

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

**“Customer Experience Aplicado A Un Restaurante Especializado En
Cangrejos Del Sector Valle De Los Chillos”**

Diana Ximena Hoyos Calle

**Carlos Córdova, Msc
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Mercadotecnia

Quito, 11 de diciembre de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

“Customer Experience Aplicado A Un Restaurante Especializado En Cangrejos Del Sector Valle De Los Chillos”

Diana Hoyos Calle

Carlos Córdova, Msc.

Director del Trabajo de Titulación

.....

Santiago Mosquera, PhD

Director de la Maestría en Mercadotecnia

.....

Hugo Burgos, PhD

Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 11 de diciembre de 2020

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos: Diana Ximena Hoyos Calle

Código: 00209184

Cédula de identidad: 0926307091

Lugar y fecha: Quito, 11 de diciembre de 2019

AGRADECIMIENTO

A mis padres, quienes lo han dado todo por mí.

A mis hermanos por motivarme a ser mejor cada día.

A mis niños, por enseñarme a ver la magia que hay en cada rincón.

Y a Oscar, por acompañarme a volar.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue analizar el nivel de experiencia del cliente en un restaurante especializado en la venta de cangrejos del sector Valle de los Chillos. Esta investigación se realizó en 4 etapas diferentes, donde se partió de una primera encuesta para evaluar el nivel de satisfacción del cliente de acuerdo con la métrica establecida en el capítulo uno. Esta encuesta fue realizada a 30 clientes, en 4 días diferentes y, a través de la cual se observó que menos del 30% de los comensales catalogaron su experiencia como positiva. Por lo tanto, este trabajo de investigación examina que expectativas de los clientes no están siendo cumplidas y cuáles son las causas de aquello, para esto se elaboró el Customer Journey, desde la elaboración en conjunto del Buyer Persona con el personal que atiende las mesas y la caja del restaurante, además se elaboraron 10 entrevistas cortas con clientes del local.

Elaborado el árbol de diagnóstico, la tercera etapa del trabajo consistió en diseñar y planificar la implementación de la solución, en donde se realizó un itinerario de capacitaciones y tópicos propuestos, en consideración con la causa raíz del bajo nivel de Experiencia del Cliente que se determinó en la etapa anterior, correspondiente a la falta de capacitación del personal.

En la última etapa, se consideró el método de evaluación del Ensayo Controlado Aleatorio o RCT por sus siglas en inglés, para lo cual se ponderaron los escenarios en base a resultados obtenidos en otras investigaciones. Estos resultados funcionan como una guía para la gestión del restaurante para mejorar la experiencia del cliente y garantizar un alto servicio al cliente que permita fidelizar a los usuarios e incrementar la rentabilidad del negocio.

ABSTRACT

The goal for this job was analyze the level of experience for a customer in a restaurant specialized in crabs' sales in the Valle de Los Chillos area. The research was performed into four different stages, where it begun from a first survey in order to evaluate the satisfaction level of a customer according to the metric stablished in the chapter one. This survey was performed to 30 customers, in four different days and, through which was observed that less than 30% of diners categorized their experience as positive. Therefore, this research examines customers' expectations were not being accomplished and which are the causes for that; for this reason it was elaborated the Customer Journey from the elaboration of the Buyer Persona with the staff that serves the tables and the manage the restaurant cashier, moreover were elaborated 10 short interviews with restaurant customers.

With the diagnosis tree done, the third stage of the job consisted in design and plan the solution implementation, where was elaborated a training itinerary and topics proposed, considering the root cause where the low customer experience determined in the previous stage, corresponding to the lack of personnel training.

In the last stage, was considered the evaluation method Random Control Test, for this purpose the scenarios were weighed based on results obtained in other researches. These results work as a guide on the restaurant management in order to improve the customer experience and warrantee a high level customer service that allow to loyal the user and increase the profitability of the business.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	5
Abstract	6
Índice de Tablas	8
Índice de Figuras	9
Índice de Anexos	10
Capítulo 1: El Problema	11
Descripción del problema.....	11
Experiencia actual	11
Dimensionamiento del problema	11
Marco Teórico.....	12
Métrica.....	13
Situación Actual	19
Fotografía o estado actual.....	19
Capítulo 2: Diagnóstico	21
Causas del problema.....	21
Causas del nivel de experiencia	23
Justificación de las causas	23
Causas priorizadas	25
Árbol de diagnóstico	30
Capítulo 3: Diseño y planificación de la implementación	31
Descripción de la solución	31
Teoría del cambio.....	32
Diseño de la implementación	32
Capítulo 4: Método de evaluación	34
Método de evaluación	34
Refinamiento	35
Recomendaciones.....	35
Conclusiones	36
Referencias bibliográficas	38
Anexos.....	42

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorización de los Factores Determinantes del Customer Experience	23
Tabla 2: Diseño de la Solución	32
Tabla 3: Implementación de la Solución	33

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: “CX Drives Revenue Growth”, 2016, Forrester Report.....	14
Ilustración 2: Escala NPS.....	17
Ilustración 3: Cálculo CSAT.....	18
Ilustración 4: Resultados preg.1 Encuesta Satisfacción.....	19
Ilustración 5: Resultados preg.2 Encuesta Satisfacción.....	20
Ilustración 6: Viaje Emocional del Cliente.....	25
Ilustración 7: Matriz Importancia - Calidad, Temkin, McInnes & Zinser 2010.....	26
Ilustración 8: Interacciones del Cliente y sus emociones	28
Ilustración 9: Matriz Calidad Vs Importancia del Restaurante.....	29
Ilustración 10: Árbol de Diagnóstico del restaurante	30
Ilustración 11: Impacto Esperado en el CSAT	35

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente.....	42
Anexo 2: Resultados de Encuesta de Satisfacción del Cliente	42
Anexo 3: Buyer Persona del Restaurante.....	43
Anexo 4: Mapa de Empatía del Restaurante.....	44
Anexo 5: Customer Journey Map del Restaurante	45
Anexo 6: Calidad de la Experiencia Vs Importancia de las interacciones (Resultados de la Encuesta).....	46
Anexo 7: Cronograma de Implementación del Plan de Capacitaciones	47

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

1.1.1 Experiencia actual

Un gran porcentaje de consumidores de cangrejos de la ciudad de Quito y los Valles prefieren consumir cangrejos en restaurantes antes que en sus hogares debido a las dificultades en el proceso de preparación, sin embargo la experiencia de consumo no es la esperada. Al ser un plato típico de la costa ecuatoriana, el consumidor de Quito y los Valles, no puede evitar comparar la experiencia de consumirlos en la región costa con el consumirlos en la capital, siendo uno de los puntos que quedan sin satisfacer al comensal el servicio recibido, ese estilo amistoso, casi informal de la persona costeña, el ambiente acogedor aunque sencillo de los restaurantes de la costa, en especial de Guayaquil, la diferencia en la preparación de los acompañantes, la temperatura de las bebidas, la ubicación de los lavabos, así como el uso de jabones adecuados, iluminación y ventilación del local, entre muchos otros factores que juntos, permiten que el consumo de cangrejos pase de ser una transacción por necesidad a una experiencia memorable que transporte al comensal a la costa ecuatoriana.

