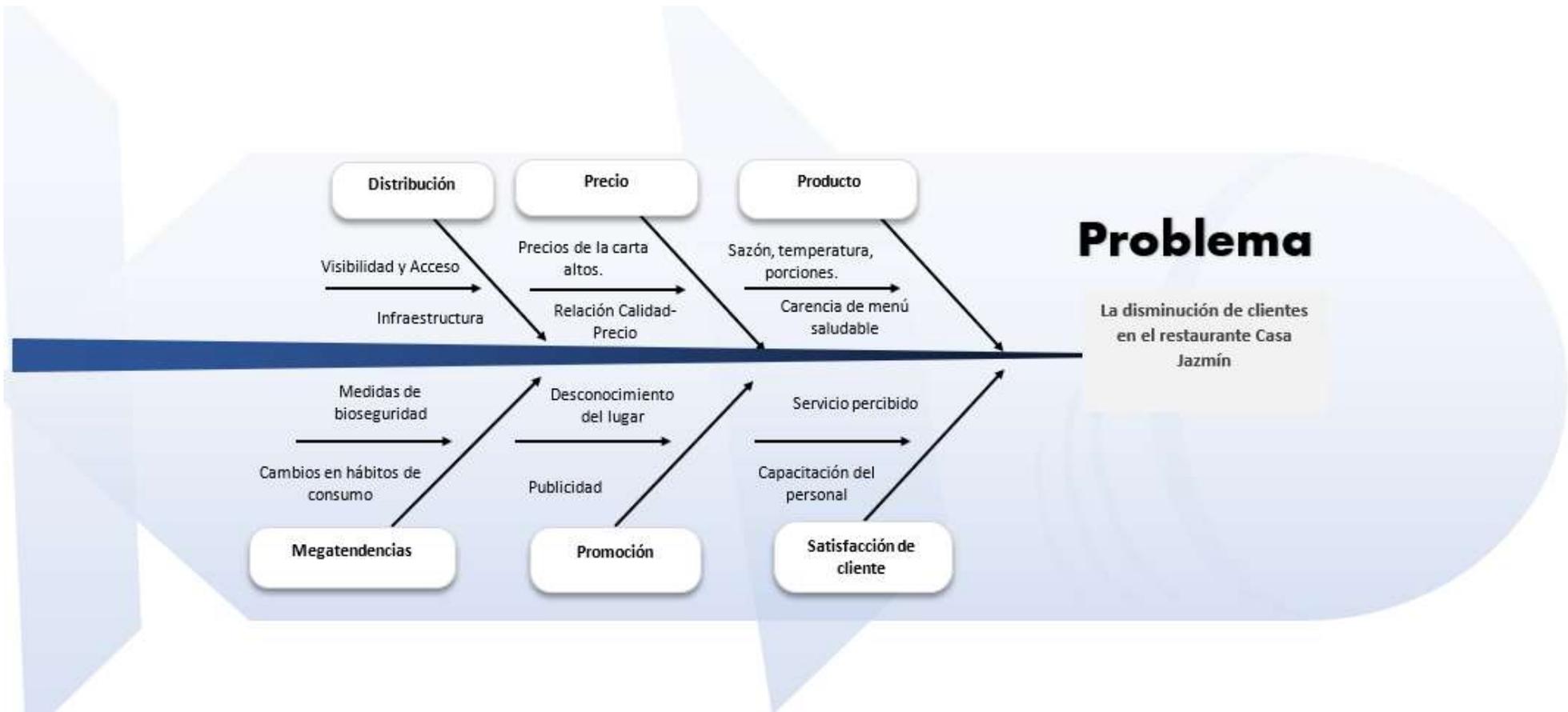
A partir de estas primeras impresiones que el gerente tiene de la empresa y de sus clientes y las opiniones ambiguas de los colaboradores se puede deducir que, a ciencia cierta, la información expresada carece de un fundamento, si bien se reflejan comentarios y preocupaciones, no existe evidencia comprobable o física como un libro o buzón de quejas y sugerencias, opiniones de clientes en redes sociales, incluso hay discrepancias entre lo que los colaboradores opinan del cliente.

Evidenciando así, que realmente no se saben cuáles son los motivos por los cuales existe un decremento en su aforo, sin embargo, se tiene la certeza de que el principal obstáculo está centrado en no conocer las percepciones y emociones del cliente respecto al restaurante Casa Jazmín y el conocer las razones que impactan en la disminución de clientes es de absoluto interés para el gerente y los socios de la empresa.

Con base a lo anterior, se analiza de manera más puntual el problema central del restaurante Casa Jazmín, tomando como herramienta el diagrama de causa y efecto de Ishikawa, el cual se ilustra en la figura 5:

Figura 5

Problema de investigación representado en el diagrama de Ishikawa



Nota. Esta figura muestra el problema principal, la disminución de clientes en el restaurante Casa Jazmín.

Con base a los comentarios que se registraron por parte del gerente y de algunos colaboradores de la empresa, se logra esquematizar las posibles causas que intervienen en la problemática central; el tipo de menú, sazón de la comida y temperatura del producto, las porciones de la comida, la ausencia de un menú saludable, la atención percibida y la capacitación del personal, el precio a la carta y la relación entre calidad y precio.

Asimismo, el tipo de publicidad que se maneja y el desconocimiento del lugar; la infraestructura, la visibilidad del lugar y por último las tendencias por cambios en hábitos de consumo, así como las medidas de bioseguridad priorizadas derivadas de la pandemia COVID-19. Todas estas posibles causas se han clasificado en seis elementos fundamentales dentro del problema de investigación, haciendo énfasis en enfocarse en el producto, satisfacción del cliente, el precio, la promoción, distribución y tendencias.

A partir de la problemática señalada, es necesario formalizar a través de la investigación un diagnóstico más puntual de lo que sucede desde que el cliente toma la decisión de acudir a al restaurante, los elementos involucrados que son parte de su estancia y la experiencia vivida al final cuando se retira, buscando de forma complementaria las opiniones de personas que son clave dentro y fuera de la empresa, cuya percepción puede también ayudar a establecer mecanismos que minimicen la problemática y posibiliten el incremento de comensales.

En este sentido, para lograrlo es necesario utilizar una herramienta con la que se de lectura para analizar ese recorrido que realizan los que acuden a consumir alimentos a Casa Jazmín en los distintos momentos o etapas y de ahí detectar áreas de oportunidad que se puedan convertir en estrategias de innovación al servicio del cliente. El Customer Journey Map (CJM) es una herramienta que permite representar de forma visual la experiencia por la que pasa un cliente y con la que se buscará dar respuesta a la problemática principal.

Con esto, se encontrarán áreas de oportunidad que la empresa requiere atender y mejorar; todo esto a través de un recorrido completo de experiencia del cliente hacia el restaurante. Finalmente, con los resultados obtenidos, se hará una propuesta de estrategias de innovación útiles para Casa Jazmín para atraer a nuevos clientes y retener a los comensales frecuentes en busca de la fidelización con la empresa.

1.2 Preguntas de investigación

- 1.- ¿Cuáles son los principales motivos que son considerados por los clientes para decidir acudir a consumir alimentos al restaurante Casa Jazmín dentro de la fase de Pre-Service considerada en el CJM?
- 2.- ¿Cuáles son los diferentes aspectos o elementos emocionales que los clientes de restaurante Casa Jazmín perciben durante la fase Service expuesta en el CJM como parte de su experiencia a lo largo de su estancia?
- 3.- ¿Cuáles son las razones principales por las que un cliente decide recomendar vivir la experiencia en restaurante Casa Jazmín dentro de la fase de post servicio visualizada en el CJM?
- 4.- ¿Qué percepción tiene el administrador general de Casa Jazmín, y de forma complementaria, los especialistas del ramo restaurantero, sobre la disminución de clientes y las tendencias de este sector?
- 5.- ¿Qué estrategias de innovación se podrían implementar a partir de la aplicación del CJM y de la opinión de los expertos en el restaurante Casa Jazmín?

1.3 Justificación

Un mundo globalizado, el avance de inteligencias cada vez más competitivas aunado a los cambios de comportamiento de consumo del cliente actual y potencial, dan pauta a un proceso de transformación en los sectores sociales y económicos, lo que propicia mudar y pasar de lo convencional a una nueva era para prevalecer en el giro y atender las modernas exigencias.

En este sentido, las nuevas tendencias mundiales exigen al sector restaurantero modificar sus hábitos, crear valor en la empresa, adaptarse a los cambios y resurgir; aquellas empresas que se quedan en la cotidianidad, difícilmente podrán competir con organizaciones que dedican sus esfuerzos en innovación.

Así bien, el sector de servicios de alimentos y bebidas presenta una situación de incertidumbre derivado de las nuevas exigencias del mercado, en donde se prevee establecer acciones para ser cada vez más competitivos, adaptándose a los cambios y a los nuevos deseos que el consumidor actual y potencial denuncian (Colthorpe & Fernández, 2022).

Por ende, es menester analizar la situación real de la empresa, enfocándose en el destino principal, el cliente, en donde se busca conocer la experiencia a profundidad que obtiene al realizar su trabajo como cliente en la organización y así, distinguir las razones de la disminución de clientes; estas opiniones se catalogan en diferentes momentos de su experiencia, en aras de encontrar los puntos clave de percepciones y emociones tanto positivas como negativas para el comensal.

Por otra parte, es necesario considerar la amenaza latente evidenciada a partir del año 2020, la pandemia sanitaria COVID-19, que originó un cambio drástico en las proyecciones y planeaciones de empresas en México; resulta indispensable conocer si la crisis sanitaria ha

impactado en la empresa debido a que se evidencia que a nivel mundial las variantes en los hábitos de consumo del cliente han sido alteradas.

Se estima que las preferencias en el consumo se han modificado, se prefiere el uso de espacios libres o deseo de consumir en un área tipo terraza, el comprar alimentos que contribuyan a la sostenibilidad aunado a la preocupación por consumir alimentos más saludables y que disminuyan enfermedades crónico-degenerativas (García, 2021a; Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2022; Procuraduría Federal del Consumidor [PROFECO], 2021).

Tal como lo decreta la Organización Mundial de la Salud (OMS), en México existe un incremento exponencial de enfermedades derivado de los malos hábitos de alimentación, lo que conlleva a desarrollar sobrepeso y obesidad toda vez que se asocian a enfermedades del corazón, diabetes y tumores malignos, principales causas de defunción en el país (PROFECO, 2021).

En la misma tesitura, resulta imprescindible promover una alimentación sana hacia el cliente, en donde se pueda coadyuvar al Programa Estratégico Nacional del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), en el rubro de Alimentación y Salud Integral Comunitaria, que beneficie al objeto de estudio y genere los impactos deseados (CONACYT, 2022).

Se espera que el impacto social que tiene la investigación tome en cuenta a una de las megatendencias que el mercado está exigiendo en el ámbito restaurantero, la implementación de un menú saludable, que atiende a uno de los problemas prioritarios que presenta la humanidad actualmente.

Reiterando que, es relevante saber cuáles son las nuevas formas de adquisición de un producto y servicio, lo que el cliente desea y espera al solicitar su alimento, sus preocupaciones en cuanto al cuidado de su salud, nuevas preferencias o criterios, entre otros, ya que esto podría explicar la causa y efecto en el problema de investigación.

Casa Jazmín, como objeto de estudio, es una pequeña empresa que se dedica a satisfacer necesidades y deseos para la población mexicana; forma parte de las PYMES en el país, las cuales aportan más del 14% del Producto Interno Bruto (PIB) anual y representan el 15% del empleo, hecho relevante para el crecimiento económico de México (Secretaría de Economía, 2021).

El restaurante da empleo a 19 trabajadores del municipio de San Agustín Tlaxiaca, impulsa a la economía regional, es una empresa con una antigüedad de 20 años que se ha mantenido hasta la fecha, creciendo significativamente. No obstante, durante el primer año de la pandemia, fue arrastrada a los efectos negativos que aquejaron a más de 1 millón 873, 564 empresas en el país (INEGI, 2014a).

Se informó que el 86.6 % de las empresas sufrió afectaciones por la pandemia COVID-19, entre las que destacan la disminución de ingresos y la baja demanda, perdiéndose 3 millones de empleos a nivel nacional. Como cambio para hacer frente a esta situación, se han incrementado las ventas por internet, la oferta de nuevos servicios y productos y la adopción de nuevos turnos de trabajo (Meza y López, 2021).

Derivado de lo anteriormente descrito, resulta conveniente llevar a cabo una investigación en Casa Jazmín, con el fin de realizar un análisis minucioso que permita identificar áreas de oportunidad que más favorezcan el incremento de los clientes del restaurante Casa Jazmín, analizando elementos en los cuales debe trabajar y que repercuten en su decremento de afluencia, situación que es preocupante para los directivos de la empresa.

Es un tema que debe ser analizado para eludir que la empresa reduzca horas de trabajo a sus empleados, bajar salarios, soslayar despidos o incluso el cierre del negocio. Por otro lado, es importante mencionar que los beneficiarios del presente documento son todos los integrantes de

la empresa, tanto colaboradores como socios, ya que descubrir el origen del problema les concierne a todos para poder seguir obteniendo ingresos económicos y salir adelante en sus planes.

De igual manera, la investigación otorga una propuesta de estrategias de innovación que la empresa puede utilizar para incrementar la afluencia y lealtad de sus comensales, por tanto, atiende al Objetivo de Desarrollo Sostenible Número Nueve (Industria, Innovación e Infraestructura) que marca la agenda 2030 (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2022).

Por ende, a los directivos se les entregará un informe técnico del sentir real de los clientes y con los datos recabados se podrán implementar estrategias que puedan conducir a los socios a tomar decisiones contundentes con el objetivo de atenuar la problemática que presentan actualmente.

Finalmente, de acuerdo con Chaves & Weiler (2016), se sabe que una de las limitaciones que presenta un estudio de caso es la no generalización considerando que se adapta a un trabajo cualitativo al tratarse de un tema con características que requieren de una investigación profunda y acercamiento real del contexto en donde surge el problema.

Sin embargo, los resultados otorgan la oportunidad de tomarlos como base para que otra empresa pueda realizar una aplicación similar e incluso hacer comparativos, en especial al sector de bienes de servicio no básico, el cual muestra las percepciones de los clientes hacia la empresa, situación que muchas veces es aminorada enfocándose como empresa en la producción más que en la opinión del cliente.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Realizar un diagnóstico de servicio a partir de la aplicación del CJM del restaurante Casa Jazmín con el fin de establecer estrategias de innovación encaminadas al incremento de clientes.

1.4.2 Específicos

Realizar un diagnóstico de servicio a partir de la aplicación del CJM del restaurante Casa Jazmín con el fin de establecer estrategias de innovación encaminadas al incremento de clientes.

Distinguir los principales motivos que son considerados por los clientes para decidir acudir a consumir a Casa Jazmín con base en el Customer Journey Map a fin de centralizar aspectos del sentir común.

Identificar los diferentes elementos emocionales que los clientes de restaurante Casa Jazmín perciben como parte de su experiencia a lo largo de su estancia con el propósito de indicar fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.

Encontrar las razones principales por las que un cliente decide recomendar vivir la experiencia como comensal en el restaurante Casa Jazmín con el objeto de centralizarlas como claves perdurables de la empresa.

Reconocer la percepción del administrador general de Casa Jazmín y de los especialistas del ramo restaurantero sobre la disminución de clientes y las tendencias de este sector para analizar si el restaurante cumple con lo establecido por estos.

Determinar estrategias de innovación derivadas del uso del CJM encaminadas al incremento de clientes en el restaurante Casa Jazmín.

1.5 Diseño de la investigación

La metodología que se emplea en la presente investigación sigue un enfoque cualitativo, toda vez que corresponde a un procedimiento metodológico de interés de un campo determinado, con cualidades interrelacionadas en busca de ofrecer validez y confiabilidad que contribuya a estudiar a profundidad un problema representativo dentro de un periodo de tiempo limitado.

Atiende a los objetivos de adopción de un aprendizaje abierto, con visión detallada en el objeto de estudio e implica la comprensión de su entorno que permita explorar el fenómeno natural y social sin olvidar su contexto actual.

El método a seguir es el Estudio de Caso, por lo tanto, es una investigación empírica en donde se enfatiza en explicar mediante un análisis profundo una problemática contemporánea del todo, con características de situaciones de la vida real que responda al porqué del problema cuando el investigador tiene poco o nulo control sobre éste (Yin, 2013).

El objeto de estudio se define como restaurante Casa Jazmín, ubicado en la carretera federal México- Laredo Km 13, perteneciente al municipio de San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo; la población a estudiar son los clientes que visiten el restaurante, algunos de ellos se encuentran registrados de manera electrónica cuando realizan llamadas telefónicas para reservar mesa o solicitar cotización.

Se conoce que las características del estudio de caso son la interacción personal entre participantes elegidos de acuerdo al criterio del investigador, con un tipo de investigación de alcance exploratorio que explique las razones por las cuales ocurre un fenómeno, con preguntas semiestructuradas que permitan que el entrevistado pueda expresar su punto de vista sin restricciones por respuestas predefinidas y que revela el trasfondo de su comportamiento, motivo o decisiones de consumo (Qualtrics, 2022).

En este sentido, la peculiaridad que presenta el estudio de caso es la profundidad de la unidad de observación, atendiendo a la empresa Casa Jazmín como protagonista, tomando procesos específicos y algunas características de su funcionamiento, pese a no ser generalizable, otorga el valor de utilidad para obtener información que permita ejecutar posteriores investigaciones extensivas con base a las indagaciones efectuadas.

El presente estudio, en su modalidad de estudio de caso y de tipo transversal, se pretende realizar durante el periodo comprendido entre septiembre 2021 a mayo 2023. Las variables de estudio son la fase Pre-Service, Service y fase Post-Service.

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán se basan en observación no participante, en donde se delimita intencionalmente los elementos correspondientes al problema encontrado y atiende a los objetivos planteados a través de la aplicación del instrumento de medición.

De acuerdo con Stake (1998), el estudio de caso es de tipo intrínseco, ya que existe la necesidad expresa de llevar a cabo el estudio que aporte elementos importantes que coadyuven a comprender la problemática de una empresa en particular.

De acuerdo a los tipos de muestras cualitativas, basados en el autor Sampieri (2018), el tipo de muestras que se utilizarán en el presente estudio de caso serán la muestra con expertos y un muestreo por conveniencia; el instrumento de medición será una entrevista semiestructurada dirigida a clientes y otra entrevista semiestructurada orientada a expertos en el sector restaurantero e investigadores en el área de mercadotecnia e innovación.

La herramienta implementada por Edward Lee Thorndike en 1920, está dirigida a clientes, trabajadores, expertos en el ramo restaurantero y socios de la empresa. El CJM, que es un diagrama visual, se elaborará con el software de diagrama inteligente Lucidchart. Asimismo, se utilizará otra

herramienta de análisis que será el software Atlas ti, versión 9, que ayudará a interpretar la información de las entrevistas realizadas a través de codificaciones abiertas y nubes de palabras.

Finalmente, con los resultados obtenidos, se propondrán estrategias de innovación orientadas al incremento de clientes en el restaurante Casa Jazmín.

Capítulo 2. Marco Contextual

2.1 Megatendencias en restaurantes

Las Megatendencias están relacionadas directamente con el cambio, gracias a los grandes avances tecnológicos en la actualidad, el mundo cambia a un ritmo más acelerado. Para mantenerse competitivo en la economía, resulta importante direccionar las estrategias de una empresa direccionadas a los deseos futuros del consumidor (Calvillo, 2020a; Cateriano-Arévalo et al., 2021).

La industria restaurantera es rivalizante, siendo apta para competir pese a los elevados riesgos y el poco margen de ganancia que implica, inclusive en las unidades económicas sobresalientes, quienes frecuentemente están en apuros para presentar resultados financieros favorecedores. No obstante, todas las empresas de este sector tienen un desafío importante: estar a la vanguardia (Ospina, 2018).

Es común que las organizaciones del sector restaurantero tengan como estrategias clave buscar una nueva excelencia, a nivel organizacional, en servicio o producto (minimizando los productos estrella), buscando priorizar lo novedoso y creativo sobre lo ya logrado (Gino, 2018).

Bajo esta premisa, las entidades buscan mejorar a toda costa, en todas las variables posibles siendo el crecimiento significativo la meta a obtener, de tal forma priorizan adaptarse a los nuevos requerimientos que el cliente comienza a exigir y que, en los próximos meses, serán adoptados por todo el mercado que abastecen.

Asimismo, como consecuencia de la contingencia sanitaria, existen seis megatendencias que las organizaciones restauranteras en vanguardia ejecutarán como un nuevo estilo de vida para su target.

2.1.1 Megatendencia 1: Modelo Híbrido

Se refiere a la comodidad de comer dentro y fuera del restaurante, considerándose el hogar como punto de reunión, lo que ha incrementado el concepto de comida para llevar, estableciendo una forma de servicio a domicilio que hasta ahora no se ha desarrollado por completo. Por ello, se plantea un servicio de restaurante virtual dedicado a la preparación de comida a través de plataformas de entrega a domicilio, un concepto directamente relacionado con los servicios de entrega a domicilio (Sánchez, 2020).

Otra opción que cada vez cobra más relevancia es la “dark kitchen o “cocina fantasma”, término acuñado que describe una cocina que fabrica alimentos solo para entrega a domicilio, no cuenta con un comedor ni servicio de meseros y realiza ventas directas al consumidor. Con apoyo de la tecnología, se ancla de una plataforma de envío para las entregas (Shibata, 2020).