1.2 Dimensionamiento del problema

1.2.1 Marco Teórico

El Customer Experience es el resultado personal e intrínseco que los clientes experimentan después del contacto con una empresa. Por contacto se entiende cualquier interacción que el cliente pueda tener con la compañía durante su viaje de compra. (Meyer & Schwager, 2007).

Según Kolsky, La experiencia del cliente es la suma total de interacciones entre un cliente y una marca y viene definida por el cliente, para el cliente, en cada momento del ciclo de vida de todas las interacciones.

Estas interacciones pueden ser directas o indirectas. Llamándose interacción directa al contacto entre el cliente y el producto o servicio en cualquiera de sus etapas (compra, degustación, pago, atención al cliente) e interacción indirecta a cualquier referencia que un cliente pueda recibir a través de un tercer agente, por ejemplo, una recomendación o una crítica, un comentario en redes sociales, un rumor, o cualquier característica diferente como el peculiar sonido del motor de una Harley Davidson que inmediatamente conecta al usuario o prospecto con la marca.

Es así como nace el Customer Experience Management, definido como “El proceso de gestionar estratégicamente la experiencia total de un cliente con un producto o una empresa” (Schmitt, 2003) con el objetivo de reaccionar a las interacciones de los clientes para satisfacer o cumplir sus perspectivas, incrementando su satisfacción, su lealtad y la promoción a nuestros productos o servicios (Gartner, 2016).

Uno de los expertos en Experiencia del Cliente, Bruce Temkin, definió que existen 6 leyes sobre la experiencia del cliente (Temkin, 2008):

- a) **Toda interacción crea una reacción:** Los seres humanos actúan según sus sentimientos y emociones, si el cliente percibe una buena experiencia, su posibilidad de recompra aumenta.
- b) **Las personas somos egocéntricas:** Las empresas deben percibir las necesidades del cliente desde la perspectiva del cliente.

- c) **La cercanía al cliente genera alineamiento:** Cuando toda la compañía busca comprender al cliente y entregarle una experiencia “Superior”, se genera un alineamiento inconsciente entre el cliente y la marca.
- d) **Las personas sin compromiso no generan compromiso en los clientes:** Para obtener los resultados esperados, el personal que está en contacto con el cliente debe sentirse comprometido y valorado, *“Si quieres que tu primera línea cuide a los clientes, asegúrate de cuidar bien a la primera línea”*.
- e) **Los profesionales hacen lo que se mide, incentiva o celebra:** Los profesionales se sienten más cómodos y motivados trabajando en una empresa con indicadores y métricas establecidas.
- f) **No se puede falsear o disimular:** Todo el personal debe estar comprometido e integrado en las estrategias de gestión de la empresa.

1.2.2 Métrica

De acuerdo con una encuesta realizada a 621 empresas por la Consultora Gartner, más del 60% de responsables del CX en sus empresas coinciden en que sus compañías compiten en otorgar la mejor experiencia a sus clientes junto con otros factores como precio, canales y calidad; sin embargo, también coinciden que para el año 2020, el principal diferenciador para que el cliente escoja A o B producto o servicio será la experiencia que éstos le otorguen.

Así mismo, la encuesta realizada por Bain & Company a 362 empresas, deduce que el 8% de sus clientes calificaron su experiencia como “Superior”, sin embargo, el 80% de las propias empresas se calificaron a sí mismas como empresas que brindan una experiencia “Superior” a sus clientes. (Meyer & Schwager, 2007). Esta incongruencia demuestra la fuerte necesidad e importancia de

medir el nivel de experiencia del cliente a lo largo de su viaje, en las diferentes interacciones que tiene el cliente con la empresa, identificando los puntos de contacto de mayor relevancia para el cliente, sus debilidades y oportunidades de mejora.

En breves instancias: “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar” (Thomson, 1907).

De acuerdo con el artículo “El CX conduce a un crecimiento de los ingresos” del Forrester Report, *“El Customer Experience promueve el crecimiento de los ingresos en industrias donde los clientes son menos leales y en donde los competidores ofrecen una experiencia diferenciada al cliente, por lo que el cuantificar, los niveles de experiencia entregada al cliente, es crítico para la continuidad de la empresa en el tiempo”.*

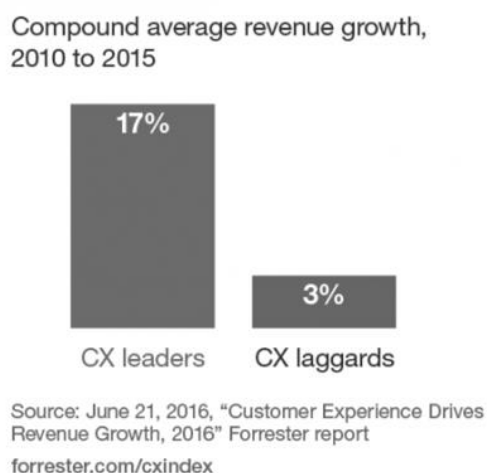


Ilustración 1: “CX Drives Revenue Growth”, 2016, Forrester Report

De acuerdo con la consultora Gartner, existen 5 tipos diferentes de métricas para cuantificar el Customer Experience:

- a) **Satisfacción del cliente (CSAT):** es el indicador desde el cual la mayor parte de empresas toman como punto de partida para identificar la satisfacción del cliente en cada una de las etapas de la relación comercial.
- b) **Lealtad del Cliente, tasa de retención y tasa de cancelación:** Incluye varios tipos de indicadores como Frecuencia de Compra, Afiliaciones a Programas de Lealtad, Tamaño de los Pedidos, y tasas de recompra del cliente.
- c) **Tasa de Aprobación:** Este tipo de indicadores mide la probabilidad de que el cliente recomiende y apruebe nuestro producto o servicio. Ejemplos de estos KPI's son la sensibilidad al precio de los clientes, Net Promote Score, Tasa de Aprobación, etc.
- d) **Calidad, eficiencia, operaciones:** Es una de las métricas menos valoradas, sin embargo, la calidad del producto y el esfuerzo que el cliente realiza durante sus interacciones con la compañía impactarán directamente en las tasas de lealtad de los clientes, en el valor percibido por ellos, y en las ganancias de la empresa.
- e) **Compromiso de los empleados:** “La consultora Gartner identificó que solo el 10% de las empresas encuestadas (n=621) tenía incorporadas estrategias de empoderamiento y compromiso de sus colaboradores, sin embargo, el 86% acordó que el empleado es una pieza clave para alcanzar los niveles de experiencia esperados”.