En otras palabras, la tecnología y los datos de información serán cada vez más importantes a medida que la población se adapte a las crecientes expectativas de los consumidores en el mundo de los servicios de entrega y confíe en los intermediarios de servicios más capacitados (García, 2021b). Es decir, el cliente puede elegir comer su platillo requisitado en el restaurante o solicitarlo y recibirlo convenientemente en su hogar.

La idea de esta megatendencia es reconocer la satisfacción del consumidor con ambos métodos, para que la experiencia del comensal sea la misma que la de un desayuno, comida o cena en un restaurante como en casa, no olvidando que los empresarios gastronómicos deben aunar esfuerzos para entregar experiencias de calidad que satisfagan y superen las expectativas de sus clientes en ambos casos (Silva, 2021).

Por lo tanto, el modelo híbrido sugiere que la mayoría de las comidas ya no se cocinarán en casa, lo que conducirá a la proliferación de la entrega a domicilio y al crecimiento de la gestión

de la entrega, lo que dará como resultado que más empresas del giro adopten suscripciones de comida. Así, las cocinas "fantasma" o "ghost kitchen" prosperarán debido a la prevalencia de las cocinas centralizadas y al auge de las marcas en línea que atienden a los consumidores fuera de las instalaciones (Silva, 2021).

Del mismo modo, se espera que los clientes se vuelvan cada vez más fieles a las aplicaciones de entrega (y las empresas participantes) como Uber Eats, Rappi y Didi Food, lo que permeará en la lealtad a los restaurantes. Los futuros restaurantes pueden ser más pequeños, tener más equipos de cocina automatizados e incluso cambiar el diseño típico de la cocina. Asimismo, el estilo de vida actual y la aparición de nuevos diseños en infraestructura crearán formas de comer más cómodas y rápidas (Calvillo, 2021).

2.1.2 Megatendencia 2: Menú saludable.

Dentro del menú digital o físico del restaurante, se incluirán palabras como "sostenible", "local" o "comida real", señalando que la comida es natural y saludable, y contando la historia detrás de la comida que se exhibe. El objetivo es aumentar el consumo local, del campo a la mesa, aumentando la proteína de origen vegetal. Por ello, los clientes eligen productos naturales y evitan alimentos procesados como grasas, edulcorantes, azúcar y sal (Calvillo, 2020b).

El restaurante podría ser más innovador en la preparación de la comida que sirven, incluyendo un menú infantil. Se espera que más clientes restrinjan sus dietas y promuevan un consumo saludable para su organismo (Silva, 2021).

Es decir, esta modalidad ayudará a visualizar cambios en los hábitos alimentarios saludables, equilibrados y diversos de las personas mayores, y fomentará la provisión de dietas

especiales y la ampliación de menús. Adicionalmente, los gustos de los consumidores son cada vez más sofisticados y exigentes, demandando cocina internacional (Hebestreit et al., 2021).

2.1.3 Megatendencia 3: Mercadotecnia personalizada.

Esta megatendencia se basa en realizar promociones personalizadas según el comportamiento del consumidor. Su principal apoyo será la tecnología, que le permitirá ofrecer ofertas y promociones según la hora del día y el día de la semana, tal como lo efectúan algunas empresas de servicios. Con el uso de programas de lealtad en publicidad online y programación con video se lograrán cumplir los objetivos mediante estrategias de atracción para impulsar esta megatendencia (Silva, 2021).

El género, la edad, la educación, el origen étnico, el nivel cultural y los intereses son ejes clave al implementar publicidad personalizada para impulsar las ventas en línea. Esto debería impulsar la creación de segmentos nuevos de mercado y la demanda de bienes con diferentes necesidades personales, que rodeará a sectores como el comercial, industrial y telecomunicaciones.

Los casos potenciales incluyen tiendas virtuales, identificación de compras frecuentes, sistemas de entrega y servicios de red inalámbricos ubicuos que integran dispositivos para una interacción digital continua (Aguilar, 2018).

2.1.4 Megatendencia 4: Tecnología de la Información

Con la evolución digital natural de las aplicaciones, los servicios y los asistentes personales de inteligencia artificial, las aplicaciones de los restaurantes podrán comprender los comandos de voz en varios idiomas, completar actividades y "aprender" las preferencias de los usuarios a lo

largo del tiempo, lo que les permitirá interactuar en tiempo real, modalidades que responderán positivamente a la oferta y demanda (Silva, 2021).

De esta forma, el desarrollo de las redes e Internet potencia la tecnología como fuente de acceso a la información y el conocimiento, dando lugar a comunidades creativas que aportan la capacidad de conectarse con el mundo (Moreira et al., 2019).

2.1.5 Megatendencia 5: Sostenibilidad

Otro fenómeno es el desperdicio de alimentos, que se puede reducir reciclando y guardando productos que se pueden usar más tarde. Esto se debe a que una cuarta parte de los alimentos se tira a lo largo de la cadena de suministro, y las personas con altos ingresos son las que más contribuyen a este desperdicio (Stancu et al., 2016).

Por otro lado, se dará prioridad a las prácticas de gestión ecológica, donde la energía y el agua serán eficientes, se será más racional y se fomentará el uso de buenas prácticas sostenibles, incluso en sus redes de comunicación y en el marketing de la empresa;

se adaptará progresivamente el uso del reciclaje como práctica cotidiana, se ofrecerán productos sostenibles, evitando el plástico e inclinándose por productos 100% biodegradables (Silva, 2021).

Además, en los restaurantes habrá estructuras y diseños ecológicos para fomentar una cultura verde. Se espera que el mundo crezca en al menos 9.000 millones de personas de aquí a 2050, lo que supondrá un aumento del 70% de los alimentos, lo que exigirá que los sistemas de producción alimentaria sean totalmente sostenibles (King et al., 2017).

2.1.6 Megatendencia 6: Formación creciente del colaborador.

Se refiere al capital humano quien pondrá a prueba sus habilidades duras y blandas para el manejo de la tecnología que su cliente final requiera utilizar; las capacitaciones digitales serán un tema emergente que atienda temas como manejo de ventas, calidad en el servicio, atención al cliente, entre otras (Medina et al., 2019).

Para el adiestramiento humano, el conocimiento es exigente pues se requieren de conocimientos técnicos que abarque protección civil y primeros auxilios de forma obligatoria, no obstante, el tema de incentivos constituye una estrategia de retención de colaboradores. Por tal motivo, el colaborador mantendrá una sinergia entre tecnología y trabajo que propicie una estrategia hacia la nueva era (Asociación de fabricantes y Distribuidores de España [AECOC], 2022; Medina et al., 2019).

2.2 Innovación en el Sector Restaurantero

En el contexto empresarial, una de las definiciones con mayor fundamento al concepto de innovación lo establece la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2005), en su manual establecido como Manual de Oslo, que es una guía para la realización de mediciones relacionadas con actividades técnicas y científicas, aplicado a la industria y servicio, esclareciendo las actividades que son consideradas innovadoras.

Jansa (2010), afirma que las entidades innovan cuando están en esa lucha forzada que gira en contra de la cotidianidad, buscando condiciones idóneas que conduzcan a una creíble y aceptable innovación, caracterizada por su relevancia y control del riesgo que pueda presentar en el campo de acción.

Estas empresas generalmente cuentan con procesos ya estandarizados, sobre todo en el área de producción, siendo las franquicias de élite un práctico ejemplo de funcionamiento, en donde la capacidad para innovar en producto y proceso están bajo la dirección interna de la entidad, aunado al trabajo en conjunto y al know how del colaborador y proveedor, sin minorizar una sustanciosa planificación estratégica y creatividad en cada etapa (Delgado et al., 2017a).

Asimismo, el estudio de Delgado et al. (2017), evidencia que afianzarse de la innovación en el proceso es un punto de partida de suma importancia, puesto que con apoyo de la tecnología se minimizan tiempos y costos, que repercuten en el ahorro de energía y horas de trabajo, a su vez, se garantiza una reducción de desechos alimentarios y aumenta la calidad en el servicio esperado.

En esta disyuntiva, las prácticas estandarizadas en el sector de alimentos y bebidas en conjunto con la digitalización son elementos clave para encontrar competitividad en una organización, quien finalmente busca satisfacer a su cliente por medio de técnicas culinarias novedosas en el más mínimo ingrediente y modo de preparación de platillos.

Es por ello que es menester que la empresa genere engagement (compromiso) con su cliente, adoptando obligaciones de índole ético y moral en aras de superar expectativas, para ello, investigar cada deseo del cliente desencadenan un cúmulo de información vital para el buen funcionamiento del negocio, sumando la identificación del segmento a quien se vende y se podría añadir a la lista (Carrascal-Bello & Mangones-Jiménez, 2020).

En la misma tesitura, es importante mencionar que existen estrategias para poder ampliarse en el mercado, siendo una de las más comunes y aceptables el lanzamiento de nuevos bienes, la cual deriva su éxito por la confianza que el cliente final tiene en la organización, quien espera un diferenciador en el producto a conocer (Mordor Intelligence, 2021).

2.3 Situación del Sector Restaurantero en México

De acuerdo al acuerdo promulgado en el Diario Oficial de la Federación [DOF] (2009), los criterios de estratificación de empresas en nuestro país son divididos por los sectores de comercio, industria y servicios. Como se observa en la tabla 1, se decreta el número de trabajadores que debe integrar cada segmento, así como el rango de ventas anuales que pueden presentar.

Esto permite que micro, pequeñas y medianas empresas formen parte de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad y obtengan beneficios de crecimiento económico, por otra parte, elude a empresas con mayor número de empleados y ventas que intenten participar en los programas diseñados para esta estratificación.

Tabla 1

Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Servicios e Industria	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios e	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

Nota. Elaboración propia con datos del acuerdo promulgado en el Diario Oficial de la Federación (2019), esta estratificación sigue vigente.

Al 2018, las empresas que se encargan de la preparación de alimentos y bebidas generaron \$247,360 millones de pesos, lo que reflejó el 1.1% del Producto Interno Bruto (PIB) en ese año.

En México, al 2019, se registraron 6,373,169 unidades económicas, de las cuales 6,044,821 comenzaron labores antes de 2019 y 328,348 abrieron puertas al 2019, de estas últimas, el 17.8% corresponden al sector restaurantero (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021a).

Del total de las unidades económicas que informaron actividades durante el 2018, (4,800 157), el 12.2% corresponden al sector de AyB (alimentos y bebidas), las cuales dieron empleo al 7.5% del personal ocupado total que se refleja en un 2% de la producción bruta total (PBT) y 2.2% del consumo intermedio total nacional (INEGI, 2021b).

En el territorio mexicano, existen alrededor de 500,000 restaurantes que aportaron el 2% del PIB, generando 5.5 millones de empleos directos e indirectos que corresponden con la preparación de alimentos (Secretaría de Turismo Federal [SECTUR], 2020a).

Po tanto, los tipos de unidades del ramo restaurantero que se encuentran en el país, de acuerdo a datos del INEGI (2021), son el servicios de comedor para empresas, servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales, restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o tipo corrida, restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos, y con servicio de preparación de antojitos.

De igual manera se encuentran restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas, cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías, restaurantes de autoservicio, con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar, restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar y otros alimentos para consumo inmediato.

Al 2021, el mercado mexicano de este sector se valoró en 36,232.25 millones de dólares, resaltando el sector de comida rápida como principal fuente exponencial de crecimiento debido a

su conveniencia reducida en costo y disponibilidad rápida de entrega de alimentos en comparación con los restaurantes bien establecidos Mordor Intelligence (2021).

Es conveniente mencionar la gastronomía nacional mexicana, como patrimonio inmaterial de la humanidad declarada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) es ícono diferenciador frente al mundo, ya que difunde sabor, tradición y cultura como una experiencia total para el mercado internacional (Secretaría de Turismo Federal, 2020b).

Este arte culinario cumple con un sinfín de aportes nutritivos, sin menospreciar la historia que conlleva, lo que lo garantiza como un eje prioritario en eventos cívicos y culturales que señalan cultura y sazón que se puede apreciar y degustar en las mesas de más de 120 millones de personas en México (Mendoza, 2021).

2.4 Las PYMES del Sector Restaurantero en Hidalgo

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un elemento principal en la estructura empresarial y económica, no obstante, pese a la alta contribución de empleos y apoyo al PIB, cuentan con poco conocimiento empírico respecto al proceso de innovación (Halme et al., 2016).

El autor Meressa, (2020), destaca que el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas está directamente relacionado al desarrollo sostenible de los países desarrollados, hecho que afecta a los países que están en vías de desarrollo, como México, en donde disminuye ese crecimiento económico.

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, al 2020, el estado de Hidalgo cuenta menciona 318 pequeñas empresas dedicadas a la venta y preparación de alimentos y bebidas (DENUE, 2014). Sin embargo, una de las debilidades de las pequeñas y

medianas empresas es la escasa innovación, lo que amplía la brecha entre las regiones de desarrollo y como país, tanto en desarrollo, como en procesos y productos.

Por otra parte, los datos del nivel de vida del sector comercio en el estado de Hidalgo son los que presentan mayor volatilidad en comparación con el sector manufacturero y de comercio, esto indica que al año 2015, por cada 100 negocios de servicios solo sobrevivieron 20 de ellos (INEGI, 2014b).

2.5 Historia de Casa Jazmín

El restaurante comenzó como una tienda de abarrotes y verduras sin nombre a inicios de enero del año 2000, en ese entonces, no existían en los alrededores del lugar establecimientos de comida, no se contemplaba como actividad lucrativa en la zona. La creadora de este negocio fue la Señora María de Lourdes Percasteguí, mejor conocida como Doña Lulú, quien se encargaba de administrar y vender sus productos.

Se dice que un buen día un operador de tráiler se estacionó frente a la tienda de la Sra. Lulú y le solicitó algo para comer, cualquier cosa, ya que venía manejando desde muy lejos y tenía la necesidad de comer urgentemente; la señora Lulú, al ver la insistencia del operador, le ofreció de la comida que ella había preparado a sus cuatro hijos.

El hombre quedó embelesado con la sazón del alimento y le sugirió a la señora vender su comida diariamente puesto que estaba deliciosa, la señora estuvo pensándolo un buen rato y pasadas unas semanas decidió colocar una cartulina que decía: “Se vende comida”. Ese fue el inicio de su inmersión en el sector restauranero.

Doña Lulú era una persona muy atenta y con espíritu de servicio, características que favorecieron que poco a poco el lugar fuera recomendándose entre los operadores de maquinarias pesadas, comerciantes y trabajadores, de manera significativa, su negocio fue obteniendo frutos.

De manera gradual fue agregando platillos diversos y caseros a su menú, conforme el cliente le solicitaba, la señora ingresaba las sugerencias de sus clientes. Pronto, el espacio ya no era suficiente para atender a sus comensales, por lo que tuvo que ir ampliando su cocina, ocupando incluso su casa para convertirla en parte del área de servicio de comedor.

Desafortunadamente, un accidente provocó la muerte de la señora Lulú en su casa y falleció en marzo de 2013. Tras su muerte, sus cuatro hijos continuaron con el negocio; paulatinamente se ha invertido en infraestructura, publicidad y mejoras en el servicio, se estableció un nombre con slogan a la marca registrada y se dio un cambio en su razón social.

Ahora el lugar es consolidado como restaurante Casa Jazmín, deleite y tradición, ya no es una cocina, pese a los recuerdos de los clientes leales que conocieron el lugar con esa categoría de Cocina Jazmín, la empresa busca crecer y ubicarse dentro de los mejores restaurantes del estado del Hidalgo.

2.6 Ubicación de la Empresa

Casa Jazmín se encuentra ubicado en la Autopista México Laredo, Km 13, pertenece a la localidad del Durazno, en San Agustín Tlaxiaca, Hgo. Forma parte del corredor gastronómico del municipio el cual fue reconocido debido a su localización estratégica visible al trasladarse a diversos municipios del oeste del estado de Hidalgo, siendo una carretera libre de peajes.

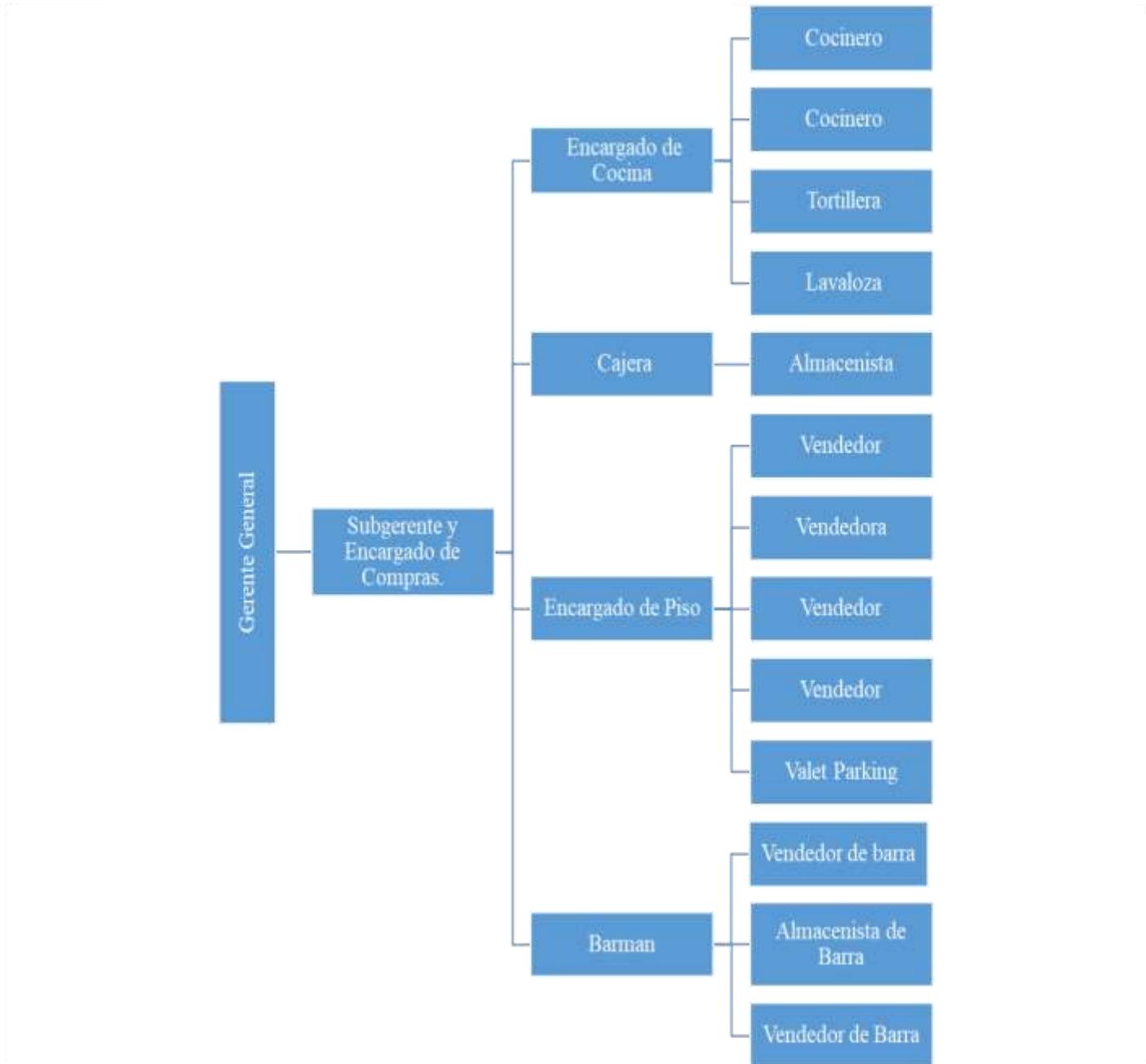
dos sopas, cebolla, cuaresmeño, longaniza, dos piezas de pollo, bistec, costilla y cecina, muy basto para deleitar hasta dos personas.

Los precios de los platillos oscilan entre los 48 pesos hasta 176 pesos, generando un marco adaptable para el consumidor. Los días de mayor afluencia son sábados y domingos, en donde la capacidad del lugar está al 100%, los clientes tienen que esperar a que se desocupe una mesa para poder ingresar, no se cuenta con un servicio de hostess para poder proporcionar una mesa, las personas se forman conforme van llegando.

Las personas que visitan Casa Jazmín son regularmente familias, personas que laboran y les queda “de paso” consumir ahí, visitantes a los balnearios de Ixmiquilpan, ganaderos, comerciantes y parejas, su diversificación de crecimiento es diverso. Así bien, el lugar se ha sido reconocido por su sazón y precios accesibles.

2.8 Organigrama

Con base a lo observado durante la primera estancia profesional, se elabora un organigrama ejemplificado en la figura 7 que jerarquiza y relaciona a cada uno de los colaboradores pese a no encontrar evidencia que muestre su estructura orgánica.

Figura 7*Organigrama de Casa Jazmín*

Nota. La empresa cuenta con 19 colaboradores para el cumplimiento de sus actividades.

2.9 Funciones Principales de la Estructura Orgánica de la Empresa

Las funciones que se describen a continuación fueron construidas a partir de las observaciones y comentarios a pregunta expresa de quienes ocupan ese puesto, ya que no se cuenta con un profesiograma que avale lo conducente.

Gerente General: dirige a la empresa en general, es el responsable del manejo total de la empresa, efectúa toma de decisiones, ofrece alternativas a clientes cuando lo solicitan, revisa inventarios, encargado de la contratación del talento humano y pago de nómina.

Subgerente y encargado de compras: es el jefe inmediato inferior al gerente general, supervisa limpieza general del restaurante, elabora bitácoras de limpieza y supervisa el manejo higiénico de los alimentos; facultado para realizar todas las compras de productos perecederos y no perecederos.

Encargado de cocina: es el responsable de mantener en condiciones higiénicas la cocina; elabora las salsas de la casa y revisa su almacén.

Cajera: efectúa el cobro de la cuenta al cliente, lleva un registro diario de ingresos y egresos, elabora facturas.

Encargado de piso: delegado para mantener limpias todas las áreas de comedor, comparte responsabilidades con los vendedores, atiende a sugerencias del cliente y vende platillos.

Barman: su función principal es preparar bebidas básicas y coctelería, mantener un registro de venta de bebidas por copeo o botella y cuidar inventario en almacén.

Cocinera: se dedica a la elaboración de todos los platillos de la carta y desayunos.

Tortillera: prepara sopes, quesadillas, elabora tortillas a mano.

Lava loza: limpiar, lavar y mantener en buen estado todo el material utilizado para la preparación de alimentos.

Almacenista: encargado de llevar los registros de mercancía (Sistema PEP'S), así como la limpieza de almacén y revisar el buen rendimiento de los insumos.

Vendedor: orientado al logro de ventas de platillos al comensal, limpieza y mantenimiento del área de servicio y baños.

Vendedor de barra: responsable de ofrecer y vender bebidas alcohólicas, no alcohólicas y postres, limpieza de barra y lavado de cristalería.

Valet Parking: encargado de recibir y despedir al cliente, cuidar del vehículo.

2.10 Servicios que ofrece el restaurante Casa Jazmín

En la figura se muestra la carta que maneja Casa Jazmín, con un tipo de menú regional mexicano, en la que se aprecian diferentes sopas, platillos fuertes y las especialidades de la casa; para acompañar los alimentos se ofrece una variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, como se muestra en la figura 9. Adicional, se ofrecen postres como Cheesecake, Flan napolitano, Tiramisú, Carlota y Duraznos con crema, rompopo o Baileys.

Figura 8

Carta de alimentos de Casa Jazmín




SOPAS **\$20**

- Arroz
- Alverjón
- Sopa de pasta
- Sopa de hongo
(Miér, Sab, Dom)
- Espaguete
(Dom)

PREGUNTE POR EL GUISADO DEL DÍA \$48
Incluye sopa, guisado y frijoles negros

★ PLATO FUERTE ★

- CONEJO \$108**
(bañado en salsa de la casa)
- MILANESA DE RES \$91**
(con guarnición de ensalada verde y papas a la francesa)
- BISTEC DE RES ASADO \$86**
(con guarnición de ensalada verde y papas a la francesa)
- Pechuga empanizada \$91**
(con guarnición de ensalada verde y papas a la francesa)
- FILETE DE PESCADO EMPANIZADO \$86**
(con guarnición de ensalada verde y papas a la francesa)
- COSTILLA ASADA \$119**
(acompañada con ensalada verde, enchiladas, nopal, longaniza, sopes, cuaresmeño y papas a la francesa)
- PECHUGA SUPREMA \$119**
(2 pechugas asadas rellenas de jamón de pavo y queso amarillo con guarnición de ensalada verde, papas a la francesa y 2 sopes)

★ ESPECIALIDADES ★

- ARRACHERA \$176**
Exquisita porción de carne de 250g acompañada con ensalada verde, cebolla, cuaresmeño, enchiladas, nopales, longaniza, sopes y papas a la francesa
- PLATO HUASTECO \$139**
Al estilo Jazmín: bistec, enchiladas, cecina, 2 pzas de pollo, longaniza, cuaresmeño, cambray, 2 sopes, ensalada verde, nopal y papas a la francesa
- CHAMORRO \$114**
Bañado con salsa de la casa, la inigualable salsa negra
- CECINA \$125**
Deliciosa porción de carne acompañada con longaniza, dos sopes, ensalada verde, cebolla, cuaresmeño, enchiladas y papas a la francesa

Nuestras especialidades y platillos fuertes se preparan al momento por lo tanto tarda entre 20 y 30 min su preparación




Nota. Los platillos traen sus complementos e incluyen una sopa a elección del cliente, el gramaje de la carne no viene especificado.

Figura 9

Carta de Bebidas de Casa Jazmín

***** BEBIDAS *****

BEBIDAS SIN ALCOHOL

JARRA DE LIMONADA	\$53
JARRA DE NARANJADA	\$53
JARRA DE CLERICOT	\$130
JARRA DE AGUA DE SABOR	\$38
AGUA NATURAL 1.5 L	\$20
AGUA NATURAL 600ML	\$10
REFRESCO 350ML	\$19
(coca cola, manzanita, squirt, 7up, sangria, mirinda, jarrito, pepsi, sidral)	
COCA COLA 600ML	\$24
(light, zero, sin azúcar)	
BOING	\$19
(mango, guayaba)	

COCTELERÍA



LIMONADA INDIVIDUAL	\$25
LIMONADA AZUL	\$35
NARANJADA INDIVIDUAL	\$25
PIÑA COLADA	\$55
SANGRÍA PREPARADA	\$35
MICHELADA	\$38

CERVEZAS

Heineken 355ml	\$27
Bohemia Pilsner 355ml	\$27
Indio 355ml	\$26
Tecate Original 325ml	\$26




Corona	\$26
Victoria	\$26
Modelo Especial	\$26
Negra Modelo	\$26

Cuba
Canario
Desarmador
Quemada
Whisky en las rocas RL
Paloma
Margarita
Elefante azul
Ruso blanco
Ruso negro
Copa Bailey's

\$55



delicate y tradicional...

Nota. Eventualmente, se ofrecen bebidas adicionales, tales como jugo de naranja y licuado de fresa o chocolate y bebidas alcohólicas que el cliente solicite.

2.11 Competencia Directa e Indirecta de Casa Jazmín

Debido a su ubicación, el restaurante presenta una alta competencia directa e indirecta, el corredor gastronómico ofrece una amplia variedad de platillos ofertados en diferentes restaurantes cercanos a Casa Jazmín, los cuales se mencionan en la tabla 2:

Tabla 2

Restaurantes que pertenecen al pasaje gastronómico de San Agustín Tlaxiaca.

Restaurante	Principales Platillos
La cabaña del tío “Pillo”	Pollos asados
La Palapa Campestre	Platillos regionales, conejo
La Palapa	Platillos regionales, conejo
La Presa Dorada	Platillos regionales, mariscos
El Barco	Mariscos y Carnes
Las Vías	Mariscos y Carnes
La Langosta Campestre	Mariscos y Carnes
La Fogata de la Nopalera	Mariscos y Carnes
El Buen Sazón	Platillos regionales
Gorditas La Güera	Gorditas
Asados Don Abel	Carnes asadas
Espadas Brasileñas	Cortes de carne brasileños
Restaurante La Finca	Pollos asados, carnes asadas
Restaurante Kelani´s	Platillos regionales
Asados Sinaloa	Pollos asados

El Conejo Loco	Conejo asado
Restaurante Beto	Platillos regionales
Restaurante Don Camilo	Platillos regionales
Pastes Kikos	Pastes
Pastes Tres Hermanos	Pastes
Pastes El Real	Pastes
Pastes Rikos	Pastes
Pizzas Kuki's	Pizzas

Nota. Los platillos regionales son: enchiladas, quesadillas, sopes, costilla asada, bistec asado, milanesa de res o de pollo, pechuga empanizada, plato huasteco, arrachera, pollo y cecina.

2.12 Revisión de la literatura

Los seres humanos toman decisiones con base a las emociones, en los años noventa, profesionales en mercadotecnia concluyeron que la razón por la que el cliente compra productos y experiencias es la voluntad de participar en diversos eventos en una compañía. Para 1999, Schmitt integró una definición mejor reconocida actualmente sobre experiencia del cliente, en donde se desglosan cinco tipos de experiencias; sensorial, afectivo, cognitivo, conductual y relacional (De Sousa, 2020).

En este criterio, se prevee que los investigadores en el área de mercadotecnia e innovación se concentran en comprender respuestas del cliente en cualquier encuentro en particular, directa o indirecta, con una marca, un producto o un servicio (Schmitt, 2000a).

Por ende, la experiencia del cliente se caracteriza por elementos afectivos, sensoriales, cognitivos y conductas manifestadas por los clientes en el inicio de desear consumir o adquirir un

bien, asimismo, existe una coexistencia entre la vida del cliente y el entorno en que se encuentra, razón para aceptar que la experiencia del cliente está influenciada por situaciones externas y fuera de control del ofertante, aunque este lo entienda y lo llegue a asociar al producto expuesto (De Sousa, 2020).

La experiencia del cliente es reconocida ampliamente como una respuesta subjetiva e interna durante el proceso de interacción entre empresa y cliente. Para Holbrook & Hirschman, (1982), corresponde a la evolución de las respuestas sensoriales y de conducta de la persona respecto a la organización durante el proceso de precompra, compra y eventos posteriores a la compra, evento que se produce constantemente y se evalúa constantemente.

Diversos estudios confirman que el mapa de experiencia del cliente es utilizado como un método para conocer opiniones y obtener información sobre las experiencias obtenidas, este mapa se iguala a la traducción de Mapa de Viaje del Cliente, Customer Experience, Viaje del Cliente, Recorrido del cliente y Customer Journey Map (Følstad & Kvale, 2018; Lemon & Verhoef, 2016a).

Existen diversos métodos que se pueden aplicar al cliente si se desea conocer su experiencia sobre el bien que consume, muy estrechamente emerge de los conocimientos previos sobre calidad en el servicio que menciona Parasuraman (1986) respecto a la calidad esperada y al grado de satisfacción obtenida.

Entre los métodos más usuales para poder medir la calidad en el servicio se encuentra el modelo SERVQUAL, ampliamente reconocido y creado por Zeithaml et al. (1993), que consiste en hallar las percepciones y las expectativas en dimensiones (elementos tangibles, capacidad de respuesta, fiabilidad, seguridad y empatía) de un servicio en particular, de uso constante, bajo

líneas de acción definidas, que sirve para compararse con otras empresas constantemente y evaluar diferentes segmentos de clientes (De Salles, 2016).

La adaptación a éste método como herramienta de evaluación en el servicio en restaurantes es conocido como DINESERV, desarrollado en por Stevens et al., en 1995, el cual busca de forma cuantitativa conocer las mismas cinco dimensiones que establece el modelo SERVQUAL de 29 ítems y que buscan conocer la satisfacción del cliente con la información obtenida (Cárcamo-Solis et al., 2020).

Otro método para investigar al cliente es el modelo SERVPREF, el cual omite las expectativas del cliente y se enfoca en medir la calidad durante el servicio, lo que origina una brecha en la medición, no obstante, es un instrumento riguroso e inmediato ya que no abarca opiniones diversas del cliente que pudieran sesgar información inmediata (Hoyos, 2020).

Pese a que los modelos antes descritos siguen siendo los más recurridos para medir la calidad del servicio, la actualidad refleja que existen nuevas tendencias de medición basadas en el enfoque al cliente con el afán de obtener un mayor conocimiento a profundidad sobre la experiencia que otorga una entidad y cómo es percibida por el cliente en el ámbito cualitativo (Cárcamo-Solis et al., 2020; De Salles, 2016; Fusco et al., 2017).

En el mismo contexto, se encuentra la herramienta Blueprints, método introducido por Shostack en 1984 y desarrollado después por Kingman-Brundage para visualizar los procesos de los servicios (Fließ & Kleinaltenkamp, 2004).

Un blueprint del servicio es una representación visual organizada y clarificada del servicio total a lo largo de un tiempo, muestra el viaje del consumidor real, los diferentes puntos y canales de contacto, así como las partes detrás de escena de un servicio, comprende acciones del cliente,

acciones visibles y no visibles de los empleados, procesos de soporte y evidencia física (Holbrook & Hirschman, 1982b).

La diferencia entre un blueprint y un CJM radica en que el blueprint muestra los aspectos visibles e invisibles desde el punto de vista del proveedor, como las actividades de soporte, minimizando la importancia en el cliente, como lo hace el CJM (Acevez-Gonzalez & Rey-Galindo, 2021).

Respecto a la investigación de la literatura, existen diversos estudios en donde se busca conocer la experiencia del cliente; en el contexto internacional, en Colombia, Ligia & Fonseca, (2021), realizaron una investigación sobre la experiencia del cliente como una nueva tendencia de sostenibilidad y crecimiento de las Mipymes de Colombia.

El objetivo se estableció en cómo el modelo de experiencia del cliente logra orientar la estructura organizacional de las Mipymes de Colombia hacia el cliente, dirigiendo su valor en busca de “experiencias únicas”, interpretando los comportamientos, emociones y percepciones de clientes.

En cuanto a la metodología, se diseñó una investigación cuantitativa, descriptiva y explicativa, con parámetros estadísticos, el método de recolección de datos fue una revisión y consulta de material documental y una encuesta estructurada por medio de Google Forms dirigido a gerentes por muestreo aleatorio simple de las 76 MiPymes en Colombia.

La herramienta de análisis fue el análisis estadístico MACTOR que permitió hacer un análisis de convergencias y divergencias respecto a las opiniones de las referencias documentadas y de los objetivos que se plantean los gerentes para generar experiencia en el cliente.

De acuerdo con los resultados obtenidos, todos los objetivos de las empresas están relacionados a la parte teórica y documental, existe una influencia directa e indirecta entre gerentes,

algunos son más competitivos que otros, no obstante, están relacionados e influyen sobre los objetivos del modelo de experiencia del cliente.

El objetivo que más impacta a las organizaciones es el que involucra a todos los empleados de la empresa y en menor impacto el objetivo de aumento de utilidades, lógica que respalda a la investigación puesto que el aumento de utilidades es consecuencia coherente al aplicar el modelo de experiencia del cliente.

Los gerentes aseguran aplicar un modelo de marketing, en sus objetivos primordiales están el captar nuevos clientes y promocionar de manera permanente los productos y servicios, sin embargo, existe el objetivo conocer la experiencia del cliente a fin de obtener una fidelización fue el que tuvo el menor porcentaje de importancia.

Por ende, se evidencia que las MiPymes en Colombia siguen aplicando un modelo de mercadotecnia tradicional en el que no priorizan la experiencia del cliente como objetivo esencial, así como tampoco lo ubican como eje central en la toma de decisiones de la entidad.

En el ámbito nacional, en Nuevo León, Barragán-Codina et al., (2018) realizaron una investigación sobre la ruta del servicio al cliente como herramienta alternativa para mejorar en el servicio e innovación, en donde el fin fue plantear una alternativa que responda al llamado de las empresas que están en búsqueda de mecanismos de impacto que permitan encontrar áreas de mejora o innovación a través de la experiencia del cliente.

Como metodología, su objeto de análisis fue el sector de Tiendas de Conveniencia de Nuevo León, cualitativo, exploratorio, de tipo transversal. El instrumento de recolección de datos fue un grupo focal de 8 personas y un moderador expertos en el tema, para diseñar la herramienta de análisis que consiste en un diagrama conocido como Ruta del Servicio del Cliente (RSC).

El diagrama RSC bosqueja las interacciones principales que el cliente presenta, se cuantifican los puntos de interacción y se ponderan con el grado de importancia que el experto le da a cada punto (técnica de puntuación del 1 al 5, en donde el 5 es el más importante y el 1 el menos importante).

Como resultado, la innovación partirá de los puntos más importantes para el cliente y lo que le genera más valor, se optimizarán recursos y la experiencia en el servicio incrementará. Como segunda parte, se aplica el mismo método de recolección de datos que fue el grupo focal constituido por 5 jóvenes entre 18 y 29 años elegidos al azar y se les entrevista para poder aplicar la herramienta.

Finalmente, se genera un mapa de la Ruta del Servicio del Cliente con las actividades del cliente, se encuentra y se entiende cuál es el problema que el cliente está tratando de resolver y se muestran conclusiones. Hasta el momento, no se cuenta con un antecedente sobre la aplicación del CJM en el contexto local.

Capítulo 3. Marco Teórico

3.1 Innovación

De acuerdo con Schumpeter (1912), el realizar innovación tanto en los métodos comerciales como productivos son de gran relevancia para las empresas, cuyo resultado afecta y produce un cambio económico para la empresa, partiendo de trabajos significativos y no ordinarios como fenómenos innovadores en las organizaciones.

Como lo respalda la anterior teoría, las experiencias pasadas y los factores externos pueden influir en gran medida en los motivos para regresar a consumir en el restaurante. Sin embargo, la secuencia en la que ocurren necesita ser anticipada por quienes toman las decisiones en la empresa.

En 1998, Freeman, citado por Fagerberg et al. (2011) argumenta que la innovación es un proceso interactivo entre las partes externas e internas de la organización, ya que esta debe avanzar tanto en sus procesos de desarrollo, producción y comercialización, así como con las relaciones y la sintonía de ideas con sus accionistas, proveedores y el cliente, incluyendo a instituciones de gobierno.

El incremento de la competencia adicional a la búsqueda de elementos que beneficien más a los consumidores, orilla a buscar a los dueños y accionistas de organizaciones nuevas formas de generar valor, y en este propósito, de innovarse, no olvidando que la cosas que interesan hoy, posiblemente ya no interesarán mañana al cliente, por ende, hay que renovarse constantemente (Fink et al., 2017).

3.2 Marketing Experiencial

Las empresas requieren de esfuerzos de mercadotecnia para poder distribuir, comercializar y generar transacciones mutuas y satisfactorias. Los primeros avances notables en la economía global dieron pauta a finales de los años 80, de la mano con la revolución industrial y el desarrollo productivo a un coste bajo, ya a partir del siglo XX se origina el marketing transaccional, el cual se centraba en elaborar un producto y venderlo, sin la necesidad de preguntar al cliente sobre el mismo, la producción en masa fue la prioridad (Hoyos, 2020).

Posteriormente los consumidores comenzaron a expresar algunas consideraciones sobre los productos que compraban, la exigencia de algunos trajo consigo el tener que atender como empresa los nuevos requerimientos del cliente, llevando un proceso de mercadotecnia transaccional a mercadotecnia relacional, así, se establecía un contacto entre el cliente y empresa y esa relación de mercado se visualizaba como un bien a largo plazo (Márquez et al., 2017).

Con el desarrollo de la industria, el aumento a gran escala de comunicación, las tendencias de mercado y los nuevos deseos del consumidor se ponen en duda tradicionales métodos de mercadotecnia, optando por buscar técnicas de contacto con el cliente más individualizadas, lo que propicia el Marketing experiencial (Moon et al., 2016).

Los autores Holbrook & Hirschman, (1982) precisaron en el concepto de consumo de experiencias, en donde plantean a las emociones como el elemento clave del comportamiento de los consumidor y cuestionan el uso tradicional del pensamiento racional como único modelo de toma de decisiones. Consideran una visión experiencial y valoran el aspectos emocionales y estéticos de consumo tales como los sentidos, los deseos y los gustos del cliente.

Schmitt (2000), define el marketing experiencial como una disciplina psicológica relativa a los clientes, la manera en que abordan los productos y sus reacciones; sostiene el compromiso y

lealtad del cliente hacia la marca para crear relaciones cognitivas y sensoriales que resulten en una experiencia positiva e inolvidable.

En esta tesis, explica las características que diferencian al marketing experiencial del marketing común: en primera instancia, está la experiencia del cliente, en donde las experiencias positivas fomentan vínculos entre marca y cliente, propiciando que reflejen valores sensoriales, emocionales, cognitivos, conductistas y de relación que sustituyen a los valores comunes.

En segunda instancia, señala al consumo como una experiencia total, es decir, los usuarios desean ir más allá del enfoque en el producto en sí, en aras de transformarlo en una experiencia de consumo en lugar de en un simple bien, en donde elementos tangibles e intangibles convergen en un solo sentir para el cliente.

En tercera instancia, considera al consumidor como un ser totalmente racional y emocional, quien acoge una visión del consumidor como ser susceptible a impulsos emocionales y estímulos, que experimenta con ayuda de la imaginación.

El método ecléctico, cuarta instancia, refiere que, a diferencia del marketing tradicional, no se utiliza una metodología precisa, sino que usa solamente aquello que sea más adecuado para conseguir aceptables ideas y que mejoren su experiencia, tornando a particularidades que cada ser humano experimenta (Holbrook & Hirschman, 1982a; Schmitt, 2000b; Valero & Rodríguez, 2020a).

En este sentido, el marketing experiencial prioriza un enfoque entre el producto y la experiencia; la importancia de lograr captar las emociones del cliente a través de servicios y productos, transmitir valor de la marca, diferenciación, esa influencia de emociones para poder decidirse al proceso de intercambio (Holbrook & Hirschman, 1982a; Valero & Rodríguez, 2020b).

3.3 Mezcla de mercadotecnia

Se entiende como marketing o mercadotecnia a la gestión de relaciones con beneficios para una empresa y para el cliente, las cuales determinan el comportamiento del consumidor respecto a un producto o servicio; la mercadotecnia es el fundamento del buen reconocimiento del potencial organizacional (Carrascal-Bello & Mangones-Jiménez, 2020).

Para Kareh, (2018), es el medio para comunicar valor a las personas siendo un arte de satisfacer su necesidad de manera rentable, el cual ha ido evolucionando notoriamente. Por ende, la mercadotecnia presenta recursos clave que promuevan el desarrollo de cualquier entidad, mejor conocida como mezcla de mercadotecnia, mezcla distintiva de estrategias de producto, precio, plaza y promoción planeadas para generar intercambios satisfactorios entre comprador y oferente.

Para Shapiro (1985), la mezcla de mercadotecnia es una abstracción de la realidad en donde se combinan elementos conocidos básicos por las organizaciones que son simples y funcionales, se les conoce como las 4 P's de la mercadotecnia, los cuales se mencionan a continuación:

3.3.1 *Producto*

Se le conoce como el núcleo de la mercadotecnia; es todo aquello que se puede ofrecer al mercado para usar o consumir, satisfacer una necesidad y deseo. El énfasis en el producto incrementa en medida que el consumidor se informa y se vuelve más crítico al momento de decidirse por un producto o servicio. El cliente evalúa el diseño, la marca, el logotipo, el envase, la garantía, el servicio posterior a la venta, la imagen y el valor (Darmawan & Grenier, 2021).