Para la realización del presente trabajo, ampliaremos las definiciones de 4 indicadores:

a) **Customer Effort Score (CES)**

El índice de esfuerzo del cliente mide el esfuerzo que significa para un cliente interactuar con una empresa, en donde la probabilidad de que el cliente retorne va a verse influenciada por el nivel de dificultad que éste tenga para hacer negocios: a mayor dificultad, menor probabilidad de que el cliente vuelva a comprar. La pregunta que se realiza para medir este indicador es:

¿Le resultó fácil hacer negocios con nuestra compañía? Generalmente se utiliza la escala 1-5, siendo 1 muy fácil y 5 nada fácil.

¿Cómo valoraría su experiencia con nosotros?

$$\text{CES} = \text{Promedio (\#Fácil + \#Difícil)}$$

Desventaja: Se cuantifica una acción específica, existiendo la probabilidad de ignorar interacciones valiosas con el cliente.

b) Índice Neto de Recomendación (NPS)

El NPS es el grado de predisposición de un cliente para recomendar de forma neta los servicios de una empresa (Reichheld, 2007), así mismo, puede ser usado para medir la reputación de un área específica dentro de una compañía (Louisnord, 2018).

Este indicador utiliza una pregunta “¿Qué tan probable es que usted recomiende nuestro producto/servicio a un amigo?”, esta pregunta puede ser respondida en una escala que puede ir del 0-10, identificando tres diferentes grupos de lealtad (Frenay, 2016)

- **Promotores:** son los clientes predispuestos a recomendar una empresa.
- **Pasivos:** son los clientes que se sienten satisfechos con la experiencia brindada por la marca, pero no están lo suficientemente motivados para recomendarla.
- **Detractores:** son aquellos clientes que sufrieron una mala experiencia y están dispuestos a compartirla para que otros clientes o prospectos desistan de adquirir determinado producto o servicio.

$$\text{NPS} = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores.}$$

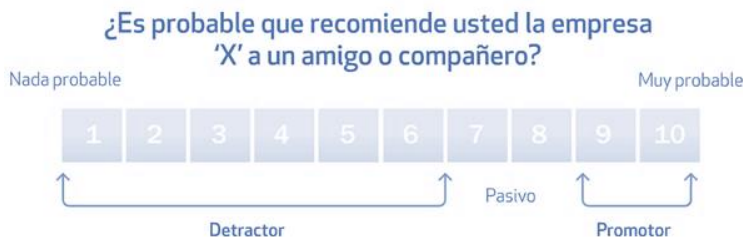


Ilustración 2: Escala NPS

Desventaja: Se trata de una pregunta general en la que es muy complicado identificar los “Touchpoints” que son necesarios mejorar.

c) Churn Rate y Retention Rate

La Tasa de cancelación de clientes indica el número de clientes perdidos de una compañía en un periodo de tiempo. Mientras que la tasa de retención es la medida contraria, es decir que, si la tasa de abandono de una empresa es del 20%, la tasa de retención es del 80%.

d) Satisfacción del cliente (CSAT)

La satisfacción del cliente es el cierre de una serie de experiencias del cliente a lo largo de todo el viaje de compra y se lleva a cabo cuando la brecha entre la expectativa del cliente y su experiencia final se cierran. Esta métrica puede ser muy general si no se la aplica a las diferentes etapas del proceso de compra, pues la única manera en que ayude a diagnosticar la eficacia de las estrategias implementadas y de la experiencia de sus clientes es que sea evaluado en sus diferentes etapas.

Se calcula a partir de encuestas hechas a los clientes, utilizando una escala numérica que puede ser del 1 al 5 o 1 al 7 en donde se tomará el valor de la media como resultado del indicadores, en su defecto y se utilizan escalas cualitativas (clientes satisfechos y no satisfechos) se debe sumar el número de clientes satisfechos y dividirlos para el total de clientes encuestados.

$$\text{CSAT (promedio)} = \frac{\text{Suma de las puntuaciones}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}}$$

$$\text{CSAT (porcentaje)} = \frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Total de valoraciones obtenidas}} \times 100$$

Ilustración 3: Cálculo CSAT

Al ser un sistema fácil de implementar e interpretar, además de que puede ser usado en los diferentes “Touchpoints” y recibir calificaciones sobre las diferentes etapas (asesoramiento, calidad, atención al cliente, instalaciones) de tal manera que se puede identificar las etapas con problemas para el cliente y así, modificar las estrategias para solucionar o reducir estos problemas.

Desventajas

La principal desventaja es que al ser una métrica que necesita realizarse por etapas, los clientes podrían verse renuentes a colaborar debido al tiempo y esfuerzo que podría representar.

Por los motivos expuestos, la métrica por emplearse en el presente trabajo será el índice de satisfacción del cliente (CSAT).

1.2 Caso de Análisis I Empresa/Servicio

De manera general, el negocio de venta de cangrejos preparados en la ciudad de Quito representa más de \$1,000.000 de ventas anuales sólo entre los dos principales restaurantes de Quito y los Valles, sin embargo, la mayoría de los consumidores visita menos de 3 veces al año estos restaurantes, debido a que no existe una experiencia que conlleve a la lealtad y recurrencia de compra. En este trabajo se analizará de manera específica la experiencia de los clientes de UN restaurante especializado en la venta de cangrejos ubicado en el Valle de los Chillos. El primer local del restaurante se inauguró en el norte de Quito hace 15 años, en la actualidad cuenta con 3 sucursales en Quito, 1 sucursal en Cumbayá y 1 sucursal en el Valle de los Chillos.

La sucursal Valle de los Chillos que será objeto de este estudio tiene menos de 1 año de apertura, cuenta con 6 empleados y 1 administrador y recibe aproximadamente 500 clientes de manera mensual.

1.3 Situación actual

1.3.2 Fotografía o estado actual

De acuerdo con una encuesta de satisfacción (Ver Anexo 1) realizada a 30 comensales de la sucursal del Valle de los Chillos, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 53.4% de los comensales catalogaron su experiencia como regular, mientras que el 26.7% de ellos tuvieron una experiencia satisfactoria y el 20% de los clientes indicaron haber tenido una experiencia negativa (Ver Anexo 2).



Ilustración 4: Resultados preg.1 Encuesta Satisfacción

Adicional, los clientes indicaron con un 43% que les gustaría que mejoren el servicio al cliente, el 21% de los encuestados expresaron que se necesita mejorar el sabor de los cangrejos, mientras que el 19% de los comensales preferirían que se mejorara la calidad de los acompañantes (Ver Anexo 2).