3.3.2 *Precio*

Consiste en identificar cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto ofertado, es aquello que es otorgado a cambio de adquirir un servicio, bien o producto, generalmente, dinero. Existen estrategias para establecer un precio, el primero es el descremado de precios, el cual

consiste en entrar al mercado con un precio más alto que la competencia y paulatinamente va disminuyendo, lo cual permite recuperar la inversión inicial de manera rápida; regularmente esta estrategia es usada cuando el mercado es capaz de otorgar más dinero por el producto debido a que representa un avance tecnológico (Kotler & Armstrong, 2010).

Otra estrategia en el precio se le conoce como estrategia de fijación de precios de penetración y consiste en ingresar al target con un precio bajo para poder penetrar fácilmente a mercados masivos, por lo tanto, es esencial vender en volumen para generar utilidades. Por otro lado, la estrategia de fijación de precios por status fija un precio idéntico o muy parecido al de la competencia, que generalmente representa la ruta más segura a la supervivencia a largo plazo.

3.3.3. Promoción

Es la forma de comunicación para persuadir y recordar al cliente sobre un producto con el interés de influir en su decisión y realizar su compra, esta puede ser mediante publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales. De esta manera, la publicidad es cualquier forma de comunicación en la que se identifica una empresa a cambio de un pago al que la publicita, posee gran retención en el mercado sin importar la categoría de la organización, quienes pueden optar por realizar publicidad institucional o corporativa, que son aquellas marcas de trayectoria importante que no destacan los atributos de la empresa, sino que lo hacen con fines sociales (Darmawan & Grenier, 2021; Kotler & Armstrong, 2010).

La publicidad defensora de causas es aquella realizada cuando la empresa se protege de ataques negativos de la competencia o de un cliente hacia esta; la publicidad pionera se utiliza al introducir un producto o servicio nuevo al mercado, la publicidad competitiva se centra en las emociones del espectador mientras que la publicidad comparativa equipara en el sentido directo o indirecto a dos o más marcas competidoras las relaciones con sus atributos (Hanaysha et al., 2021).

3.3.4 Distribución

La entrega a domicilio es demandada por el cliente gradualmente; empresas como Uber Eats, Didi Food, SinDelantal y Rappi son los principales competidores, pese a tener tiempo en el mercado, la creación de nuevas empresas del mismo giro sigue expandiéndose, aportando nuevas ideas para diferenciarse (Euromonitor International, 2021).

3.4 Marketing Experiencial e Innovación

Innovar corresponde a una ventaja competitiva para la empresa, de acuerdo a los estudios de Kato (2019), existe un vínculo positivo entre innovación y productividad entre empresas mexicanas. Arriaga et al. (2018), concluyen que la creatividad, creación, impregnación de conocimiento, generación de redes de colaboración y orientaciones estratégicas son los principales temas que se deben desarrollar a fin de impulsar la generación de innovación en la organización.

Por ende, la innovación presenta un hecho positivo en el desempeño de la empresa, es un área dinámica en el desarrollo e investigación que otorga apertura a nuevas áreas de conocimiento que fusionen sus avances, contribuyendo a un conocimiento amplio y aplicable.

La cultura de innovación depende ampliamente de la articulación de diversos actores como gobierno, empresa privada, instituciones de acompañamiento e instituciones educativas, las cuales forman un entorno colaborativo y concentran un ecosistema innovador (Fusco et al., 2017). La sincronización de estos actores contribuye a un método prometedor de cambio, de manera que una empresa logra una estrategia de innovación exitosa cuando logra incrementar sus ventas, ese resultado es producto de un análisis e investigación adecuada de lo que se pretende cambiar o mejorar (Kato, 2019; Kotler & Armstrong, 2010).

Según Rosenbusch et al. (2011), factores como la edad de la empresa, el tipo de innovación y la cultura afectan considerablemente el efecto de la innovación en la empresa. En todo caso, son las empresas contemporáneas las que se encuentran en la búsqueda de mejorar sus procesos de producción y servicios, mejorar sus productos, flexibilizar su servicio y sobre todo reducir gastos en el proceso de innovación para efectuar una toma de decisiones correcta (Lopes et al., 2018).

Por otro lado, una limitante de las pequeñas empresas en el proceso de innovar se debe a los costos que puede generar, aunado a la capacitación técnica que el colaborador posea, el tiempo que conlleva esperar los resultados del proyecto planteado y sobre todo la incertidumbre de saber si funcionará o habrá sido un esfuerzo en vano.

3.5 Design Thinking en el Sector Servicios

La metodología Design Thinking es una herramienta de gran utilidad para las empresas que fomenta el análisis y raciocinio para resolver problemas que aquejan a una organización, construyendo ideas con base a las experiencias del cliente, generando empatía; se involucra directamente con el cliente al acudir al lugar en donde se encuentre el consumidor, expone al desarrollador a la realidad del mercado, enfrentando preguntas que el cliente piensa, pero no exclama (Gestión, 2022).

De igual forma, mejora, acelera y visualiza el proceso creativo en el mapa de viaje del cliente que propicia una mejor comprensión y puede relacionarse en un método de cocreación, en donde pueden participar compañía y cliente para el logro de información (De Salles, 2016).

Esta herramienta dinamiza el trabajo en equipo en una organización, cada profesional de diferentes áreas se concentra en el desarrollo de una solución mínima viable, que genera prototipos de ensayo y error con el objetivo de llegar a la perfección e innovación.

Al ser una disciplina en constante evolución, se debe comprender cuando algún factor de la empresa está fallando, afrontando retos y cuestionando el por qué se está haciendo y hacia dónde se quiere llegar (Rodríguez & Rodríguez-M., 2013).

3.6 El Customer Journey Map

El Customer Journey Map (CJM) consiste en un mapa visual en donde se integra todo el proceso de compra del cliente, desde la etapa, la interacción, opiniones, elementos y errores que pueden producirse en camino de consumo, es una herramienta para gestionar, adquirir y ordenar la información del cliente.

Por tanto, el CJM muestra el recorrido completo que sigue el cliente al relacionarse con la iniciativa de la empresa, considerando no solo el momento en el que realmente se está haciendo uso efectivo del producto o servicio, sino también la etapa previa y la posterior (Følstad & Kvale, 2018; Ortiz, 2020).

Además, permite rastrear las acciones de los clientes y sus emociones con el fin de mejorar experiencias y expectativas en conjunto con el trabajo de los empleados, identificar áreas de mejora y oportunidades que se puedan perseguir (Duncan et al., 2016). Es decir, es un proceso multicanal en un periodo de tiempo conciso en donde el cliente recopila información visual y emocional de la empresa de tal forma que recolecta historias que explican el por qué, cómo sucedió y lo que lo motivó a estar en ese lugar (De Salles, 2016).

Si bien ya existe de forma intangible un CJM de cada empresa, este debe plasmarse con el objeto de conocer las sensaciones, dudas y problemáticas que experimentan al acercarse a la organización. De esta forma, se tiene una hoja precisa de cada paso y decisión que toma el cliente con relación al producto y a la imagen de marca.

El objetivo del CJM consiste en encontrar y señalar los puntos clave de interacción entre usuario y empresa, también llamados Touch Points, además de averiguar las razones por los que los usuarios potenciales y clientes siguen o ponen freno de interacción con la empresa (De Sousa, 2020).

Es preciso señalar que la literatura sobre el CJM es limitada debido a la poca profundidad en su investigación, sobre todo en las etapas previas y posteriores a la compra y las emociones desde el enfoque del cliente, dejando todo como un concepto teórico de empresa (De Sousa, 2020).

En revisiones de literatura se enfatiza en la idea de visualizar la experiencia del cliente tal cual es y se sugiere realizar un recorrido del mapa del cliente del cómo debería de ser, no obstante, se enfatiza en la idea central de conocer la experiencia del cliente desde el modo de sentir del mismo debe ser fundamental, para posteriormente analizar las medidas correctivas a los puntos de contacto negativos que llegasen a suscitarse (Følstad & Kvale, 2018).

De acuerdo con Alcaide, (2021), para analizar el rendimiento de un CJM, es necesario recurrir al método tipo cualitativo para conocer la percepción e ideas mínimas de mejora de los clientes, tener un análisis del sentimiento y, a modo de hábito, incorporar la investigación al día con día de la entidad.

Entre más elementos clave hay en el recorrido del cliente, la relevancia de incrementar esta técnica en las empresas aumenta al fortalecer el servicio en cada una de las etapas que experimenta el comensal con el afán de comprender y supervisar las emociones del cliente, mejorar la entrega de su propuesta de valor y administrar los recursos que posee de una mejor manera (De Sousa, 2020).

Actualmente existen herramientas de visualización y de mapeo de viaje para realizar el mapa, entre ellas se indican: LucidChart, Microsoft Visio, Gliffy, Canvanizer, UXPressia, OmniGraffle, Smaply, Touchpoint, IBM Journey Designer. De igual forma se encuentra CFN Insight, MaritzCX, SuiteCX, cx/omni CEM Cloud Customer Journey Mapping Software, Clarabridge, Trello, Jive, Asana, Mural, UpWave, Blank Canvas y Workzone (Gilliam, 2017).

El utilizar el CJM constituye una técnica para desarrollar estrategias competitivas pese a que el competidor sea capaz de plagiar algunos puntos del recorrido del cliente, debido a que desconocen la secuencia de los eventos y las razones de esa secuencia en particular, por lo tanto, el final deseado será diferente (De Sousa, 2020).

Se plantea que las empresas que apuestan por estrategias dirigidas en el cliente tienen tres veces más de posibilidades de lograr sus metas que las que no se enfocan en el consumidor (Esan, 2021). El CJM permite visualizar lo que puede y debe mejorarse con base a la experiencia que está ofreciendo la empresa actualmente, permitiendo analizar, comprender y realizar cambios para que el futuro de la entidad prospere (De Sousa, 2020; Esan, 2021).

Asimismo, investigar el CJM real utilizando datos cualitativos ricos exponen los puntos de contacto directos e indirectos que son contactados por el cliente en su situación de compra de la vida real, lo que permite a las empresas aprender más sobre el proceso de encuentro de punto de contacto de extremo a extremo de los consumidores y, en última instancia, planificar más viajes precisos que el gerente desee que las personas sigan (Halvorsrud et al., 2016).

El análisis va más allá de los estudios específicos de etapas y puntos de contacto, ya que se dirige al CJM de manera holística. Además, analiza empíricamente la idoneidad de puntos de contacto y canales para actividades específicas, un dominio de investigación que exige más investigación (Halvorsrud et al., 2016; Hoyos, 2020).

Incluso, los resultados del análisis indican que los CJM no deben observarse ni gestionarse de forma aislada (Chou et al., 2016; Hoyos, 2020; Márquez et al., 2017).

3.6.1 Fases del CJM

3.6.1.1 Pre-Service.

Esta etapa involucra a la Publicidad: ¿Qué canales se emplean? ¿Qué información existe en redes sociales? Asimismo, hace inferencia en la escucha activa y cercana: ¿Qué se dice del restaurante? Opiniones de proveedores compañeros, amistades. Se desea conocer experiencias previas: ¿Qué experiencias previas tiene la gente con el servicio o con otro similar?

Pregunta Clave: ¿Cuáles son las expectativas que tiene el cliente respecto al servicio y hacia el restaurante como proveedor?

3.6.1.2 Service

Incluye todo el recorrido que lleva a cabo el cliente desde que comienza a recibir el servicio que se ha diseñado hasta que finaliza. En esta fase se reconocen momentos críticos y no críticos del recorrido del servicio.

La pregunta clave que se suscita mientras el cliente utiliza el servicio corresponde a ¿qué tipo de experiencia tiene a nivel individual?, en donde el cliente puede visualizar y expresar de forma abierta lo que siente justo en el momento de la verdad del servicio.

3.6.1.3 Post-Service

Se refiere a la gestión de relaciones con clientes: ¿Cómo es el seguimiento a los clientes del restaurante? Reitera la escucha activa y cercana: ¿Qué dicen los clientes y usuarios de tu servicio sobre el restaurante a sus amistades, compañeros y familiares? Incluye el uso de relaciones

y redes tecnológicas: ¿Qué dicen los clientes y usuarios sobre el producto y servicio en las redes sociales?

La última tarea que plantea la herramienta es reflexionar, a partir de la información que se ha recopilado, sobre la satisfacción o insatisfacción de los clientes con base al servicio que se ha diseñado y responder a las preguntas clave: ¿Están los clientes satisfechos con su experiencia de servicio recibido? ¿Se han cumplido sus expectativas? A partir del análisis del CJM, ¿hay algún elemento del servicio que se cambiaría, suprimiría o añadiría para mejorar su experiencia?

En este contexto, el CJM se compone de todos los encuentros que ocurre entre el cliente y un producto o servicio, o ambos, que ofrece una empresa, con canales y puntos de contacto que experimenta y cuyos resultados pueden ser positivos, negativos o simplemente neutrales, de este modo, se convierte en un proceso dinámico caracterizado por su complejidad (De Soussa, 2020).

El CJM se caracteriza por ser un proceso complejo, no estructurados y no lineal que cada consumidor construye a lo largo del tiempo, son específicos de cada consumidor, con varios puntos de contacto con similitudes y divergencias que enriquecen el conocimiento de la empresa interesada en la exploración.

Dicho esto, y fundamentando nuevamente el tipo de investigación presente, la investigación cualitativa es adecuada para analizar los viajes de experiencia por varias razones. En primer lugar, proporciona ricas descripciones descriptivas del fenómeno particular que se estudia (Gelo et al., 2008), lo cual es necesario para las actividades del CJM.

En segundo lugar, los datos cualitativos permiten la interpretación de las experiencias de manera holística, en su entorno natural y desde el punto de vista del propio consumidor (Palmer, 2010) y, en tercer lugar, los enfoques cualitativos “preservan el flujo cronológico donde es importante y sufren mínimamente de distorsión retrospectiva” (Miles, 1979).

3.7 Comportamiento de consumidor

El comportamiento del consumidor se esclarece como las acciones directas relacionadas en la obtención, consumo y posterior disposición de productos y servicios, así como los procesos de decisión que preceden y siguen a estas acciones.

Cubriendo un amplio campo de investigación, el comportamiento del consumidor surge y toma prestados conceptos de diversas disciplinas científicas, como el marketing, la economía, los estudios de sistemas y las ciencias del comportamiento, como la psicología, sociología, psicología social y antropología (Sirgy, 1985; Smith & Rupp, 2003).

Más recientemente, debido al creciente aumento de tecnologías digitales y la divulgación de conocimiento, las áreas de investigación que analizan el uso de la tecnología, como los sistemas de información, han contribuido a la expansión de la literatura sobre el comportamiento del consumidor (Darley et al., 2010). Por otra parte, las teorías de toma de decisiones del consumidor a partir de la investigación del comportamiento han evolucionado considerablemente.

Las primeras teorías, que abarcaban una perspectiva económica, se basaban en supuestos de elección racional (Kotler, 1965). Según Smelser (1992), las teorías de la elección racional se sostienen en la visión de los individuos como tomadores de decisiones racionales motivados para maximizar sus deseos y así fundamentar la utilidad en cada situación de compra.

En este sentido, los consumidores tienen preferencias y conjuntos de opciones bien definidos y estables, es decir, un conocimiento completo de los productos y las condiciones del mercado. Dado que los individuos pueden calcular qué alternativas, tienen el potencial de maximizar su utilidad, sus elecciones se realizan de acuerdo a la experiencia ofertada.

La investigación del comportamiento del consumidor ha contribuido en gran medida al análisis del CJM, debido a que se puede inferir sobre un tipo de cliente actual y potencial con expectativas y preferencias similares, en función de sus intereses, nivel socioeconómico, clase social y estilo de vida (Hoyos, 2020; Lemon & Verhoef, 2016b).

CAPÍTULO 4.- DIAGNÓSTICO DEL ESTUDIO DE CASO

El presente diagnóstico está compuesto de las siguientes fases: Pre-Service (Preservicio), Service (Servicio) y Post-Service (Postservicio). No obstante, antes de la codificación abierta con base a las frases testimonio, se definieron las muestras de estudio de caso cualitativo y se integraron algunos criterios necesarios previos a comenzar el diagnóstico.

4.1 Criterios y datos iniciales

El CJM se utilizó para obtener la descripción de los puntos de contacto y las actividades que encuentran los consumidores una vez que han decidido consumir en el restaurante. La herramienta permitió la captura de datos en tiempo real y retrospectivo del recorrido desde la perspectiva del consumidor, considerando también su naturaleza y opinión.

Este estudio adoptó un diseño de notas de campo basado en eventos, en donde los participantes proporcionaron informes en cada instancia que cumplió con la definición preestablecida por el investigador.

Para evitar confusiones sobre el evento informado, los puntos de contacto encontrados antes, durante y después de la compra se definieron como el evento principal que debía informarse. Luego, de acuerdo con la herramienta utilizada, se emplearon cuatro aspectos adicionales relacionados con cada punto de contacto: interacciones, la emoción existente durante esa actividad o tarea asociada, los puntos de contacto y las principales expectativas en cada etapa del servicio.

Después de las notas de campo producto de la observación no participante, se contactó a cada participante para programar una entrevista. Según Kvale & Brinkmann (2008), la entrevista

es un enfoque cuidadoso de preguntas y escucha con el fin de obtener un conocimiento probado exhaustivamente, es decir, una conversación semiestructurada y con un propósito.

Asimismo, argumentan que la fortaleza más destacada de la entrevista es su acceso privilegiado para comprender la cosmovisión de los sujetos y la base para la acción.

Este estudio consideró entrevistas semiestructuradas que brindan cierta estructura en la recopilación de datos en función de los objetivos de la investigación y la consiguiente guía de entrevistas, permitiendo flexibilidad dentro de la guía para permitir narraciones y descripciones más espontáneas de los entrevistados (Brinkmann, 2014).

Dado que los participantes tenían viajes distintos entre ellos, se realizaron entrevistas individuales no estandarizadas. Aunque las entrevistas fueron semiestructuradas, el alto grado de no estandarización significó que no se pudo presentar una guía de entrevista básica.

El propósito de las entrevistas era revisar y conciliar los datos del CJM con las notas de campo y obtener cualquier información adicional sobre interacciones, emociones, puntos de contacto y expectativas del comensal que no pueden ser clarificadas solo con la observación (Halvorsrud et al., 2016).

Sin embargo, pese a que algunos guiones de las entrevistas variaron entre los individuos, y de acuerdo con Stein & Ramaseshan (2016), el investigador se aseguró de que las preguntas estuvieran redactadas con claridad, fueran lo más neutrales posible y tuvieran un flujo similar en términos de temas generales para disminuir posibles sesgos de diseño.

De acuerdo con Kvale & Brinkmann (2008), las entrevistas pueden efectuarse vía telefónica, por internet, en interacciones “face to face” (cara a cara), o como parte de un trabajo de campo etnográfico. Para la aplicación del instrumento a clientes, se aplicaron 7 entrevistas a profundidad cara a cara y 3 entrevistas a profundidad vía Internet, mediante la aplicación “Zoom”.

Para el caso de la entrevista a expertos, se aplicaron 4 entrevistas, de las cuales solo una entrevista fue vía Zoom y las otras 3 entrevistas fueron cara a cara. Las entrevistas a profundidad duraron entre 35 minutos y 1 hora dependiendo del nivel de expresión de cada participante.

Las notas producto de las entrevistas se ensamblaron en un solo documento unas pocas horas después de cada entrevista. En tal sentido, se entrevistaron a 10 personas que han visitado el restaurante (ver tabla 2); el 50% de los participantes fueron mujeres y el 50% hombres, el 90% son casados y el 10% solteros, el rango de edades osciló entre 24 a 52 años, el 80% de los participantes indicó tener estudios de nivel superior, mientras que el 20% mencionó estudios de nivel medio superior.

Tabla 3

Datos demográficos de los entrevistados.

Número de Participantes	Género	Edad	Nivel de Educación	Estado Civil
1	Femenino	21	Licenciatura	Soltera
2	Femenino	24	Preparatoria	Casada
3	Femenino	42	Licenciatura	Casada
4	Masculino	52	Preparatoria	Casado
5	Masculino	42	Licenciatura	Casado
6	Femenino	32	Licenciatura	Casada
7	Masculino	30	Licenciatura	Casado
8	Femenino	40	Licenciatura	Casada
9	Femenino	39	Licenciatura	Casada
10	Masculino	42	Licenciatura	Casado

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas.

Asimismo, se indican los datos demográficos de los expertos entrevistados que aportaron información sobre la experiencia que el cliente debe obtener en cada una de las etapas del CJM (ver tabla 4), a objeto de conocer lo que una empresa de este giro debe implementar para permanecer en el mercado y el cumplimiento real que se evidencia en el restaurante Casa Jazmín.

Tabla 4

Datos demográficos de los expertos entrevistados

Número de Expertos	Género	Edad	Nivel de Educación	Estado Civil
1	Femenino	42	Maestría	Casada
2	Femenino	48	Doctorado	Casada
3	Masculino	45	Doctorado	Casado
4	Masculino	35	Licenciatura	Casado

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de las entrevistas.

El investigador se aseguró de que las preguntas fueran redactadas con claridad, eran lo más neutrales posible y tenían un flujo similar en términos de temas para minimizar posibles sesgos de diseño. Se facilitaron los números de teléfono de cada participante para dar seguimiento tanto la aclaración de dudas que pudiesen surgir durante la interpretación de sus respuestas; la relevancia del resultado de cada viaje individual se comunicó explícitamente en la entrevista y se les otorgó un descuento en su consumo de alimentos por haber apoyado a la investigación.

Las respuestas fueron codificadas para organizar los datos cualitativos, se definieron reglas de selección de texto para unidades de codificación y categorización comparables. Esto se hizo en base a los temas de estudio y los constructos del marco teórico. Una vez desmenuzada la

información de las entrevistas, los “temas” recurrentes fueron organizados a través de una codificación abierta, quedando clasificados en las tres fases del servicio: Pre-Service, Service y Post-Service.

4.2 Resultados de la aplicación del CJM en el restaurante Casa Jazmín

Antes de iniciar con la descripción de los resultados, es importante definir el significado de la simbología de los elementos del CJM, la cual se muestra en la tabla 5, con 7 diferentes emociones encontradas y señaladas cada una de diferente color, asimismo, el símbolo rojo marca el área de oportunidad encontrada.

Tabla 5

Simbología (factores de intervención) del CJM

Símbolo	Significado
	Área de oportunidad
	Cliente inseguro
	Cliente entusiasmado
	Cliente relajado
	Cliente dudoso
	Cliente saciado
	Cliente conforme
	Cliente molesto/desagrado

Nota. Elaboración propia

Por consiguiente, la figura 10 es el resultado de la aplicación de la herramienta del CJM, donde el recorrido del cliente se visualiza de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha. Los círculos de colores representan cómo se siente el cliente en diversos momentos clave de las etapas del servicio, mientras que las áreas de oportunidad serán abordadas en la parte de conclusiones y propuesta de la investigación.

Explicado esto, se presenta el CJM del restaurante Casa Jazmín y se explica a detalle los resultados de cada fase del servicio (ver figura 10)

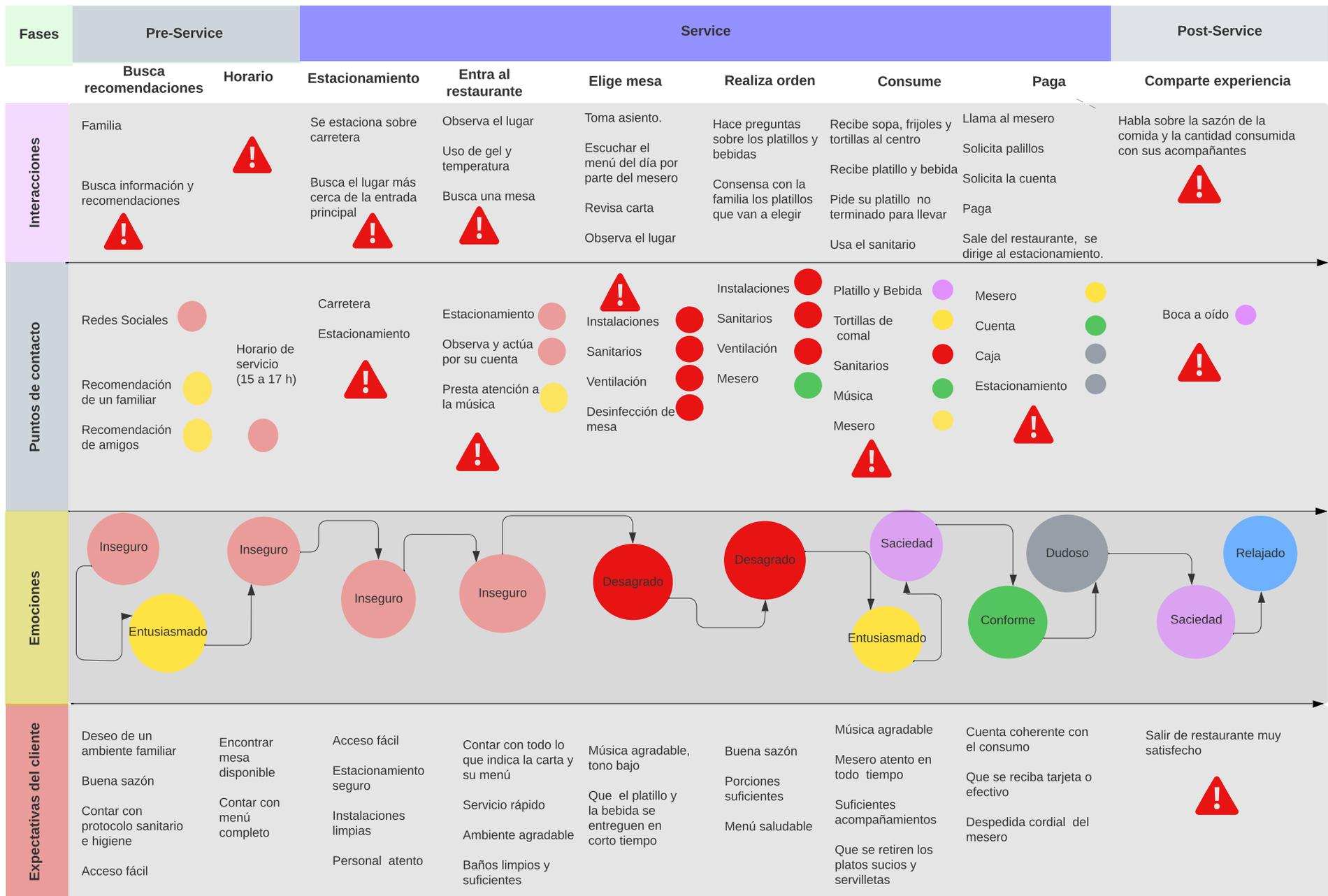


Figura 10

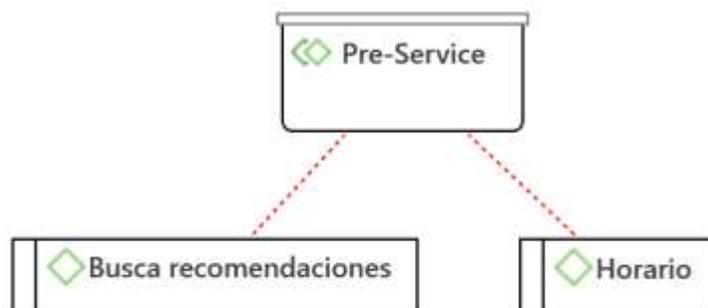
CJM del restaurante Casa Jazmín

4.2.1 FASE 1: Pre-Service

A continuación, en la figura 11 se presentan los dos momentos clave de la fase Pre-Service, mismos que se evalúan dentro de la herramienta CJM (identificada en la figura 10) mediante un recorrido vertical, cuyo propósito consiste en poder interpretar los factores relacionados con las interacciones, puntos de contacto, emociones y expectativas, que va experimentando el cliente.

Figura 11

Momentos clave de la fase Pre-Service



Nota. Elaboración propia.

Se encuentra que el cliente regularmente decide acudir a consumir a un restaurante acompañado de su familia, expresa que le gusta salir fuera de casa porque desea salir de su vida rutinaria y pasar un día familiar con sus seres queridos, en donde pueda disfrutar de un ambiente familiar y de una buena comida.

“Me gusta salir principalmente con mi familia para pasar un rato agradable y en donde podamos sentirnos a gusto para poder platicar cómodamente” (participante 1).

“Decido salir a comer a un restaurante siempre con mi familia, mi papá es quien elige el lugar y cada fin de semana nos lleva a almorzar, regularmente optamos por lugares conocidos o que le hayan recomendado” (participante 3).

“Cuando salimos a comer, llevo a mi esposa e hijos y la razón es porque deseamos estar juntos un fin de semana y que mi esposa no cocine, se trata de pasar un buen momento en familia” (participante 5).

El 80% de los participantes indicó que los fines de semana son los días que dispone de tiempo libre para acudir a un restaurante, tiene tiempo suficiente para permanecer en el lugar, asimismo, lo considera como un momento ideal para estar con su familia, mientras que el 20% manifestó acudir a consumir al lugar entre semana, en el horario de comida que le otorgan en su trabajo y no disponen del tiempo suficiente para permanecer ahí.

El 70% de los entrevistados manifestó haber reducido la frecuencia con la que acudía a consumir a comer al restaurante producto del confinamiento sanitario, donde manifestaron que:

“Claro que sí, pero no solo aquí, sino que decidí alejarme de todos los espacios concurridos por temor a un contagio, tuve familiares y amigos infectados y eso me asustó, entonces decidí quedarme en casa y comer ahí” (entrevistado 2).

“Pues la verdad es que la pandemia fue un cambio muy fuerte y sí cambió nuestros hábitos, a mí me cambiaron a la modalidad home office y por tanto ya no tuve necesidad de salir a comer, o si quería algo, lo pedía a domicilio” (entrevistado 7).

“Sí, definitivamente, nos vimos en la necesidad de suspender varias actividades en familia, como el salir los fines de semana a pasear y comer aquí, la incertidumbre hizo que cambiáramos muchas cosas” (entrevistado 8).

Tal y como se aprecia en el CJM (figura 10), primeramente, el cliente busca información y recomendaciones sobre comida mexicana, ingresa a redes sociales para buscar restaurantes de comida mexicana en Pachuca, en donde encuentra una variedad de establecimientos del giro, el

cliente revisa la calificación por estrellas que tiene cada lugar y eso amplía su expectativa sobre los restaurantes que no conoce.

Sin embargo, el 100% de los entrevistados manifestó no conocer el restaurante por redes sociales, evidenciando que el 60% lo conoció por recomendación de un familiar, en este punto de contacto el cliente inicialmente se siente inseguro al no encontrar referencias del lugar en redes sociales, sin embargo, el que le hayan recomendado el lugar algún familiar y/o amigo es un punto a favor que lo entusiasma a ingresar a la empresa.

“Me lo recomendó mi papá, quien ya tiene años trabajando en la Zona de Ixmiquilpan y este es un lugar que le queda “de paso”, me dijo que era un lugar económico y con buena sazón” (entrevistado 2).

“Mi mamá fue la que nos dijo que mi tía había venido a comer aquí y que le había gustado la comida, entonces le pedimos a mi tía por teléfono que nos guiara en el camino para poder llegar al lugar correcto, es que no recordaba cómo se llamaba el lugar” (entrevistado 4).

“Pues no sé cómo llegaron a conocer el lugar mis padres, pero ellos nos dijeron que si queríamos comer rico y casero deberíamos pasar a este sitio” (entrevistado 6).

El 30% de los participantes indicó que conoció el lugar por recomendación de amigos:

“Una vez un amigo celebró su cumpleaños aquí y él fue quien nos envió la ubicación, por eso lo conocimos” (entrevistado 1).

“Una amiga de la universidad me invitó a comer aquí, yo nunca lo había escuchado porque no soy de Pachuca, pero me gustó” (entrevistado 7).

“Fue por mis amigos del trabajo, estábamos diciendo que teníamos mucha hambre en la oficina y queríamos un lugar en dónde comer bien, dos de ellos concordaron en que aquí se servía mucho y muy rico y ellos nos trajeron aquí” (entrevistado 9).

El 10% de los entrevistados indicó que conoció el restaurante por casualidad, donde expresó lo siguiente:

“Fe por casualidad, ya que había muchos coches estacionados a orilla de carretera y deduje que, si estaba tan concurrido el lugar, seguramente es porque la comida sería buena, entonces, decidí estacionarme para probar la comida” (entrevistado 10).

Por tanto, la mayor parte de las interacciones que tuvo el cliente al buscar recomendaciones fue con la familia, en segundo lugar, los amigos, a quienes solicitaron información sobre cómo llegar al sitio, siendo el punto de contacto que se evidenció en esta fase la recomendación de boca a oído.

Siguiendo la ruta del CJM, respecto a las emociones, el 100% de los participantes confirman que adicionalmente llegan a sentirse inseguros respecto a la correcta desinfección de lugar, sin embargo, se manifiestan positivos y reiteran entusiasmo.

Dentro de sus expectativas esperan que el establecimiento ofrezca un ambiente familiar, una buena sazón de la comida, cumplimiento de medidas necesarias para prevenir contagios por COVID-19 (gel antibacterial, control de temperatura, tapete sanitario, desinfección de mesas constantemente) y que exista fácil acceso de entrada.

“Lo que espero del lugar es que tenga ese clima agradable y familiar, que cuenten con el protocolo de desinfección en la entrada, limpieza en las mesas, la comida, lo que me han recomendado” (entrevistado 4).

“En este punto sería que cumpla con lo que me han recomendado, ese ambiente familiar, la comida, la sazón, un buen acceso al lugar y que haya estacionamiento” (entrevistado 7).

“Que cumpla con las normativas de higiene, que el lugar esté limpio y la comida deliciosa, también que sea fácil de llegar” (entrevistado 9).

Así termina el primer momento clave del Pre-Service y se da inicio segundo momento clave, el horario. Como se aprecia en el CJM (ver figura 10), existe un área de oportunidad en esta interacción, pues el cliente solo dispone de tiempo suficiente para permanecer en el restaurante solo en fines de semana (70% de los entrevistados), mientras que el 30% argumentó tener el tiempo limitado para consumir por la necesidad de regresar a su trabajo de lunes a sábado.

El punto de contacto solo fue el horario de servicio que el cliente prefiere, oscilando entre las 15 a 17 h para el 100% de los participantes. En ese momento, el cliente se encuentra inseguro por no saber si haya una mesa disponible, pues tiene la expectativa de encontrar una mesa disponible y el menú completo de alimentos que ofrecen para poder elegir libremente.

“Mi familia y yo acudimos aproximadamente a las 3pm a comer, pues es la hora de la comida y tenemos mucha hambre, nos inquieta que no encontremos lugar disponible o que nos digan que ya no hay algún platillo de la carta” (entrevistado 2).

“Preferimos comer en el horario de las 4 o 5 de la tarde, es conveniente pues es la hora fuerte y cuando decidimos venir aquí es porque traemos bastante estómago, mmm, podría inquietarme el hecho de no encontrar mesa justo cuando llegamos y tener que esperar a que se desocupe el lugar” (entrevistado 5).

“Hemos venido entre 3 a 5 de la tarde, un aproximado, esperamos encontrar los platillos que tienen y sobre todo una mesa disponible, aunque sabemos que por el horario a veces es complicado” (entrevistado 10).

Figura 12

Nube de palabras de la etapa Pre-Service



Nota. Palabras sobresalientes derivadas de las entrevistas realizadas a los clientes.

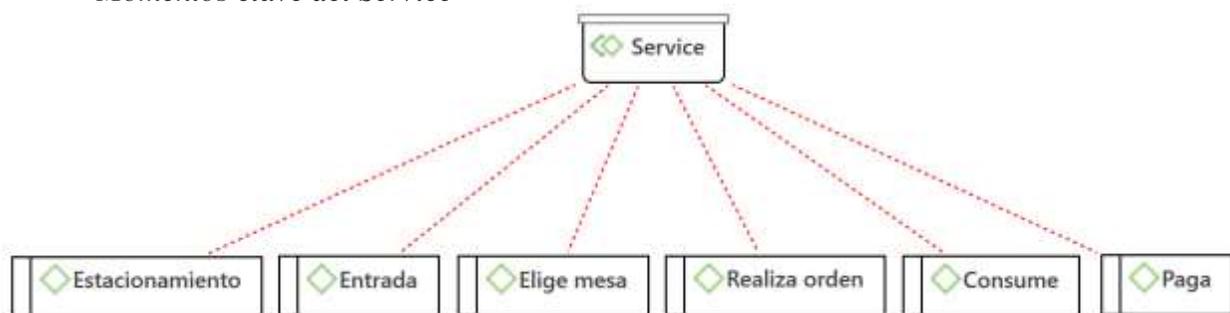
Así concluye el diagnóstico de la primera fase Pre-Service. De manera complementaria, se agrega una nube de palabras (ver figura 12) de la fase Pre-Service toda vez que refuerza la idea de cuáles son las palabras más importantes que son consideradas por los clientes, destacando de manera reiterativa que buscan un lugar por recomendación para comer en familia.

4.2.2 FASE 2 Service

Como se puede apreciar en el CJM (ver figura 10 y figura 13), en esta fase, se codificaron 6 momentos clave del servicio, las cuales se presentan en el siguiente orden con base a los pasos que efectúa el cliente durante todo ese recorrido, comenzando por el estacionamiento, la entrada del lugar, la elección de la mesa, ordenar el platillo, consumir en el lugar y finalmente realizar el pago por el servicio.

Figura 13

Momentos clave del Service



Nota. El CJM presenta cada uno de estos momentos resultado de las entrevistas aplicadas a los clientes.

Estacionamiento

Como se aprecia en el CJM (ver figura 10), el primer momento clave es el estacionamiento, donde una vez que el cliente llega a la ubicación exacta del restaurante, deja su vehículo estacionado sobre la carretera federal, buscando el lugar más cerca de la entrada principal para descender de su vehículo.

El 70% de los entrevistados manifiesta desconocer el estacionamiento que se ofrece, el 20% sí lo conoce, pero no lo utiliza y prefiere dejar su vehículo sobre pie de carretera y el 10% utiliza el espacio solo cuando no encuentra lugar en la parte de la fachada principal de la empresa.

“Cuando llego, busco en dónde estacionarme, a veces no encuentro lugar aquí enfrente y me acomodo a un costado de la carretera, pero es peligroso” (entrevistado 4).

“Casi nunca encuentro lugar en el estacionamiento de aquí, entonces me quedo sobre la federal con la inquietud de dejar mi automóvil en una zona muy transitada” (entrevistado 7).

“Primero busco en dónde estacionarme y eso cuesta trabajo porque no hay suficientes lugares y tengo que andar acomodándome en un espacio reducido para evitar un accidente” (entrevistado 8).

Tal como se evidencia en el CJM, las áreas de oportunidad que aparecen en toda la fase del Service y las cuáles aumentan significativamente en comparación con la fase Pre-Service, serán consideradas en la parte de conclusiones y propuesta de la presente investigación.

De acuerdo con el CJM, el cliente se siente inseguro de dejar su vehículo en esa zona, lo considera peligroso debido a la cercanía con la autopista federal, toda vez que es una zona de alta velocidad y no hay señaléticas que indiquen la entrada y salida de vehículos, así como un letrero visible que muestre que es un restaurante.

Esta situación lo mantiene angustiado en varios momentos del CJM, en donde más del 50% de los participantes argumenta desconocer la existencia de un espacio amplio para resguardar su vehículo y siempre trata de dejar su coche lo más próximo a la entrada del lugar, aunque esto le ocasiona inconvenientes al dejarlo en doble fila y tener que estar pendiente por si requiere moverlo.

“En ocasiones no encuentro lugar para estacionarme, por lo que tengo que esperar a que se desocupe un lugar y que esté cerca de la entrada para sentirme seguro de dejarlo ahí” (participante 2).

Cabe mencionar que el cliente espera un acceso fácil para ingresar al restaurante, desde un estacionamiento con espacio y vigilancia y contar con un espacio amplio en la entrada para poder esperar mientras le asignan una mesa; que el personal que lo reciba sea atento y todas las instalaciones del lugar se encuentren limpias.

Entra al restaurante

De acuerdo con el CJM, el cliente visualiza el lugar en general desde la entrada, posteriormente busca gel antibacterial y el medidor de temperatura para hacer uso de ambos, los cuales se ubican en la parte izquierda de la entrada. El cliente ingresa en busca de una mesa para

ocuparla y ser atendido, no espera a que se le otorgue una mesa, pues sabe que no hay personal que esté en la entrada principal para asignársela.

Se evidencia que no existe un servicio de hostess o personal encargado de asignarle una mesa, por tanto, el cliente tiene que buscar una mesa por su propia cuenta y esperar a que el mesero lo observe y vaya a auxiliarlo con la limpieza de la misma.

“Cuando entro, busco gel y el termómetro, principalmente, reviso qué mesas limpias hay disponibles y en donde quepamos mi familia y yo; me dirijo a las que estén limpias para tomar asiento y que me atiendan” (entrevistado 1).

“Volteo a ver si no está lleno el lugar para buscar una mesa que me agrade para mi familia y que se vea limpia, después uso gel y tomo mi temperatura y como no hay quién te asigne mesa simplemente entramos a escoger una en donde nos sintamos cómodos” (entrevistado 3).

“En primer momento, reviso el protocolo de sanidad, gel, tapete, control de temperatura, los uso como debe de ser y entro a buscar una mesa por mi cuenta para que me atiendan” (entrevistado 5).

En esta subfase, no se evidencian interacciones entre algún colaborador de la empresa y cliente, quien realiza su tarea de forma individual, asimismo, el cliente tiene tiempo de observar ampliamente la fachada del lugar, el aforo, el protocolo de desinfección, la limpieza del mobiliario, el piso y la música que se está escuchando en ese momento.

“Al llegar, en la entrada lo que hago es ver si no está lleno el lugar y si hay una mesa disponible para nosotros, tomo gel antibacterial y entramos a sentarnos” (participante 2).

“Pues primero tomo mi temperatura y uso el gel disponible, antes esperaba a que me asignaran mesa, pero ya vi que no cuentan con servicio de hostess, entonces simplemente entramos

a elegir una mesa. Eso sí, algo que observo es que el piso no esté resbaloso porque una vez casi me caigo, creo que habían tirado algo y no limpiaron bien” (participante 4).

“Sugiero que mejoren la fachada de lugar, ya se ve deteriorada, lo digo porque yo soy muy observador y critico todo, incluso de la música que se está escuchando cuando entro a elegir mi mesa” (participante 7).

De acuerdo con el CJM (figura 10), sigue predominando inseguridad en el cliente respecto al lugar en donde dejó su vehículo y que considera ser el estacionamiento, asimismo, se muestra inseguro al tener que buscar una mesa por su propia cuenta para ser atendido ya que tiene como expectativas que se cuente con todos los platillos que le muestren en la carta, así como las sopas y el menú del día, que el servicio por parte de los colaboradores sea rápido, que exista un ambiente agradable del lugar en general y que los sanitarios estén limpios y sean suficientes.