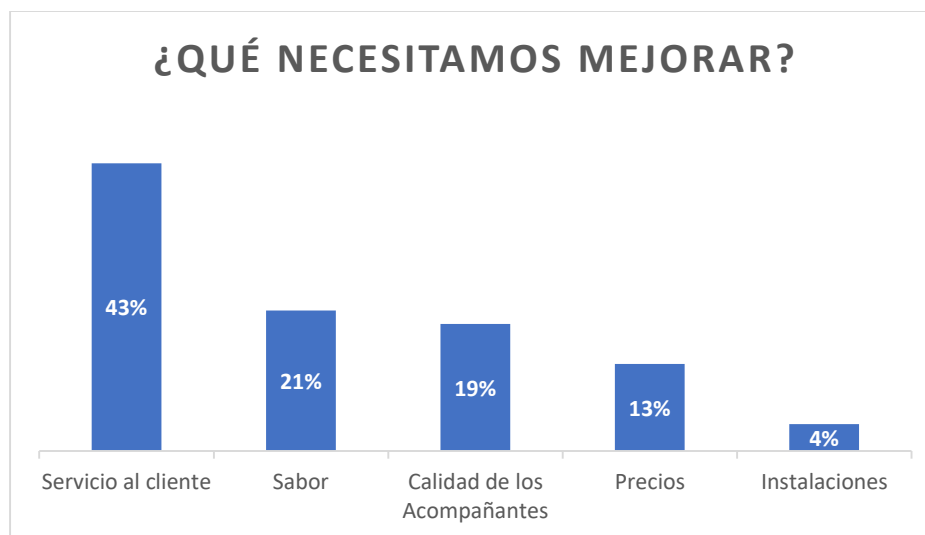


Ilustración 5: Resultados preg.2 Encuesta Satisfacción

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO

2.1 Causas del Problema

“El objetivo fundamental de cualquier empresa es crear valor a sus clientes y recibir ese valor a manera de ganancias”. (Kumar & Reinartz, 2018). Y el valor que perciben los clientes se encuentra ligado directamente a la experiencia que tuvieron durante la compra y consumo del bien o servicio (Customer Journey). Además, el valor del cliente puede considerarse como la suma de los beneficios que el cliente busca, espera o experimenta, y cualquier consecuencia no deseada que resulte de ellos (Kumar & Reinartz, 2016).

La experiencia del cliente está compuesta por una serie de interacciones entregadas al cliente, las que comprenden una sumatoria de respuestas cognitivas y emocionales que a su vez tienen efectos críticos sobre la lealtad de compra del consumidor (Jüttner, Schaffner, Windler, & Maklan, 2013).

De acuerdo a los expertos, los factores que determinan la experiencia del cliente se clasifican en Tradicionales y Modernos, factores como el tiempo y calidad del producto son catalogados como factores tradicionales (Holbrook, 1999). Otros expertos incluyen entre los factores tradicionales a la atención de los empleados al cliente, la limpieza de las instalaciones así como la distribución de un lugar (Andaleeb & Conway, 2006; Ryu and Jang, 2008; Anderson & Moaaberg, 2004).

En el ámbito moderno, se incluyen las percepciones más emocionales que recibe un cliente a través de sus sentidos, entre estos factores se encuentran la atmósfera de un lugar, las opiniones de terceros sobre un bien o servicio, las herramientas tecnológicas que emplee, la eficiencia en los procesos y la experiencia en la elaboración y entrega del bien o servicio. (Trischler & Zehrer, 2012).

De esta manera y basados en ambos conceptos se sintetizan los factores determinantes del Customer Experience en los siguientes:

Ambiente: Modelos de ecuaciones estructurales soportan que la calidad percibida por el cliente ante el ambiente físico constituye un factor determinante del CX al estar relacionados con la obtención de emociones positivas o negativas. Se incluye en esta categoría la decoración, distribución de las instalaciones, música, iluminación, cantidad de parqueaderos, ubicación. (Ryu, Lee, & Gon, 2012)

Experiencia: en esta categoría se incluye el conocimiento que posee la empresa en la elaboración y entrega del bien o servicio. Los procedimientos que están establecidos se incluyen dentro de la experiencia. (Klaus & Maklan, 2013)

Producto: Se incluye características específicas del producto o bien entregado al cliente como la presentación, servicios complementarios, atributos, portafolio de productos, cantidad, (Harrington, 2012; Ryu, Lee, & Gon, 2012).

Reputación: En el mundo actual, cada vez toma más relevancia para los clientes la opinión que tienen terceras personas de un determinado bien o producto y los ratings que tiene en las redes (Andaleeb & Conway, 2006).

Personas: Los empleados son los principales actores al momento de interactuar con los clientes durante la entrega de la experiencia al cliente, pues son los responsables de crear los elementos contextuales de la experiencia del cliente al comprender sus roles y objetivos de la experiencia que deben brindar al cliente (Zomerdijk & Voss, 2009).

Tecnología: En esta categoría intervienen todas las herramientas tecnológicas que interactúan con el cliente, página web, aplicaciones, CRM, sistema para la toma de pedidos y facturación, entre

varios más. La tecnología permite a los proveedores de servicios mejorar la calidad de la experiencia a través de un servicio al cliente personalizado y eficiente, interacción en tiempo real con ellos y lograr un involucramiento a través de la cocreación de valor. (Neuhofer, Buhalis, & Ladkin, 2012)

Categorización de los Factores Determinantes del CX	
Tradicional	Moderna
Tiempo	Ambiente
Calidad del Producto	Experiencia
Opiniones de Terceros	Producto
	Reputación
	Personal
	Tecnología

Tabla 1: Categorización de los Factores Determinantes del Customer Experience

2.2 Causas del nivel de experiencia.

2.2.1 Justificación de las Causas

De acuerdo con estudios realizados, el 82% de las empresas tienen definido su Customer Journey, pero sólo el 47% de las mismas lo utiliza efectivamente (Panetta, 2019).

Para evaluar los problemas que afronta el restaurante, se identificó el Customer Journey, partiendo primeramente del Buyer Persona del restaurante (Ver Anexos 3 y 4), tal como Prim lo recomienda y seguido con un levantamiento del mapa de empatía del cliente del restaurante, al que se lo definió como Javier Tapia, hombre de 30 años, que vive en San Rafael, soltero, empleado en empresa privada pero sueña con tener su propio negocio, amante de la aventura y los viajes con amigos. Todas las semanas visita bares o restaurantes con sus amigos.

El Buyer Persona y el mapa de empatía inicial fue definido en conjunto con el personal que atiende las mesas y la caja, ya que ellos son lo que tienen mayor contacto y conocimiento, el mapa de empatía fue validado a través de entrevistas cortas a 10 clientes del local.

El listado de elementos que se identificaron para realizar el Customer Journey son los siguientes (Prim, 2015)

1. Personas.
2. Línea de tiempo (timeline).
3. Emociones de los clientes.
4. Touchpoints.
5. Interacciones

En el eje X clasificamos las diferentes etapas, distribuidas en la línea del tiempo; mientras que en el eje Y se graficaron las emociones (experiencia) desde las más negativas a las más positivas para el cliente.

En el caso del restaurante, dividimos su proceso en las fases de mayor importancia para el cliente, desde que escucha del restaurante hasta que comparte su experiencia como fases de inicio y fin. Tomamos una muestra de 10 clientes y solicitamos a los clientes que valoren como se sintieron en cada una de estas etapas, uniendo cada experiencia a través de una línea, observaremos las fluctuaciones entre positivas y negativas de cada etapa (Ver Anexo 5).

En el caso del restaurante en estudio, las tres etapas de mayor impacto son:

- a) La etapa de búsqueda es un momento crítico en el que los puntos de contacto e interacción entre el restaurante y cliente definirán la decisión de visitar o no el restaurante.
- b) La etapa de degustación, este momento definirá si el cliente llegará al nivel máximo de satisfacción, en la que el valor percibido por el cliente sea justo en relación con el precio que pagará.

- c) La etapa de recomendación, si la experiencia acumulada hasta este momento es positiva o negativa repercutirá en los comentarios que haga en redes sociales y de manera directa a sus círculos sociales, influyendo en la futura decisión de compra de este cliente (fidelización) y en otros prospectos.

En el diagrama observamos, que los tiempos de espera del cliente para encontrar parqueadero, recibir atención de los meseros, realizar sus pedidos y su pago influyen en experiencia negativa, sin embargo, el sabor del producto es satisfactorio, aunque no sobrepasa las expectativas, por lo que el valor a pagar en la factura se vuelve nuevamente una experiencia negativa, por lo que los comentarios que compartirán en sus redes incluirán el factor precio.

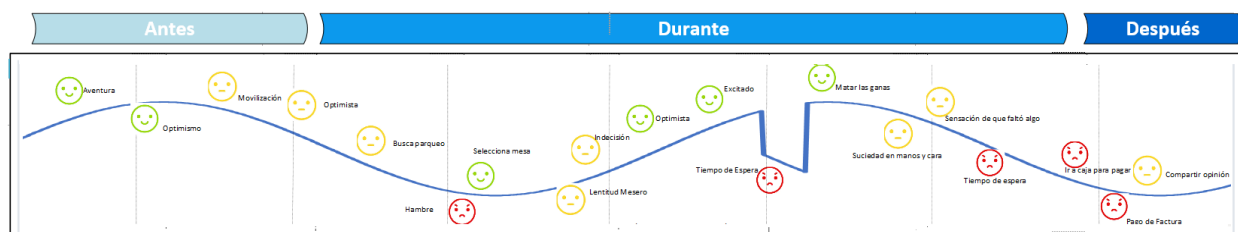


Ilustración 6: Viaje Emocional del Cliente

2.2.2 Causas Priorizadas

Una vez identificados los momentos de la verdad que no cumplen con las expectativas del cliente, es necesario identificar las interacciones más críticas con nuestra marca y las emociones que se producen en cada una, como felicidad, satisfacción o irritación con el fin de elaborar una propuesta de valor que sobrepase las expectativas del cliente. (Pamies, 2015).

La herramienta empleada fue la Matriz de Importancia – Calidad de Bruce Temkin (Temkin, McInnes, & Zinser, 2010), en la que se distribuirán los momentos de la verdad acorde su importancia para el cliente.

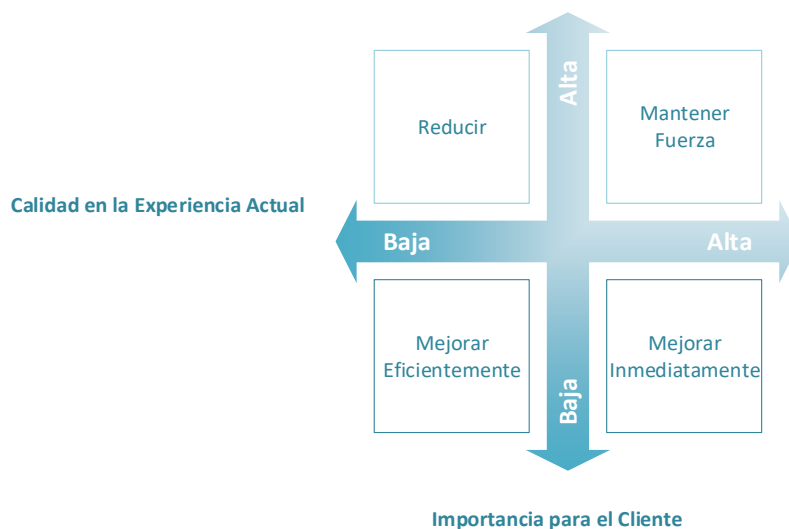


Ilustración 7: Matriz Importancia - Calidad, Temkin, McInnes & Zinser 2010

Los cuadrantes están clasificados de la siguiente manera:

- a) **Mantener Fuerza:** En este cuadrante se clasifican aquellas interacciones que tienen calificación positiva y alta importancia para el cliente y cuyos recursos deben mantenerse para proteger la satisfacción de los clientes.
- b) **Reducir:** son aquellas interacciones que tienen alta calidad de experiencia, pero poca importancia para el cliente, por lo que podría evaluarse el trasladar parte del presupuesto o esfuerzo destinados a estas actividades a otras actividades de mayor importancia.
- c) **Mejorar Eficientemente:** Aquellas interacciones que tengan un desempeño negativo y baja importancia para el cliente, deben ser mejoradas, pero paulatinamente, sin recursos adicionales sino con excedentes o ahorros generados de otras actividades.
- a) **Mejorar Inmediatamente:** Aquellas acciones de alta importancia para el cliente que posean un desempeño negativo tienen que ser mejoradas de manera inmediata, ya que

pueden ser motivo de pérdida de clientes, impactando directamente en la rentabilidad del negocio.

Las interacciones fueron clasificadas por su calidad de experiencia (Ver anexo 6) y la importancia de estas para el cliente. Para definir las interacciones, se utilizaron los resultados de la entrevista usada para graficar el Customer Journey, en la que se les pidió que describan el proceso que tienen para escoger donde comer cangrejos, la degustación de éstos y la recomendación que proporcionan en base a su experiencia y el viaje emocional que tienen durante el mismo. Adicional, seleccionamos a 1 cliente que cumplía con el perfil de Buyer Persona y se le pidió que nos responda las siguientes preguntas:

- a) En las siguientes etapas de su proceso de compra, califique el nivel de calidad de su experiencia en una escala de 1 a 9, siendo 1 negativo y 9 una experiencia positiva (díganos que sintió).
- b) En las siguientes etapas de su proceso de compra, califique el nivel de importancia que tiene cada una de ellas para usted y su decisión de regresar al restaurante en una escala de 1 al 4, siendo 1 menos importante y 4 más importante. Explíquenos por qué.