Caso contrario, la música que se escucha en ese momento, le entusiasma, pues argumenta:

“Espero que el servicio sea bueno y que tenga todo lo de la carta, que la comida siga estando riquísima... enseguida acudo a lavarme las manos y me gusta que estén disponibles y muy limpios” (entrevistado 2).

“Espero que tengan chamorro, que es mi platillo favorito y que haya de todo lo que ofrecen, un buen servicio, rapidez y que los baños estén limpios para lavarme las manos” (entrevistado 3).

“El servicio debe de ser rápido y cordial, la limpieza de la mesa y de todo el lugar y que no me nieguen los platillos o bebidas que deseo” (entrevistado 9).

Elige Mesa

Continuando con el tercer momento clave del Service del CJM, como se aprecia en la figura 10, una vez que elige su mesa y toma asiento, el mesero limpia y desinfecta su mesa, al mismo

tiempo dicta el menú del día; mientras el cliente revisa la carta, el mesero se retira para dar tiempo a que este pueda elegir lo que ordenará.

Mientras que el cliente piensa lo que ordenará, observa a detalle las instalaciones del sitio en general, la poca ventilación, las paredes opacas de polvo y grasa y las puertas de los sanitarios cerca de las mesas le desagradan. Además, le desagrada que el mesero no limpie y desinfecte correctamente su mesa.

“Tengo que decirlo, me desagrada la falta limpieza del lugar, sobre todo de las paredes y de las mesas, no sé si estén utilizando un buen desinfectante, además, las puertas de los baños y el piso se siente grasoso, como que falta ventilación y la grasa se acumula en el comedor” (entrevistado 1).

“Hacen falta unos ventiladores o abrir espacios para que no se concentre el olor y la grasa en el comedor, a veces llego a casa con mi ropa oliendo a comida de aquí y eso no es agradable. Además, los baños para caballeros no deberían estar cerca de esta mesa, deberían reubicarlos; también las mesas deben desinfectarse y no vi que lo hicieran correctamente” (entrevistado 3).

“Considero que hay que tomar más en cuenta la limpieza general del lugar porque denota cierta falta de higiene y desinfección en mesas y pisos, por la cercanía con la carretera hay que estar limpiando todo el tiempo y quitar el polvo y grasa que se ve en todas partes, hasta en las puertas del baño de los hombres” (entrevistado 10).

El mesero limpia su mesa con productos sanitizantes, sin embargo, el cliente no sabe a ciencia cierta qué contiene el líquido que utilizan pues los utensilios no cuentan con etiquetas con nombres, por lo que el material de desinfección no es confiable para el cliente.

Paralelamente a este evento, el cliente tiene como expectativas encontrar música a tono bajo, alegre y tranquila; los cantantes en vivo no le desagradan, no obstante, prefiere una música a

un tono más bajo para poder entablar una conversación con sus acompañantes; a su vez, espera que lo que ha solicitado de alimento y bebida sean llevados a su mesa sin tardanza.

“Mientras tanto, espero escuchar a los músicos que pasan a tocar, eso sí, no a todos, porque hay algunos que hacen mucho ruido con su bocina y a veces tengo que esperarme a que dejen de cantar para poder platicar a gusto con mis acompañantes sobre lo que desean pedir” (entrevistado 4).

“Mientras espero que no se tarde mi pedido, espero escuchar una buena música relajante, amigable con la comida, por así decirlo, para poder platicar a gusto con mi familia” (entrevistado 9).

“Como expectativa sería que no me decepcionen en el tiempo de entrega de mi pedido, siempre tengo prisa y deseo que me sirvan rápido... la música es un elemento bueno, aunque en tono bajo sería mucho mejor para mí” (entrevistado 5).

Realiza Orden

Con base al CJM (ver figura 10), se visualiza el cuarto momento clave, en donde el cliente realiza su orden, para ello, el vendedor regresa a la mesa, el cliente interactúa realizando preguntas sobre los platillos y bebidas, consensúa con la familia el tipo y el número de platillos que va a solicitar y efectúa su pedido.

Por otra parte, el cliente pregunta si existe algún menú saludable o una carta especial con alimentos bajos en grasa o sin sal, sin embargo, no se dispone de un menú de esa categoría y el mesero le ofrece otras opciones de platillo, el cliente se siente molesto por no ofertar ese tipo de platillos.

“Al momento de elegir, a veces es difícil decidir rápidamente porque los platillos realmente tienen buena sazón y en ocasiones decidimos pedir un poco de todo para que se coloquen al centro y así disfrutar de la variedad” (entrevistado 5).

“Me cuesta trabajo decidirme por un solo platillo, me gustan varios por su sazón, el problema es mi papá, que es diabético y requiere de un menú más saludable que no ofrecen aquí” (entrevistado 6).

“Siempre pregunto al mesero por los guisados y bebidas del día, son muy buenos, pero trato de mantenerme en forma y la sal y la grasa abundan aquí, me gustaría que pudieran ofrecer un menú light o más saludable para personas como yo” (entrevistado 10).

Se reitera en este momento el descontento del cliente respecto a las instalaciones, paredes y pisos; el cliente añade que contienen grasa y polvo, producto de la poca ventilación que hay en todo el restaurante y sobre todo falta de limpieza del lugar en general.

Los sanitarios fueron un punto evidente durante todo el CJM, puesto que se evidencia una falta de mantenimiento en puertas y pisos, falta de limpieza y ante todo la ubicación incorrecta de estos, ya que se encuentran muy cerca de las mesas, situación de las más desagradables para el cliente.

Consume

Continuando con el quinto momento clave del CJM, en donde el cliente consume (ver figura 10), se plasma que el cliente recibe en su mesa inicialmente la sopa, se colocan frijoles, salsa y tortillas al centro de la mesa, también recibe su bebida. Posteriormente, recibe su plato fuerte y consume.

El cliente no se termina su platillo, se siente saciado, por lo que solicita al mesero que le coloquen el resto del alimento para llevar.

“El servicio es rápido, me colocan las tortillas y tostadas caseras, salsa y frijoles y enseguida la sopa que pido, no tengo problemas en cuanto al servicio, la sazón es buena, las porciones muy grandes y casi siempre pido para llevar lo que ya no pude comer aquí” (entrevistado 3).

“La comida es muy buena, las tortillas de comal no se digan, sirven todos los acompañamientos, regularmente pido que me pongan para llevar lo que no termino en la mesa” (entrevistado 5).

“Mi pedido si llega a tiempo, el mesero es amable, lo apoyan sus compañeros porque colocan en el centro unas ricas tortillas de comal, frijoles y salsa, ya después llega mi bebida y el platillo que solicité, pero todo bien en este punto” (entrevistado 7).

Al terminar de comer, acude al sanitario. En este momento del CJM el cliente es reiterativo en que espera escuchar una música agradable, que el mesero esté atento a su mesa todo el tiempo para recoger los utensilios sucios de la mesa y que las tortillas, salsa y frijoles (acompañamientos) sean suficientes.

“Espero que el mesero esté atendiendo como debe de ser, que no me haga falta algún platillo que haya solicitado, que me traigan más tortillas cuando las pida, en fin, que el mesero esté atento a lo que yo pueda solicitar y que mantenga limpia mi mesa” (entrevistado 4).

“Deseo que retiren los muertos antes que traigan otro platillo, que el servicio sea amable y rápido y atiendan a lo que pida sin que tenga que andar buscando al mesero” (entrevistado 6).

“La comida debe estar deliciosa, el servicio impecable, limpieza de la mesa constantemente y que se incluyan todo lo que la carta especifica en cada platillo” (entrevistado 7).

Así bien, la figura del CJM indica varias emociones en este momento; el cliente se siente saciado por la comida y bebida que consumió, le entusiasma ver y consumir tortillas recién

elaboradas en comal, está conforme con la música, hay cierta inconformidad con la actitud del mesero y le siguen desagradando los sanitarios.

El servicio en general es bueno para el cliente, aunque argumenta que el mesero debe estar más atento en todo momento, ya que los platos sucios y servilletas que el cliente ya no utiliza son retirados a destiempo, por tanto, la expectativa del servicio no se cumple en su totalidad.

Paga

En este sexto y último momento clave de la fase del Service, el CJM de la figura 10 señala que el cliente llama al mesero para solicitar palillos de madera y asearse, acto seguido solicita la cuenta, se siente dudoso respecto a su cuenta por lo que regularmente revisa y suma los conceptos cobrados, así como las formas de pago que acepte el negocio, al igual que predomina la duda respecto al lugar en donde dejó estacionado su coche. Posteriormente realiza el pago para salir del restaurante y dirigirse al estacionamiento,

De acuerdo al CJM, el comensal tiene como expectativa que la cuenta total del consumo sea coherente con lo que solicitó, que se pueda pagar con tarjeta y en efectivo y que el mesero lo despida del restaurante cordialmente.

“Finalmente solicito la cuenta y reviso que me estén cobrando lo establecido en la carta, pago en efectivo y dejo propina, la mayoría de veces el mesero me despide cordialmente; al salir me cuesta trabajo identificar el lugar exacto donde dejé el automóvil” (entrevistado 5).

“Pido palillos para limpiarme, pido y pago la cuenta la cual considero justa en precios, pago con tarjeta cuando tienen señal, aunque eso me inquieta porque no siempre traigo efectivo; me retiro del lugar, el mesero a veces me despide, otras no porque se ve muy ocupado” (entrevistado 7).

“Solicito y corroboro la cuenta, hasta el momento me han cobrado lo justo por lo que consumo y pago con mi tarjeta para después salir del restaurante en busca de mi vehículo” (entrevistado 8).

Figura 14

Nube de palabras del Service



Nota. El estacionamiento sigue siendo un área de oportunidad tanto en la etapa del Pre-Service como en el Service.

Como se observa en la figura 14, el área de oportunidad que se manifiesta en mayor grado en la etapa del Service es el estacionamiento, siendo esta repetitiva en la etapa del Pre-Service, considerándose como un área de oportunidad que la organización debe considerar.

Como se aprecia en la figura 15, si cliente suele platicar de las porciones y la sazón de lo que consumió, sin embargo, no indica que exprese su experiencia en redes sociales o invite a una tercera persona, lo cual constituye otra área de oportunidad que la empresa requiere atender para incentivar al cliente y este pueda compartir una experiencia positiva de lugar.

4.3. ENTREVISTA A EXPERTOS

El objetivo de aplicar la entrevista a expertos nos permite identificar áreas de oportunidad que el restaurante debe atender, analizando el servicio actual con las opiniones que el experto manifiesta que deben priorizarse en un restaurante de esta categoría (ver tabla 6).

Por tanto, en este apartado se realiza una tabla con las ideas fuerza resultado de las entrevistas aplicadas a los expertos respecto a lo que debe existir en un restaurante de comida mexicana. Posteriormente, a juicio de la investigadora, se completa la tabla para determinar si el restaurante Casa Jazmín cumple totalmente, de forma parcial o no hay evidencia que indique atender cada criterio recomendado por los expertos.

Tabla 6*Opiniones de los expertos vs cumplimiento en el restaurante Casa Jazmín*

Opinión del experto	Restaurante		
	Sí cumple	Cumple parcialmente	No cumple
1.- Por el giro de negocio, evitar música relajante en horarios demandantes que propicie a que el cliente se quede en el lugar por varias horas.	X		
2.- Cumplimiento de las medidas de seguridad (gel, cubrebocas, sana distancia, termómetro digital). Lo importante es mantener las medidas de seguridad, que se vuelva una práctica rutinaria.	X		
3.- Informarle al cliente sobre las medidas de sanitización que se implementan en la empresa, mediante redes sociales, a fin de propiciar seguridad para el cliente.			X
4.- Estacionamiento amplio, con letreros visibles		X	
5.- Sanitarios limpios y desinfectados constantemente, alejados de la mesa del comensal			X
6.- Aumento de limpieza en todas las áreas, ser más constantes en el proceso de desinfección.			X
7.- Mostrar las instalaciones para ofrecer seguridad y limpieza del lugar, en video o infografías			X
8.- Conexión de luz para su celular al alcance del cliente			X
9.- Corregir una mala experiencia para el cliente al momento y no para después de su salida del restaurante, o su próxima visita, ya sea con una disculpa y una cortesía (postre o bebida) o un descuento en su consumo total.		X	
10.- Encuesta de satisfacción y de seguimiento para saber si los alimentos estuvieron en la temperatura correcta y la calidad del servicio ofrecido			X
11.- Revisar el ambiente e infraestructura, siempre mejorar			X
12.- Diseñar señaléticas para evitar accidentes		X	
13.- Garantizar seguridad o bien deslindar responsabilidades bajo un reglamento visible en el estacionamiento			X
14.- Inclusión Social (tener espacio para personas discapacitadas, menú con sistema braille, usar lenguaje de señas)			X
15.- Inocuidad en la vestimenta de los trabajadores		X	

16.- Definir políticas de platillos		X	
17.- Observar por espejos ocultos el comportamiento del cliente durante toda su estancia		X	
18.- Enfocarse en redes sociales, Facebook, Instagram, Tiktok, WhatsApp business, correo electrónico sin cansar u hostigar al cliente		X	
19.- Área de espera			X
20.- Desde la llegada del cliente al restaurante, debe recibirlo un vendedor y asignarle una mesa y evitar tiempo de espera		X	
21.- Capacitación del Personal			X
22.- Documentar experiencias negativas, identificar causas			X
23.- Tendencia para un restaurante: Calidad y Sostenibilidad			X
24.- Implementar un Menú saludable, con porciones e ingredientes personalizados.			X
25.- Uso de la tecnología para cobros, manejo de comandas y de recursos materiales novedosos como un software.			X

Nota. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados, existe una similitud de ideas en las expectativas del cliente encontradas en el CJM y las sugerencias que el expertise otorga, las cuales se señalan en los puntos 2,4,5,6,11,20,21 y 24. Asimismo, los puntos 1,2,3,4,5,6,7,9,13, 15,16,18,20 y 22, son criterios que la empresa puede atender a corto plazo mientras que los criterios 8, 10, 11,12, 14, 17, 19,21,23,24 y 25 son más complejos de implementar, por tanto, pueden considerarse como estrategias a largo plazo.

Cabe precisar que los criterios que no cumple la empresa no necesariamente significan que deban de cumplirse puesto que hay criterios más relevantes que otros y se adaptan a las necesidades de la organización, es decir, algunos criterios difícilmente operarían por la condición geográfica en que se encuentra el restaurante.

CAPITULO 5. Conclusiones

El uso del CJM permitió a la empresa conocer la ruta de los clientes y tener una radiografía más precisa de los servicios y necesidades, a través de la cual se puede dar seguimiento a las estrategias de innovación que se deseen implementar a partir de los resultados obtenidos y aplicarse nuevamente de manera anual o bianual, de tal suerte que se pueda retroalimentar y consolidar los cambios positivos.

Los resultados obtenidos en relación con la primera fase del CJM refleja la existencia de una cultura aún fuerte de recomendación de boca en boca, por lo que es importante seguir manteniendo y potenciando los sistemas de referencia personales, pero a la vez incorporando de forma sólida la difusión y comunicación vía digital con los clientes, ya que hoy en día las redes sociales son un medio muy importante para promocionar productos y servicios de forma exponencial.

El área geográfica donde se ubica el restaurante Casa Jazmín es comúnmente conocida por ser un corredor de restaurantes que ofrecen alimentos en horarios principalmente de comida (de 14 horas en adelante), por lo que este tipo de cultura ordinaria se ha convertido en un paradigma muy fuerte para la sociedad, por lo que la empresa objeto de estudio deberá buscar alternativas que poco a poco vayan permeando en el pensamiento tradicional del cliente y considere también la posibilidad de encontrar horarios para desayunos atractivos en dicho sector.

En la segunda fase de aplicación del CJM fueron muy marcados por los clientes los aspectos relacionados con la visibilidad, los letreros de acceso y la seguridad del estacionamiento, lo que indica que parte de la decisión sobre la elección de un buen lugar para comer no solo es la comida, el costo y el trato, sino también ya se toman en cuenta de forma integral aspectos

adicionales que generen una sensación de bienestar y tranquilidad, así como la minimización de los riesgos, sobre todo por la frecuencia de accidentes en carretera y robo de vehículos.

La calidad y experiencia del servicio se explora desde la llegada del cliente a la empresa, con la primera interacción visual, así como un saludo de cortesía y una cálida bienvenida por parte del personal, particularidades que carece el restaurante al no contar con un servicio de hostess, por lo que se debe trabajar en la implementación de esta función inicial para no demeritar el servicio ofrecido.

La música en vivo es un tema de interés y tendencia para el giro de la organización, sobre todo cuando se trata de armonizar por celebrar algún evento importante, como un cumpleaños, el restaurante cuenta con este servicio ocasionalmente, por lo cual es necesario formar alianzas estratégicas con grupos musicales para eventos especiales.

Una de las principales áreas de oportunidad fueron las instalaciones, la falta de higiene propicia que el cliente desacredite el lugar y no se sienta orgulloso y satisfecho del lugar en que se encuentra, por ende, es prioritario corregir estas inconsistencias de revisión de limpieza en toda la empresa, además que, derivado de la pandemia COVID-19, la desinfección de mesas es un aspecto importante que termina con la incertidumbre higiénica que existe en el sentir del cliente.

La calidad en el servicio puede mejorar cuando el vendedor cuenta con los elementos teórico- prácticos para hacer sentir excelente al cliente; capacitaciones de servicio al cliente ofrecen incrementar la satisfacción del cliente atendiendo puntos detallados que el cliente percibe y que el vendedor pasa desapercibido, minimizando expectativas del comensal.

La sazón y las porciones de la comida son una fortaleza que permea como principales ventajas competitivas de la empresa, las cuales deben mantenerse y no descuidarse o intentar cambiar ingredientes o porciones, ya que son los primeros factores positivos que destaca el cliente.

La implementación de un menú saludable resulta un tema en megatendencia, por lo que adicionar una carta que incluya alimentos más balanceados amplía el segmento de mercado actual quien seguramente responderá positivamente a este cambio.

En la tercera fase de aplicación del CJM se testimonió que el cliente sale saciado por lo que consumió, comparte su experiencia con sus acompañantes, destacando la sazón y las porciones de la comida, hecho afortunado para la empresa, ya que la recomendación de boca a oído es de las mejores formas de promoción para cualquier organización. Sin embargo, no comparte su experiencia en redes sociales producto de una experiencia insuficientemente satisfactoria en el lugar.

Las sugerencias de mejora en el sector restaurantero proporcionadas por los expertos revelaron coincidencias con las expectativas que el cliente tiene de la empresa, lo que fortalece la credibilidad en lo que el cliente actual y potencial exigen actualmente, por lo que deben ser tomadas en consideración para mejorar la experiencia en el lugar y que esto propicie una demanda creciente en el corto plazo.

Se necesita más información para optimizar y refinar el CJM. En particular, la notación visual debería estandarizarse para comprender mejor su evaluación. Asimismo, sería conveniente complementar la investigación para recabar más datos que nutran la experiencia del cliente, como el apoyo de una encuesta basada en la metodología ODI (Outcome-Driven Innovation), propuesta por Ulwick (2002), que ayude a conocer la importancia y la satisfacción que el cliente experimenta respecto a la empresa.

CAPÍTULO 6. Propuesta

A partir de los resultados obtenidos de la herramienta CJM y de las conclusiones articuladas en el presente estudio de caso, se proponen las siguientes estrategias de innovación que permitan dar respuesta a las sugerencias de los clientes, basados en los recursos y capacidades de la empresa restaurantera Casa Jazmín.

La propuesta se divide en tres bloques, el primero se desarrolla con base a las áreas de oportunidad detectadas en cada una de las 3 etapas del CJM, es por ello que se presenta a través de tablas, las cuales hacen alusión al 1) Pre-Service, 2) Service y 3) Post-Service.

En el segundo bloque, se realiza una tabla con las estrategias a corto y a largo plazo basadas en la opinión del gerente y de expertos. Cabe mencionar que las estrategias no necesariamente se deben atender de manera secuencial, es decir, se pueden ir desarrollando con base a las prioridades y posibilidades que los socios de la empresa consideren más importantes.

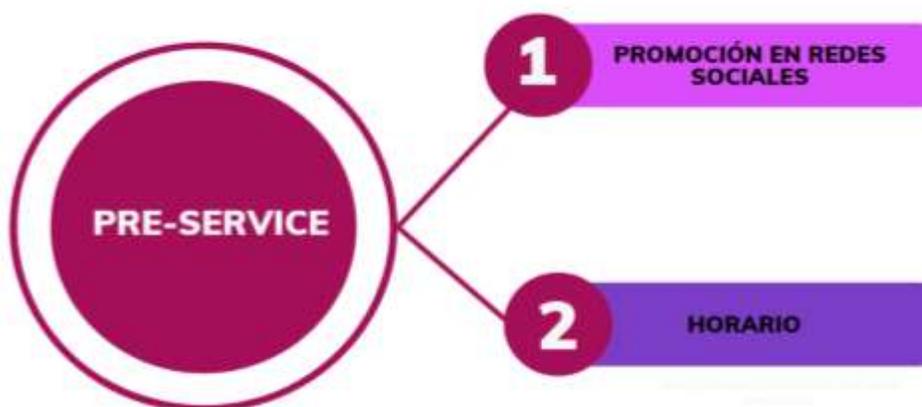
En el tercer bloque, se argumenta la necesidad de implementar el uso recurrente de la herramienta de innovación CJM, lo cual se considera necesaria una vez implementados los cambios, para poder dar seguimiento a los resultados obtenidos y las futuras tendencias que se deriven principalmente del comportamiento del consumidor.

Primer Bloque: Estrategias del CJM

En este bloque se desglosan dos áreas de oportunidad derivadas de la fase Pre-Service, la primera es promoción en redes sociales y el horario como segunda estrategia (ver figura 16).

Figura 16

Oportunidades del Pre-Service



Nota. Elaboración propia.

Tabla 7

Oportunidad: Promoción en Redes Sociales

1. PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES	
Estrategia	Promoción digital
Objetivo	Dar a conocer el restaurante mediante campañas de publicidad para atraer comensales.
Acciones	Pagar publicidad en la página de Facebook e Instagram que abarque los intereses y las características demográficas del cliente prospecto. Crear página web completa, que incluya promociones y descuentos. Elaborar videos en la aplicación Tiktok

Indicadores	Cantidad invertida mensual/Número de likes a la página mensual Cantidad invertida mensual/Número de vistas a la página mensual Control de cantidad de videos vistos mensualmente por el mercado objetivo y mercado potencial.
Acciones inmediatas	Emisión de reels (comunicación masiva a través de videos cortos) Publicación de imágenes alusivas al servicio del restaurante (incluyendo el menú del día) en Facebook e Instagram. Publicación de videos en TikTok (promocionales)
Responsable	Gerente General y prestatarios de servicio social de la UAEH.

Nota. Se recomienda que la empresa se inscriba como Unidad Receptora en la UAEH para tener prestatarios mercadólogos o ingenieros en sistemas, así como los Programas Nacionales actuales, como Jóvenes Construyendo el Futuro y Mi Primer Empleo, quienes pueden apoyar en las acciones de cada área de oportunidad.

Tal como se indica en la tabla 7, la promoción en redes sociales es un área de oportunidad que debe atenderse de forma inmediata, con el fin atraer más clientes y que conozcan el establecimiento, las acciones inmediatas no generan un costo de inversión, por ende, se pueden ejecutar de forma inmediata con apoyo del gerente y prestatarios de servicio social.

Tabla 8*Oportunidad: Horario*

2. HORARIO	
Estrategia	Promoción para horarios muertos
Objetivo	Incrementar la afluencia de comensales en el restaurante en un horario fijo, mediante la promoción de bebidas con botana gratis y paquetes de desayunos que promuevan un auge de ventas.
Acciones	Pagar publicidad en la página de Facebook e Instagram que especifique el horario exacto para obtener las promociones de desayunos y bebidas. Incluir el menú y las promociones del día en la página web. Elaborar videos en la aplicación Tiktok de los comensales disfrutando sus alimentos, bajo autorización previa.
Indicadores	Cantidad invertida mensual/Total de venta matutina Cantidad invertida mensual/Número de vistas a la página mensual Control de cantidad de videos vistos mensualmente por el target y mercado potencial.
Acciones inmediatas	Subir historias e imágenes diarias en Facebook e Instagram con las promociones del día y el horario establecido. Subir videos en TikTok enfatizando en el servicio de desayunos.
Responsable	Gerente General y prestatarios de servicio social de la UAEH.

Nota. Elaboración Propia.

Para esta área de oportunidad que se aprecia en la tabla 8, es preciso hacer hincapié en el horario con menor afluencia, que debe estar separado de la promoción general del restaurante, en tal sentido que el cliente pueda distinguir las promociones en ese horario y decida acudir para disfrutar de beneficio.

Figura 17*Oportunidades del Service*

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9

Oportunidad: Estacionamiento

1. ESTACIONAMIENTO	
Estrategia	Señalización del área de estacionamiento
Objetivo	Indicar el área correcta para estacionarse, mediante la colocación de letreros/anuncios grandes que evidencien el área para resguardar el vehículo.
Acciones	Colocar dos letreros/anuncios grandes, llamativos y muy visibles a la vista del cliente para que conozca y haga uso del estacionamiento.
Indicadores	Control de cantidad de vehículos que hacen uso del estacionamiento posterior a los anuncios.
Acciones inmediatas	Adquisición de un anuncio metálico con lona y su colocación.
Responsable	Gerente General.

Nota. Elaboración Propia.

Como se aprecia en la tabla 9, esta área de oportunidad fue una de las más exclamadas por los clientes, por lo que atenderla implica un cambio significativo para Casa Jazmín, donde el beneficio será mayor que la inversión y los clientes se sentirán cómodos y seguros con la ejecución de la acción de forma inmediata.

Tabla 10

Oportunidad: Servicio de Hostess

2. SERVICIO DE HOSTESS	
Estrategia	Asignación del servicio de Hostess
Objetivo	Designar a una persona responsable de recibir al cliente en la entrada del restaurante, con calidez humana para aumentar una experiencia positiva del lugar.
Acciones	Realizar un rol de horarios fijos entre los colaboradores (meseros) en donde su responsabilidad sea recibir al cliente desde la entrada del restaurante cordialmente. Colocar un mueble de estación para hostess con libro de control de registro de comensales.
Indicadores	Supervisión cada 60 min por parte del gerente general de la estrategia asignada
Acciones inmediatas	Bitácora de supervisión de roles como Hostess por parte del gerente general. Reunión general para dar a conocer esta función a todos los colaboradores. Colocación de un letrero decorativo en la entrada principal con la leyenda: Bienvenido, espere aquí para asignarle una mesa, por favor.
Responsable	Gerente General.

Nota. Elaboración Propia.

La tabla 10 nos ofrece las acciones necesarias para atender un área de oportunidad más, siendo el servicio de hostess un valor agregado a la empresa, en donde el talento humano con que se cuenta puede ser de gran utilidad sin generar costo extra para la organización y a su vez, mejorar la experiencia en el servicio.

Tabla 11

Oportunidad: Desinfección de mesa

3. DESINFECCIÓN DE MESA	
Estrategia	Desinfección e inocuidad de la mesa
Objetivo	Brindar seguridad de desinfección de mesa mediante el uso y manejo correcto del material de desinfección a fin de proteger la salud del cliente.
Acciones	Capacitación sobre servicio al cliente y manejo higiénico de alimentos. Designación de un stand de productos de limpieza exclusivamente.
Indicadores	Encuesta de satisfacción del cliente por mesa que incluya esta área de oportunidad.
Acciones inmediatas	Reunión general para dar a conocer el stand y políticas de limpieza en mesas. Concientización sobre prevención de enfermedades producto de una mala desinfección de mesa. Asignación y rotulación de material de trabajo a cada colaborador con nombre y contenido del producto.
Responsable	Gerente General y prestatarios de servicio social de la UAEH.

Nota. Elaboración Propia.

Como se indica en esta área de oportunidad de la tabla 11, una correcta desinfección garantiza seguridad y prestigio de inocuidad para la empresa que hoy en día son mayormente valorados derivado de la pandemia sanitaria, por lo que implementar estas acciones promueven salud y confianza en el cliente al sentirse en un lugar seguro contra enfermedades infecciosas.

Tabla 12

Oportunidad: Instalaciones, Sanitarios y Ventilación

4. INSTALACIONES, SANITARIOS Y VENTILACIÓN	
Estrategia	Mejoramiento de instalaciones exteriores e interiores.
Objetivo	Ofrecer instalaciones limpias y cómodas mediante un diseño atractivo que mejore la estancia del cliente.
Acciones	Realizar un diseño arquitectónico general que incluya diseño de interiores de acuerdo a las tendencias del mercado. Ejecutar los cambios en toda la infraestructura de la empresa.
Indicadores	Encuesta de satisfacción del cliente que incluya los rubros de instalaciones, sanitarios y ventilación.
Acciones inmediatas	Elaborar bitácora de limpieza de instalaciones y sanitarios con horarios definidos. Revisar bitácora de limpieza diariamente por el encargado de área, a fin de eliminar discrepancias entre lo real y lo ideal. Mantener ventanas y puerta de salida de emergencia abiertas en todo momento para una ventilación.
Responsable	Gerente General y encargado de área, respectivamente.

Nota. Elaboración Propia.

Esta área de oportunidad es la que genera mayor inversión para la empresa, sin embargo, es necesario considerarla pues es de los principales motivos por los cuales el cliente no comparte una experiencia general positiva, no obstante, el comenzar con las acciones inmediatas señaladas es un buen inicio para mejorar el sentir del cliente.

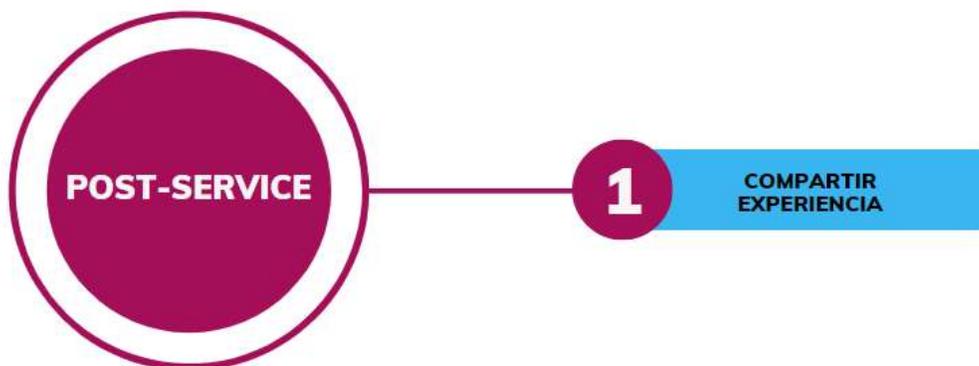
Tabla 13

Oportunidad: Menú Saludable

5. MENÚ SALUDABLE	
Estrategia	Implementación de un menú saludable.
Objetivo	Ofrecer un menú saludable mediante la adición de una carta en el menú básico para satisfacer un nuevo segmento de mercado
Acciones	Realizar diseño e impresión de menú saludable Capacitación del personal para elaborar y vender el menú saludable. Dar a conocer la implementación de un nuevo tipo de menú en redes sociales.
Indicadores	Bitácora de número de platillos saludables vendidos diariamente, revisar incremento mensual.
Acciones inmediatas	Revisar insumos para adaptar el menú saludable con los ingredientes que se tienen en almacén. Indicar al cliente la existencia de un menú saludable con dos opciones de platillos saludables.
Responsable	Gerente General y prestatarios de servicio social de la UAEH.

Nota. Elaboración Propia.

Implementar un menú saludable atiende no solo a un nuevo requerimiento que el cliente actual exige, sino a una megatendencia que involucra una solicitud de clientes potenciales, por lo que comenzar con las acciones inmediatas de la tabla 13 atienden a una nueva forma de alimentación que el cliente ha estado solicitando, lo que permitirá una mejor experiencia y promoverá la recomendación de boca en boca, motivo suficiente para actuar de forma inmediata.

Figura 18*Oportunidades del Post-Service**Nota.* Elaboración propia.**Tabla 14**

Oportunidad: Compartir Experiencia

1. COMPARTIR EXPERIENCIA	
Estrategia	Compartir experiencia del servicio digitalmente
Objetivo	Promocionar a la empresa vía digital mediante la recomendación de los clientes para lograr popularidad y aceptación del cliente potencial.
Acciones	Creación de página web. Incentivar al cliente a compartir su experiencia vía digital. Fidelización del cliente. Asesoramiento y acompañamiento de un Community Manager.
Indicadores	Ventas mensuales/Inversión en publicidad mensual
Acciones inmediatas	Elaborar una publicidad en redes sociales que promueva contar la experiencia en el restaurante, a efecto de recibir un platillo de cortesía por realizar su comentario en Facebook e Instagram. Aplicar descuentos 2 por 1 en horarios muertos. Realizar videos en Tik Tok de los comensales durante su estancia celebrando cumpleaños.

	Realizar videos en Tik Tok mencionando fechas importantes en México que concienticen a la población y puedan ser compartidos en redes.
Responsable	Gerente General y prestatarios de servicio social de la UAEH.

Nota. Elaboración Propia.

Para esta área de oportunidad (ver tabla 14), se requiere destinar tiempos para la edición de videos que pueden realizar los prestatarios y consultar la viabilidad de las promociones en gerencia, sin embargo, dichas acciones se consideran muy efectivas para atraer a clientes potenciales.

Segundo Bloque: Estrategias basadas en la opinión de gerente y de expertos.

Atendiendo las propuestas de innovación de los expertos, la empresa debe considerar implementar estrategias que atiendan los deseos de la demanda actual, ya sea a corto o largo plazo, a efecto de cambiar y mejorar su prestigio y popularidad, y, por ende, sobresalir en el ámbito competitivo de la región.

Por ende, en la tabla 15 se plantean las siguientes acciones a las estrategias a corto plazo basadas en la opinión del gerente y expertos:

Tabla 15

Estrategias de expertos a corto plazo

ESTRATEGIA	ACCIONES CORTO PLAZO
Informarle al cliente sobre las medidas de sanitización que se implementan en la empresa.	Realizar infografías en redes sociales y sumarla a la promoción digital.
Sanitarios limpios y desinfectados	Reunión con el gerente y colaboradores para tratar el tema de redistribución de mesas y alejarlas de los sanitarios. Bitácora de limpieza diaria por horas, bajo supervisión del capitán de meseros.
Incremento de limpieza y desinfección en todas las áreas	Check-List de limpieza de áreas diaria por horas, bajo supervisión de los encargados de área. Cronograma de actividades semanal de limpieza a profundidad por áreas, bajo supervisión del gerente general.
Demostrar instalaciones limpias y seguras	Realizar infografías y videos en redes sociales y sumarla a la promoción digital.
Encuesta de satisfacción y seguimiento al cliente	Mostrar una encuesta que el cliente conteste al pasarle su cuenta, necesario foliar cada encuesta y solicitar nombre y correo electrónico.
Garantizar seguridad en el estacionamiento	Colocar una lona visible en el estacionamiento con las políticas de la empresa en cuanto a su responsabilidad civil.
Documentar experiencias negativas	Realizar meetings de trabajo semanalmente con todo el personal, en donde se expresen experiencias negativas por parte del cliente, buscar y anotar la solución que se dio e identificar causas para evitar que se repitan.
Fidelización al cliente	Utilizar tarjetas de fidelización que ofrezcan platillo gratis en el consumo frecuente bimestral por una cantidad determinada de consumo. Entrega de productos POP.

Nota. Elaboración Propia.

De igual forma, en la tabla 16 se plantean las estrategias a largo plazo, en donde se requiere de una inversión considerable en infraestructura, capacitación y tecnología que serán recompensados por los beneficios superiores al costo de inversión.

Tabla 16

Estrategias de expertos a largo plazo

ESTRATEGIA	ACCIONES A LARGO PLAZO
Acceso a energía eléctrica	Colocar varias estaciones de conexión eléctrica para cargar el celular en la mesa del cliente.
Infraestructura vanguardista	Rediseñar la fachada del lugar e instalaciones para mejorar con base a las exigencias del mercado.
Inclusión Social	Implementar técnicas y espacios adaptados para personas con capacidades diferentes (lenguaje de señas, rampas, sistema Braille, espacios amplios).
Área de espera	Asignar un espacio para que el cliente pueda estar sentado por la entrada del restaurant mientras se le asigna una mesa. Ofrecerle un bocadillo mientras espera.
Capacitación del Personal	Capacitar a todos los integrantes del restaurante en manejo higiénico de los alimentos y buenas prácticas de higiene, obtener certificaciones (Distintivo M y Punto Limpio).
Tendencia: Calidad y Sostenibilidad	Adoptar una cultura sostenible, comenzando con el proceso de reciclaje y reduciendo el desperdicio de alimentos.

Tecnología	Uso de la tecnología (software especializado) para cobros, manejo de comandas y de inventarios.
-------------------	---

Nota. Elaboración propia.

Tercer Bloque: Implementación del CJM como estrategia de seguimiento

Es necesario que esta herramienta se mantenga como una herramienta de innovación en la empresa, su uso es fácil y se puede capacitar al gerente y a los encargados de área sobre su conceptualización y aplicación con la finalidad de ponerlo en marcha de manera anual, siempre y cuando existan las correcciones señaladas en la propuesta de esta investigación.

Se requiere medir lo que se desea controlar, por ende, el gerente puede conocer si el CJM funciona toda vez que se han implementado las estrategias de innovación propuestas, ya sea de forma semestral o anual, a través de los indicadores y la observación se analiza si la demanda de clientes incrementa significativamente y responde al problema de investigación planteado.

El CJM no tiene costo, sin embargo, requiere capacitación a directivos y jefes de área para comprender la lógica de cada proceso, aunado al tiempo para observar y entrevistar a los clientes y, sobre todo, la motivación a investigar sobre futuras tendencias y comportamientos del consumidor a los que debe actuar positivamente la empresa Casa Jazmín.

Referencias

- Acevez-Gonzalez, C., & Rey-Galindo, J. (2021). *En búsqueda de ciudades sostenibles, seguras e inclusivas. Aportes críticos desde la ergonomía y el diseño*. 16(47).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5821/ace.16.47.9691>
- Aguilar, M. T. (2018). E-learning in Higher Education in Latin America. *Revista Historia de La Educacion Latinoamericana*, 20(31), 278–283.
<https://go.gale.com/ps/i.do?p=IFME&sw=w&issn=01227238&v=2.1&it=r&id=GALE%7CA587261895&sid=googleScholar&linkaccess=abs>
- Alcaide, J. (2021). *¿Qué es el costumer journey map?* ICR Evolution. <https://icr-evolution.com/wp-content/uploads/2021/03/001-ICR-Ebook-customer-journey-map-ES.pdf>
- Arriaga, A. A., Roque L., V. M., & Arriaga M., A. A. (2018). Theoretical approach of innovation in organizations: Background and research perspectives. *Revista de El Colegio de San Luis*, 8(17), 77–106. <https://doi.org/10.21696/rcsl8172018802>
- Asociación de fabricantes y Distribuidores de España [AECOC]. (2022). *¿Cómo será el trabajo en el futuro?* [AECOC Innovation Hub]. AECOC Innovation Hub. <https://www.aecoc.es/innovation-hub-noticias/como-sera-el-trabajo-en-el-futuro/>
- Barragán-Codina, J., Alarcón-Martínez, G., & Segura-Vargas, M. (2018). *La Ruta de Servicio del Cliente, una herramienta alternativa para iniciar la Mejora en el Servicio e Innovación*. 1(13), 14–27.
[http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13\(1\)14-27.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A2.13(1)14-27.pdf)
- Calvillo, E. (2020a, junio 11). *¿Hacia dónde va el consumo de los mexicanos?* | D.Noticias. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/hacia-donde-va-el-consumo-mexicano.html>

- Calvillo, E. (2020b, junio 11). *¿Hacia dónde va el consumo de los mexicanos? | D.Noticias*. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/hacia-donde-va-el-consumo-mexicano.html>
- Calvillo, E. (2021, enero 26). *Experiencias para el cliente: El ‘ingrediente’ de los restaurantes en 2021 | D.Noticias*. Deloitte México. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/experiencias-para-el-cliente-en-los-restaurantes-para-2021.html>
- Cárcamo-Solis, M. de L., González-Rosas, E. L., & Navarrete-Reynoso, R. (2020). *Training, key to improving the quality of restaurant service* (Handbooks-©ECORFAN-Mexico, Vol. 1). Handbooks-©ECORFAN-Mexico. 10.35429/H.2020.6.117.131
- Carrascal-Bello, L. del C., & Mangones-Jiménez, Y. P. (2020). *Guía práctica para la elaboración de un plan de marketing*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://doi.org/10.16925/gcgp.22>
- Cateriano-Arévalo, E., Saavedra-García, L., Ponce-Lucero, V., & Miranda, J. (2021). *Applying Customer Journey Mapping in Social Marketing to Understand Salt-Related Behaviors in Cooking. A Case Study* (Núm. 13262). *18(13262)*, Article 13262. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph182413262>
- Chaves, V. E. J., & Weiler, C. C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *Academo*, *3(2)*, 5. <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/5757749>
- Chou, S.-Y., Shen, G. C., Chiu, H.-C., & Chou, Y.-T. (2016). Multichannel service providers’ strategy: Understanding customers’ switching and free-riding behavior. *Journal of Business Research*, *69(6)*, 2226–2232. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.034>

- Colthorpe, S., & Fernández, A. (2022). *Experiencia de cliente: Definir y potenciar el factor X*. Experiencia de cliente: definir y potenciar el factor X. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/experiencia-cliente/experiencia-de-cliente-definir-y-potenciar-el-factor-x>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2022). Salud. *Conacyt*. <https://conacyt.mx/pronaces/pronaces-salud/>
- Darmawan, D., & Grenier, E. (2021). Competitive Advantage and Service Marketing Mix. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.56348/jos3.v1i2.9>
- De Salles, D. (2016). *Using Design Thinking to map the Customer Journey in a South Brazilian Steakhouse*.
- De Soussa, A. M. (2020). *Young Mothers' Multichannel Behaviour: A Study of Channels and Touchpoints Combinations*.
- Delgado, C. A., Vargas, E. E., Rodríguez, T. F., & Montes, H. J. M. (2017). *Capacidad de innovación en restaurantes: Validación de un instrumento de medición*. 17(1), 26–35.
- Directorio Nacional de Unidades Económicas [DENUE]. (2014, enero 1). *Directorio Nacional de Unidades Económicas*. Censos Económicos 2014; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2009, junio 30). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Duncan, E., Maechler, N., & Neher, K. (2016). *Customer experience: Creating value through transforming customer journeys*. McKinsey & Company's.