En síntesis, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

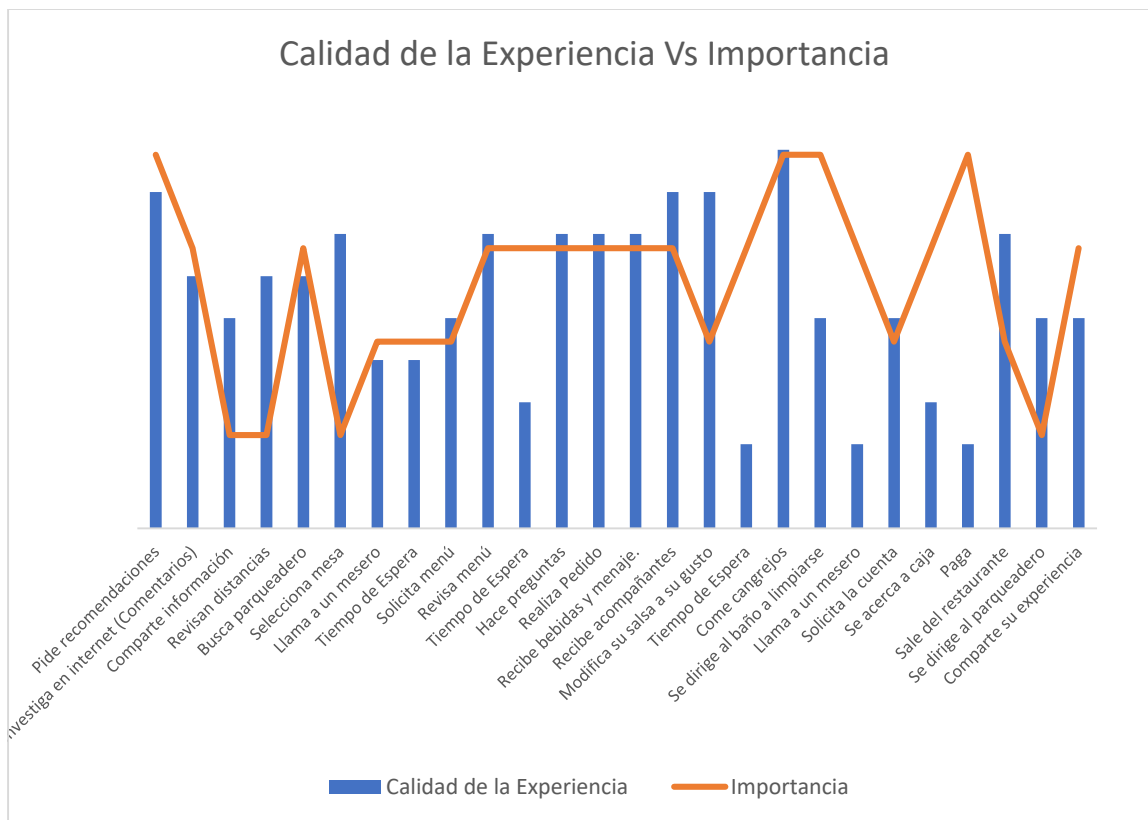


Ilustración 8: Interacciones del Cliente y sus emociones

Siendo los aspectos mencionados los de mayor relevancia para el cliente, procedemos a subdividir las interacciones según su nivel de importancia, de acuerdo con la matriz de Temkin:

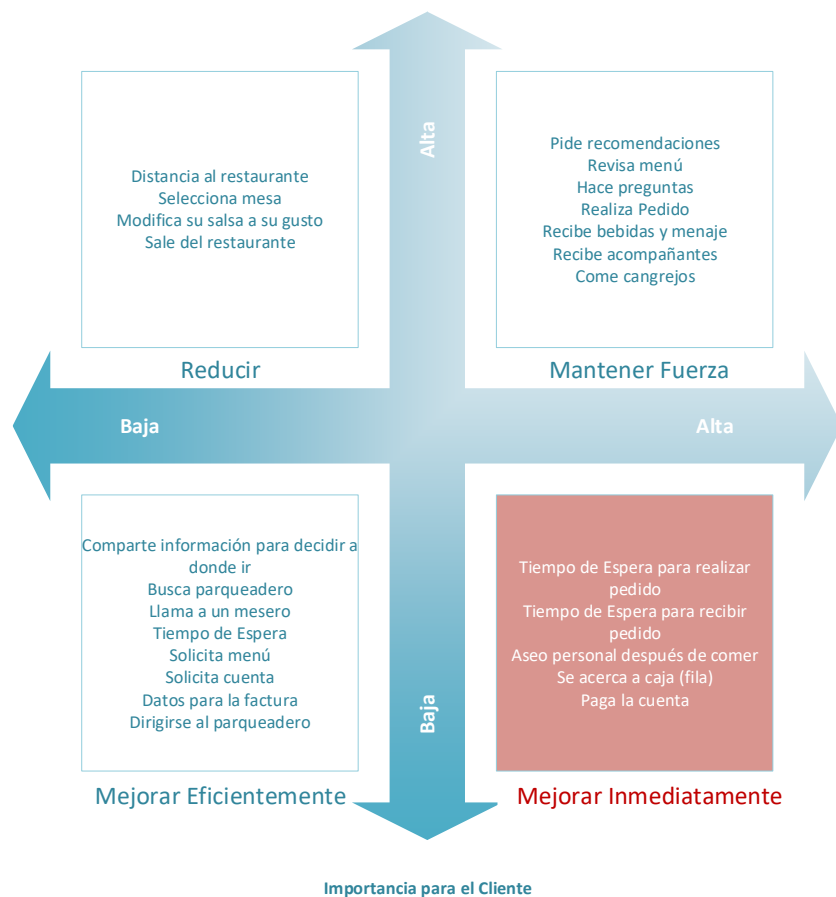


Ilustración 9: Matriz Calidad Vs Importancia del Restaurante

Con este diagrama, observamos que existen 5 causas prioritarias de la insatisfacción del cliente, siendo estas las siguientes:

1. Tiempo de espera para la toma del pedido.
2. Tiempo de espera para la recepción del pedido.
3. Aseo personal después de comer cangrejos.
4. Se acerca a caja para pedir y pagar cuenta.
5. Paga la cuenta.

2.3 Árbol de Diagnóstico

Siendo el problema central el bajo nivel de Customer Experience de los clientes al comer cangrejos en el restaurante, tomando las causas prioritarias mencionadas en el punto anterior, podemos agruparlas en 3 categorías de acuerdo con la incidencia y tipo de estas. Cuestionándonos cuales son las subcausas que las originan, podremos estar más cerca del origen o raíz del problema y así, plantear soluciones eficaces.