- Esan. (2021). *Customer Journey Map y Service Blueprint: Claves para mejorar la experiencia del cliente*. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/customer-journey-map-y-service-blueprint-claves-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente>
- Euromonitor International. (2021, febrero). *Full-Service Restaurants in Mexico*. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/full-service-restaurants-in-mexico/report>
- Fagerberg, J., Fosaas, M., Bell, M., & Martin, B. (2011). Christopher Freeman: Social science entrepreneur. *Research Policy*, 40, 897–916. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.06.011>
- Fink, T. M. A., Reeves, M., Palma, R., & Farr, R. S. (2017). Serendipity and strategy in rapid innovation. *Nature Communications*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.1038/s41467-017-02042-w>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: A systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261>
- Fusco, E., Coneglian, C. S., & Mucheroni, M. L. (2017). *INFORMACIÓN SOBRE EL ECOSISTEMA DE SÃO PAULO PARA LA INNOVACIÓN: MODELO COMPUTACIONAL Y SEMÁNTICO DE APOYO A LA INNOVACIÓN*. Encuentro Nacional de Investigación y Posgrado en Ciencias de la Información. <https://www.brapci.inf.br/index.php/res/v/104527>
- García, G. (2021a, febrero 22). *7 tendencias en restaurantes que impulsó la pandemia*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/7-tendencias-en-restaurantes-que-impulso-la-pandemia/>
- García, G. (2021b, febrero 22). *7 tendencias en restaurantes que impulsó la pandemia*. The Food Tech. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/7-tendencias-en-restaurantes-que-impulso-la-pandemia/>

- Gestión, R. (2022, marzo 29). *¿Qué es el Design Thinking y cómo aplicarlo en el trabajo? | ECONOMIA*. Revista Gestión; NOTICIAS GESTIÓN. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/design-thinking-aplicar-metodo-innovar-empresas-nnda-nnlt-250663-noticia/>
- Gilliam, H. E. (2017, diciembre 13). *Las 20 Mejores Herramientas Para Mapas de Viaje del Cliente: Una Visión General*. Mopinion. <https://mopinion.com/es/mejores-herramientas-para-mapas-de-viaje-del-cliente-una-vision-general/>
- Gino. (2018, junio 29). What the World's Best Restaurant Knows About Keeping Its Creative Edge. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/what-the-worlds-best-restaurant-knows-about-keeping-its-creative-edge>
- Halme, M., Kourula, A., Lindeman, S., Kallio, G., Lima-Toivanen, M., & Korsunova, A. (2016). Sustainability Innovation at the Base of the Pyramid through Multi-Sited Rapid Ethnography. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2), 113–128. <https://doi.org/10.1002/csr.1385>
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), Article 6. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0111>
- Hanaysha, J. R., Shaikh, M. E. A., & Alzoubi, H. M. (2021). Importance of Marketing Mix Elements in Determining Consumer Purchase Decision in the Retail Market. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 12(6), 56–72. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2021110104>
- Hebestreit, A., Bel-Serrat, S., & Lay-Ekuakille, A. (2021). Measurement: Food. *Measurement: Food*, 1, 100003. <https://doi.org/10.1016/j.meafoo.2021.100003>

- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982a). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
<https://www.jstor.org/stable/2489122>
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982b). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), Article 2.
- Hoyos, D. (2020). “*Customer Experience Aplicado A Un Restaurante Especializado En Cangrejos Del Sector Valle De Los Chillos*”. UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ.
- INEGI. (2014a). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*.
<https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- INEGI. (2014b). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*.
<https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021a). *Mexico—Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas 2021, 3a ronda*. Red Nacional de Metadatos. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/726>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2021b). *Mexico—Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas 2021, 3a ronda*. Red Nacional de Metadatos. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/726>
- Jansa, S. (2010). *UNED | Manual de Oslo sobre Innovación* [Portal]. Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación. http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal
- Kareh, A. (2018). *Council Post: Evolution Of The Four Ps: Revisiting The Marketing Mix*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/01/03/evolution-of-the-four-ps-revisiting-the-marketing-mix/>

- Kato, E. (2019). *Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas / Estudios Gerenciales*. 35(150), 38–46. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2909>
- King, T., Cole, M., Farber, J. M., Eisenbrand, G., Zabarás, D., Fox, E. M., & Hill, J. P. (2017). *Food safety for food security: Relationship between global megatrends and developments in food safety*. 68(0924–2244), 160–175. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2017.08.014>.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. Pearson. <https://nit-edu.org/wp-content/uploads/2021/09/Principles-of-Marketing-Kotler-Armstrong.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2nd edition). SAGE Publications, Inc.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016a). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016b). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), Article 6. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Ligia, N., & Fonseca, F. (2021). Customer experience, la nueva tendencia de sostenibilidad y crecimiento de las MiPymes de actividad comercial en Colombia. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(6), 123–133. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202021000600123&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Lopes, D. P. T., Santos, S. R. M. dos, Silva, V. H. R. da, & Martins, G. S. (2018). Factores determinantes da inovação gerencial – Uma proposta para análise e investigação. *Gestão e Sociedade*, 12(33), Article 33. <https://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2486>
- Márquez, F., Escalera, Y., García, A., & Colomé, V. (2017). “*Mapa de Viaje de Usuario, técnica del proceso de diseño para entender las interacciones del usuario con el producto y su entorno*”.

- Medina, C. A. H., Hernández, A. B., & Fuentes, M. A. C. (2019). Sistemas de innovación y formación de redes para el desarrollo local. *Ciencia e Interculturalidad*, 24(01), Article 01. <https://doi.org/10.5377/rci.v24i01.8009>
- Mendoza, J. (2021, diciembre 16). *Food industry in Mexico—Statistics & Facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/6310/food-industry-in-mexico/>
- Meressa, H. A. (2020). Growth of micro and small scale enterprises and its driving factors: Empirical evidence from entrepreneurs in emerging region of Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 9(1), 11. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00121-9>
- Meza R, E., & López A, E. (2021, marzo 17). La reinención de las pymes a un año de la pandemia. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/La-reinencion-de-las-pymes-a-un-ano-de-la-pandemia-20210317-0001.html>
- Moon, H., Han, S. H., Chun, J., & Hong, S. W. (2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services: A Design Process for a Customer Journey Map. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), Article 4. <https://doi.org/10.1002/hfm.20673>
- Mordor Intelligence. (2021). *Mexico Foodservice Market | 2021—26 | Industry Share, Size, Growth—Mordor Intelligence*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/mexico-foodservice-market>
- Moreira, J. A., Santana, C., & Bengoechea, A. (2019, noviembre). *ENSINAR E APRENDER NAS REDES SOCIAIS DIGITAIS: O* - *ProQuest*. 50, 107–127. <https://www.proquest.com/docview/2350963963?accountid=28880&pq-origsite=primo&forcedol=true>

- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2022). Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación. *Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/infrastructure/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities*. https://www.oecd-ilibrary.org/fr/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-and-technological-activities_19900414
- Ortiz, J. (2020). *Customer journey digital: Transforma la experiencia de tus clientes*. Hub Spot. <https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-digital>
- Ospina, D. (2018). *How the Best Restaurants in the World Balance Innovation and Consistency*. https://hbr.org/2018/01/how-the-best-restaurants-in-the-world-balance-innovation-and-consistency?ab=at_art_art_1x1
- Parasuraman, A. (1986). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. 41.
- Procuraduría Federal del Consumidor [PROFECO]. (2021). *Obesidad y sobrepeso. Menos kilos, más vida*. gob.mx. <http://www.gob.mx/profeco/documentos/obesidad-y-sobrepeso-menos-kilos-mas-vida?state=published>
- Qualtrics. (2022). *Investigación cualitativa: Definición y procedimiento*. Qualtrics. <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/investigacion/investigacion-cualitativa/>
- Rodríguez, D., & Rodríguez-M., A. (2013). *Innovación por design thinking, creatividad para los negocios* (1a ed.). Andros Impresores.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>

Sampieri, R. H. (2018). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA* (6ta ed.). McGraw Hill Mexico. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=5A2QDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n++Sexta+Edici%C3%B3n++Sampieri&ots=TjWgWV-qJ_&sig=v0ZAEKMa2ZV0Q0Y47EiaaMYqMtc#v=onepage&q&f=false

Sánchez, S. (2020). *¿Qué son las “dark kitchens” y cómo revolucionarán la industria del consumo?* <https://www.forbes.com.mx/que-son-las-dark-kitchens-y-como-revolucionaran-la-industria-del-consumo/>

Schmitt, B. (2000a). *Experiential Marketing* (Ediciones Deusto). Deusto.

Schmitt, B. (2000b). *Experiential Marketing* (Ediciones Deusto). Deusto.

Secretaría de Economía. (2021). *Secretaría de Economía—Pequeñas empresas*. Pequeñas empresas, México Emprende. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>

Secretaría de Turismo Federal. (2020a, noviembre 16). *Celebra la gastronomía mexicana diez años de ser Patrimonio Inmaterial de la Humanidad*. gob.mx. <http://www.gob.mx/sectur/prensa/celebra-la-gastronomia-mexicana-diez-anos-de-ser-patrimonio-inmaterial-de-la-humanidad-257259?idiom=es>

Secretaría de Turismo Federal. (2020b, noviembre 16). *Celebra la gastronomía mexicana diez años de ser Patrimonio Inmaterial de la Humanidad*. gob.mx. <http://www.gob.mx/sectur/prensa/celebra-la-gastronomia-mexicana-diez-anos-de-ser-patrimonio-inmaterial-de-la-humanidad-257259?idiom=es>

la-gastronomia-mexicana-diez-anos-de-ser-patrimonio-inmaterial-de-la-humanidad-257259?idiom=es

- Shapiro, B. P. (1985, septiembre 1). Rejuvenating the Marketing Mix. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1985/09/rejuvenating-the-marketing-mix>
- Shibata, S. (2020). *Los modelos de negocio de las cocinas fantasma*. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/los-modelos-de-negocio-de-las-cocinas-fantasma>
- Silva, E. (2021). *Así será el restaurante del futuro*. Escuela online de marketing gastronómico.
<https://escuelamarketinggastronomico.net/tendencias-en-restaurantes-2030-asi-sera-el-restaurante-del-futuro/>
- Stake, R. E. (1998). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Stancu, V., Haugaard, P., & Lähteenmäki, L. (2016). Determinants of consumer food waste behaviour: Two routes to food waste. *Appetite*, 96, 7–17. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.08.025>
- Stein, A., & Ramaseshan, B. (2016). Towards the identification of customer experience touch point elements. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 8–19.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.001>
- Ulwick, W. A. (2002). *Turn Customer Input into Innovation*. <https://hbr.org/2002/01/turn-customer-input-into-innovation>
- Valero, A., & Rodríguez, O. (2020a). *Customer Experience Management como herramienta de mejora continua de la calidad enfocada al cliente*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Valero, A., & Rodríguez, O. (2020b). *Customer Experience Management como herramienta de mejora continua de la calidad enfocada al cliente*. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (5a ed.). SAGE Publications, Inc; 5ª edición.

Anexos

Instrumento de medición cualitativo 1: Modelo de entrevista aplicado al comensal que ha visitado el restaurante Casa Jazmín

<p>La entrevista está dirigida a clientes que han acudido a consumir alimentos y bebidas al restaurante Casa Jazmín. La elaboración de la entrevista es de autoría propia, relacionada con conocer los momentos de pre-servicio, servicio y post-servicio en el restaurante, con el objeto de analizar las respuestas para saber el recorrido de experiencia del cliente.</p>	
<p>Elaborado y aplicado por: López García Susana</p>	
<p>Nombre del entrevistado:</p>	
<p>Sexo: Femenino (<input type="checkbox"/>) Masculino (<input type="checkbox"/>)</p>	
<p>Edad:</p>	
<p>Estado civil:</p>	
<p>Ocupación:</p>	
<p>Objetivo: Distinguir los principales motivos que son considerados por los clientes para decidir acudir a consumir a Casa Jazmín con base en el Customer Journey Map a fin de centralizar aspectos del sentir común.</p>	
1	¿Le gusta comer fuera de casa? ¿Por qué?
2	¿Cada cuando le gusta salir a comer fuera de casa?
3	¿Con quiénes acude regularmente a consumir a un restaurante?

4	¿Derivado de la pandemia COVID-19, ha disminuido la frecuencia con la que actualmente usted decide acudir al restaurante?
5	¿Cuáles son esos nuevos requerimientos que le preocupan a usted derivado de la pandemia y que considera que el restaurante debe tomar en consideración?
6	¿Cómo conoció el restaurante?
7	¿Qué opina de las señaléticas, visibilidad y acceso para llegar al restaurante?
8	¿Existe un horario en especial en el que le gusta acudir a consumir al restaurante? ¿Cuál es?
9	¿Buscó el restaurante en alguna red social previo a su llegada?
10	¿Por qué prefiere venir a comer aquí?
11	De los motivos que menciona como decisivos para consumir en el restaurante Casa Jazmín, ¿me podría mencionar cuáles son los dos más importantes?
12	Expresé qué emociones puede sentir previo a su llegada al restaurante.
<p>Objetivo: Identificar los diferentes elementos emocionales que los clientes de restaurante Casa Jazmín perciben como parte de su experiencia a lo largo de su estancia con el propósito de indicar fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.</p>	
13	¿Considera seguro el lugar en donde deja su vehículo mientras consume en el restaurante?
14	¿Alguna vez ha acudido a comer con alguna persona con discapacidad? ¿Qué tipo de discapacidad?

15	¿Cuál es su opinión de la fachada del lugar? Describa aspectos visuales positivos y negativos
16	¿Cuál es su opinión sobre las medidas sanitarias que se solicitan en la entrada del restaurante?
17	Recientemente ¿cómo considera usted la atención del mesero al llegar al restaurante Casa Jazmín?
18	¿Considera importante el realizar una reservación previa al llegar al restaurante? ¿por qué?
19	¿Qué opina del tiempo en que espera para ser atendido?
20	¿Cuál es su opinión respecto a la limpieza y desinfección de su mesa, silla y el lugar en general? ¿qué mejoras sugiere?
21	¿Podría destacar un aspecto positivo o negativo que sobresalga durante su estancia en el restaurante?
22	De los alimentos que ofrece el restaurante, ¿cuál es el platillo favorito para usted por qué?
23	¿Qué opina de la presentación (vestimenta, aseo personal) de los empleados?
24	¿Cuál es su opinión en cuanto a ver directamente la elaboración de las tortillas en comal en la entrada del restaurante?
25	¿Alguna vez ha solicitado un cambio de platillo o bebida por no cumplir con sus expectativas?
26	¿Qué puede percibir al observar la manipulación de los platillos o bebidas de la barra de cocina y área de bar a su mesa?
27	¿Considera que hay platillos o bebidas que han disminuido su calidad o sazón? ¿Cuáles?

28	¿Considera que hay platillos o bebidas que han disminuido en sus porciones? ¿Cuáles?
29	¿Considera que paga lo justo por su consumo?
30	¿Cuál es su opinión respecto a la música que se escucha en el lugar?
31	¿Busca en Facebook o en otra red social al restaurante durante su estancia, si lo hace, ¿por qué motivo?
32	Expresa qué emociones puede sentir durante su estancia en el restaurante.
<p>Objetivo: Encontrar las razones principales por las que un cliente decide recomendar vivir la experiencia como comensal en el restaurante Casa Jazmín con el objeto de centralizarlas como claves perdurables de la empresa.</p>	
33	¿Cuáles son algunas razones por las cuales recomendaría el restaurante Casa Jazmín?
34	¿A quiénes principalmente recomendaría que consumieran en restaurante Casa Jazmín?
35	¿Qué considera que necesita la empresa para ser reconocida por más personas?
36	¿Qué le gustaría mejorar del servicio?
37	¿Qué le gustaría mejorar en los platillos?
38	¿Considera importante que el restaurante ofrezca servicio a domicilio? ¿estaría dispuesto a pagar más por ese servicio adicional?
39	Expresa qué emociones puede sentir al salir del restaurante.

Instrumento de medición cualitativo 2: Modelo de entrevista a expertos

Entrevista dirigida a expertos (catedráticos e investigadores) en el ramo restaurantero con experiencia en temas de mercadotecnia, gastronomía e innovación.	
La elaboración de la entrevista es de autoría propia, relacionada con la entrevista dirigida a los clientes del restaurante respecto a los momentos de pre-servicio, servicio y post-servicio con el objeto de analizar las respuestas mediante redes semánticas, coincidencias, divergencias y nubes de palabras.	
Elaboración y aplicación: López García Susana	
Nombre del entrevistado:	
Nombre de la empresa en la que se desempeña actualmente:	
Cargo:	
Objetivo: Identificar los principales motivos que son considerados por los clientes para decidir acudir a consumir a un restaurante de comida mexicana a fin de centralizar aspectos del sentir común.	
1	En su experiencia, ¿con qué frecuencia una persona decide comer fuera de casa?
2	En su experiencia, ¿por qué considera que el cliente decide salir a comer fuera de su casa y con quién?
3	Con base a su conocimiento y derivado de la pandemia COVID-19, ¿considera que ha disminuido la frecuencia con la que las personas acuden a comer a un restaurante de comida mexicana?

4	Bajo su perspectiva, ¿cuáles son los nuevos requerimientos que le preocupan al cliente derivado de la pandemia y que considera que un restaurante de comida mexicana debe tomar en consideración?
5	Desde su expertise, ¿cuáles son las principales canales de información que originan que se prefiera consumir en un restaurante de comida mexicana?
6	Desde su perspectiva, ¿qué opina de la facilidad de acceso y señaléticas que debe de tener un restaurante de comida mexicana?
7	Como especialista en el tema, ¿cuáles son los principales motivos decisivos por los que una persona se decide por consumir en un restaurante de comida mexicana?
8	De los motivos que menciona, ¿cuáles serían los dos más importantes?
Objetivo: Entender los diferentes elementos emocionales que los clientes de restaurante Casa Jazmín perciben como parte de su experiencia a lo largo de su estancia con el propósito de identificar fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa.	
9	Como experto ¿existen sugerencias respecto al estacionamiento que utiliza un cliente durante su estancia en un restaurante de comida mexicana?
10	Bajo su experiencia, ¿qué porcentaje de clientes acuden a comer con algún familiar o compañero con discapacidad?
11	Como investigador, ¿cuál es su opinión sobre la fachada que brinda un restaurante de comida mexicana? ¿podría describir aspectos visuales positivos y negativos?
12	Derivado de la pandemia COVID-19, con el discernimiento sobre el tema, ¿considera suficientes las medidas sanitarias que se solicitan en la entrada de un restaurante de comida mexicana?

13	Como expertise en el tema, ¿cómo considera usted que debe ser la atención al llegar a un restaurante de comida mexicana?
14	Con base a su experiencia, ¿considera usted importante que el cliente tenga que realizar una reservación previa al llegar a un restaurante de comida mexicana? ¿por qué?
15	Con base a los estudios que ha realizado, ¿qué opina del tiempo en que espera una persona para ser atendido por el vendedor en un restaurante de comida mexicana?
16	Desde su criterio, ¿cuál es su opinión sobre la limpieza y desinfección de la mesa, silla y el lugar del restaurante de comida mexicana en general? ¿qué mejoras sugiere?
17	Desde su experiencia profesional, ¿podría destacar un aspecto positivo o negativo que sobresalga durante la estancia de un cliente en un restaurante de comida mexicana?
18	¿Cuál es el platillo favorito en un restaurante de comida mexicana?
19	Como expertise, ¿cuál es su opinión respecto a la presentación (vestimenta, aseo personal) de los empleados?
20	Derivado de los estudios que ha realizado, ¿el cliente encuentra siempre los platillos que busca en un restaurante de comida mexicana? ¿por qué platillos acude principalmente?
21	En su expertise, ¿considera que ha habido situaciones en las que el cliente solicite cambio de platillo o bebida por no cumplir con sus expectativas? ¿qué es lo que el cliente espera como respuesta ante ese evento?
22	Como investigador y experto en el tema, ¿qué puede percibir al observar la manipulación de los platillos o bebidas de la barra de cocina y área de bar a su mesa?
23	Como analista en el tema, ¿consideras que el cliente paga lo justo por su consumo en un restaurante de comida mexicana?

24	Con su experiencia, ¿qué tipo de música debe escucharse en un restaurante de comida mexicana?
25	Desde su expertise, ¿por qué motivos un cliente busca en redes sociales el restaurante de comida mexicana mientras consume ahí?
Objetivo: Conocer las razones principales por las que el cliente decide recomendar vivir la experiencia en restaurante Casa Jazmín.	
26	Como expertise, ¿cuáles son algunas razones principales por las cuales una persona decide recomendar un restaurante de comida mexicana?
Preguntas adicionales:	
27	Derivado de la pandemia Covid-19, ¿existe un nuevo comportamiento en el mercado del ramo restaurantero? ¿Cuáles son?
28	En el sector restaurantero del estado de Hidalgo, ¿considera importante el fomento a estrategias de innovación? ¿Bajo qué palabras clave o elementos deberían fundamentarse dichas estrategias?
29	¿Cómo debe ser la experiencia del cliente al acudir a un restaurante de comida mexicana?
30	¿Qué tipo de comida buscan las personas en Hidalgo?
31	¿Cómo contrarrestar experiencias negativas de un restaurante para el cliente?
32	¿Cómo se podría lograr fidelización con la marca y el producto con el cliente?
33	¿Cuáles son las nuevas tendencias que el comensal exigirá al ramo restaurantero?

34	¿Cuáles son los medios de comunicación principales por los cuales una persona recomienda un restaurante de comida mexicana?
35	¿Qué necesita una empresa para ser reconocida por más personas? Ideas...
36	¿Cómo crear valor en un restaurante de comida mexicana? Ideas...
37	¿Considera que el implementar estrategias de innovación puede ser un camino hacia el incremento de comensales en un restaurante de comida mexicana? ¿por qué?