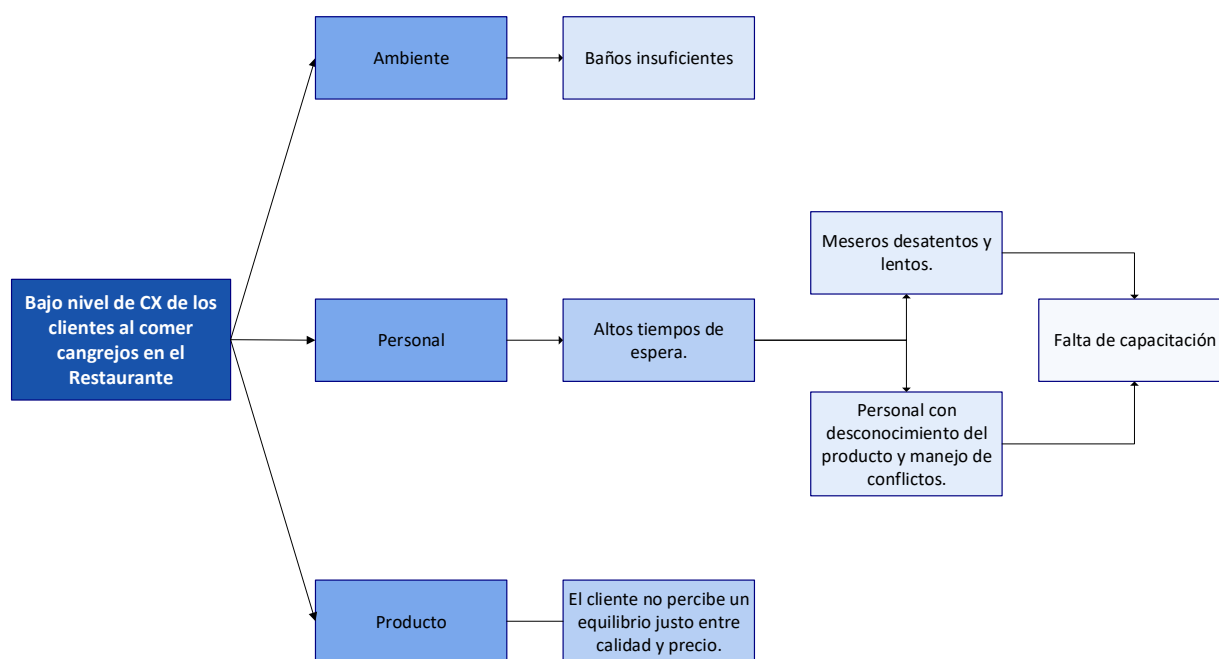


Ilustración 10: Árbol de Diagnóstico del Restaurante

CAPÍTULO 3

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

1.1 Descripción de la solución

El nivel actual de customer experience del restaurante se ve afectado principalmente por el servicio brindado por el personal: trato indiferente, altos tiempos de espera de los clientes para realizar un pedido, el cliente no se siente satisfecho con la “asesoría” que recibe por parte del personal, por ejemplo, los clientes solicitan ayuda para despejar dudas sobre que plato, bebida o guarnición elegir, pero el mesero no aporta con información útil que le permita al cliente tomar una decisión de manera segura; por lo que la solución propuesta está basada en eliminar estos puntos de contacto negativos a través de un plan de capacitación tanto para el personal directo como indirecto que labora en el restaurante con el fin de fidelizar a los clientes actuales, atraer más clientes y sobrevivir de manera exitosa en el entorno competitivo actual (Zeithamal, Parasuraman, & Berry, 1996).

Como punto inicial se propone la realización de un taller entre las gerencias para elaborar un manual de atención al cliente y posteriormente otro taller para comunicarlo, el manual deberá adaptarse a la oferta de la empresa y a las necesidades y deseos del cliente, y así brindar la máxima calidad en la atención al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores. La segunda característica de la solución se basa en un plan de capacitaciones para todo el personal (dueños y empleados) en la que se abarcarán temas técnicos y de habilidades interpersonales que permitan mejorar el servicio percibido por el cliente y mejorar los niveles de customer experience actuales.

La solución propuesta abarcará las siguientes aristas:

- a. Elaboración de la estrategia de orientación al cliente.
- b. Conocimiento de los productos (fomento de habilidades técnicas) y soluciones ante problemas o reclamos (fomento de habilidades interpersonales).

1.2 Teoría del Cambio

Causa subyacente	Características del programa	Teoría del cambio
Falta de capacitación del personal	Taller para elaborar la estrategia de orientación al cliente.	Se creará un manual de atención al cliente → Los empleados se sentirán involucrados y comprenderán la importancia de que el cliente reciba una atención de calidad → El cliente sentirá que es importante y valorado por la empresa → Se creará un vínculo entre el cliente y el restaurante que logre fidelizar a los clientes e incrementar las recomendaciones a terceros.
	Capacitaciones regulares para fomentar las habilidades técnicas e interpersonales de los empleados.	Talleres de capacitación a todo el personal → Todo el personal recibirá cursos sobre satisfacer necesidades, solucionar problemas, como agregar valor para alguien y cursos sobre los productos que se ofrecen → Los empleados de todos los niveles tendrán más confianza y desenvoltura al momento de realizar sus actividades → El cliente percibirá la confianza y conocimiento del empleado → Se mejorará el índice de satisfacción del cliente → El customer experience percibido será más alto.

Tabla 2: Diseño de la Solución

Diseño de la Implementación

Los dueños, socios y gerencias directivas deben ser quienes lideren los temas de customer experience, pues permite vincularse con las iniciativas, entender la necesidad y el impacto que esto significa para el negocio y, lo más importante, ser sensibles a la hora de destinar recursos para detonar más iniciativas de este tipo (Hinojosa, 2017).

Lograr que los planes se lleven a cabo dentro de una empresa depende principalmente de sus empleados, empezando por el personal que tiene contacto directo con el cliente, ellos son los

representantes de la empresa, “Si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán a tus clientes” (Branson, 2014), “Cuando la cultura es cambiada, no solo el contexto organizacional es afectado, sino también los clientes” (Dewar & Dutton, 1986).

Actores	Roles	Incentivos
Dueños	Destinar recursos para la realización del plan propuesto	Al mejorar el servicio al cliente entregado, las ventas se incrementarán y también la rentabilidad del negocio.
Administrador	Liderar el cambio de orientación al cliente.	Su perfil profesional se verá enriquecido. El desempeño de su restaurante será mejor, lo que reduce el nivel de reclamos y al tener empleados más eficientes y comprometidos su carga laboral será más leve.
Personal	Asistir a los talleres de capacitación y comprometerse con las nuevas políticas, vivir el cambio.	Se implementarán incentivos monetarios para los empleados que reciban mejores calificaciones (tanto en los talleres como en el servicio entregado). Su perfil profesional se verá enriquecido con el entrenamiento a recibir.

Tabla 3: Implementación de la Solución

El primer paso es la creación del manual de atención al cliente, en el que los dueños, gerencias y supervisores se reunirán para trabajar de manera conjunta, orientando la política y procedimientos actuales del restaurante hacia el cliente. Una vez acordados los cambios entre las partes, se realizará un taller de comunicación de los cambios realizados a todo el personal, con el objetivo de involucrarlos en cualquier mejora de este y obteniendo a su vez un mayor involucramiento, compromiso y empoderamiento del personal.

Para no interrumpir las actividades del restaurante las capacitaciones serán de 2 horas los primeros lunes de cada mes, a excepción de abril y octubre en donde no habrán capacitaciones debido a la alta actividad del restaurante. Además, en los meses de marzo y septiembre se realizarán jornadas intensivas de capacitaciones para aprovechar la baja actividad debido a la veda del cangrejo. (Ver Anexo 7).

CAPÍTULO 4

MÉTODO DE EVALUACIÓN

1.1 Método de evaluación

El ensayo controlado aleatorio es un método de evaluación de impacto en el que la población que recibe el programa o grupo de tratamiento y el grupo de control o población que no recibe el programa de capacitaciones, se eligen de manera aleatoria entre la población que cumple los criterios. Este método evalúa en qué medida se están alcanzando los impactos específicos planificados siempre que los grupos de control y tratamiento sean lo más parecidos posibles.

Con respecto al restaurante en estudio, el método de evaluación RCT se realizará de la siguiente manera:

- a. Se seleccionarán 4 empleados mediante un sorteo, de los cuales 2 recibirán un módulo de capacitación y los otros 2 empleados no la recibirán.
- b. Se establecerán encuestas de satisfacción a cada cliente que atiendan los 4 empleados seleccionados.
- c. El período de evaluación será de 3 meses, sin embargo, semanalmente se realizará un seguimiento comparativo de los resultados, una vez terminado el taller 1.

Con la implementación del programa se espera incrementar la calificación CSAT actual del 26% al 40% como experiencia satisfactoria, mejorando el nivel general de Customer Experience y, por consecuencia incrementar la rentabilidad del negocio.

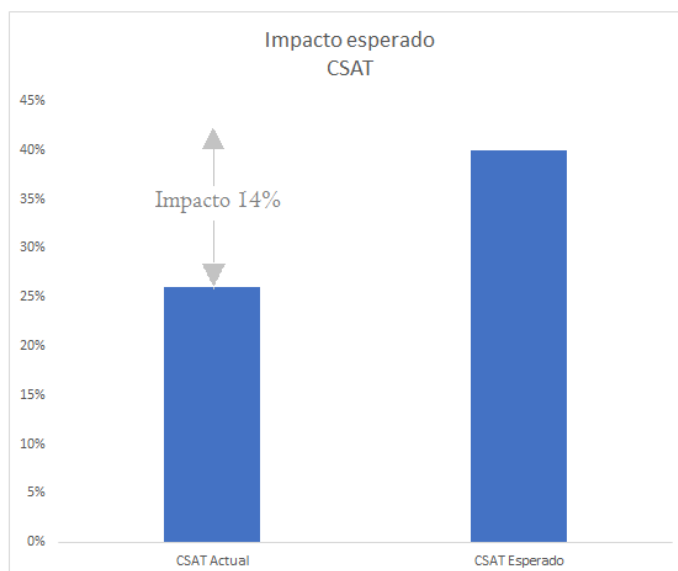


Ilustración 11: Impacto Esperado en el CSAT

1.2 Refinamiento

Características del Programa	TOC etapa 1	TOC etapa 2	TOC etapa final
Capacitaciones regulares para fomentar las habilidades técnicas e interpersonales de los empleados.	Los empleados seleccionados reciben los módulos de capacitación del plan Veda 1 (Talleres 1 al 6)	Los empleados tienen más seguridad al resolver dudas de los clientes y en el manejo de conflictos.	Los empleados son capaces de transmitir seguridad, confianza y alto nivel de servicio a los clientes.
Indicador	Tabla de asistencia a los talleres y calificaciones de las evaluaciones de cierre de cada taller.	CSAT	CSAT
Línea de Tiempo	Durante Veda 1, marzo 2020	abr-20	may-20
¿Quién recibe los datos del indicador?	Responsable de investigación	Responsable de Investigación	Responsable de Investigación
Refinamiento	Si los empleados no tienen buen desempeño en las evaluaciones ni las asistencias requeridas → Refinar la metodología de los talleres, cambio de capacitador.	Si los empleados no incorporan en sus labores diarias lo aprendido → cambiar incentivos.	Si no existe mejoría en la satisfacción de los clientes → refinar el diagnóstico y el enfoque del programa.

1.3 Recomendaciones

- a. Todas las empresas deben reconocer y adaptar algún programa de medición y mejora de los niveles de Customer Experience brindado, con el afán de incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa.

- b. Los empleados corresponden a la cara de la empresa ante el cliente, por lo que potencializar sus destrezas y habilidades es crucial para el desarrollo sostenible de la organización.
- c. Dada la importancia del servicio que reciben los clientes por los empleados del restaurante, se recomienda implementar a la brevedad posible el plan de capacitaciones propuesto, de tal manera que se pueda mejorar el índice CSAT y mejorar el nivel de CX.
- d. Adicional se recomienda analizar constantemente los niveles de Cx a través del formato de encuesta que se encuentra en los anexos, de manera semestral realizar un Customer Journey para verificar cualquier cambio en las necesidades y preferencias del cliente, anticipándose a estos cambios, fortaleciendo los lazos con los clientes, obteniendo lealtad por parte de ellos y un lazo muy difícil de superar por la competencia.

1.4 Conclusiones

- a) Un buen nivel de CX se logra a través del diseño de la propuesta de valor enfocada en el cliente, a través de conocer sus necesidades, preferencias y expectativas para alinear los objetivos de la compañía.
- b) El nivel de ventas y rentabilidad de toda empresa es directamente proporcional al nivel de experiencia que el cliente recibe al adquirir el producto o servicio, un cliente que percibe una buena experiencia es más probable que se transforme en un cliente recurrente y leal, al que el factor precio no estará como un detonante diferenciador.

- c) b. Existen varios factores que afectan el nivel de Cx percibido por el cliente, siendo uno de los más poderosos el servicio y atención que los empleados de una empresa brindan.
- d) El dominio y conocimiento de los productos que se ofrecen junto con el desarrollo de habilidades, actitudes y técnicas de atención al cliente ayudan a mejorar el nivel de servicio y a mejorar los ingresos de la empresa.
- e) Conocer la opinión de los clientes es fundamental para toda empresa, más allá de ser una herramienta de mejora continua corresponde la manera más eficaz de reconocer oportunidades, fortalezas y debilidades del servicio que otorgan las empresas desde la perspectiva del consumidor, lo que permite a las organizaciones a crear e implementar ideas de manera más eficaz.
- f) Con la implementación de la propuesta de este trabajo, se espera incrementar los índices de satisfacción CSAT del 26% actual al 40%, así como mejorar temas internos del restaurante como los índices de rotación del personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alhelalat, J., Habiballah, M., & Twaissi, N. (2016). The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction. *Science Direct*, 46-53.
- Andaleeb, S., & Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction specific model. *Journal of Service Marketing*, 3-11.
- Bel, O. (2019). Customer journey: qué es y cómo definirlo en tu estrategia. *InboundCycle*.
- Branson, R. (28 de Octubre de 2014). Branson Up Close. (E. Schurenberg, Entrevistador) Obtenido de Virgin: https://web.archive.org/web/20080319105352/http://www.virgin.com/AboutVirgin/RichardBranson/WhosRichardBranson.aspx?L3_GenericContent_NavigateToPage=2
- Churchill, B., & Peter, J. (1993). Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, 127 - 139.
- Corral, L. d. (2018). ¿Cómo crear un Customer Journey Map para diseñar la mejor experiencia de tu cliente? *José Facchin*.
- Dewar, R., & Dutton, J. (1986). "The Adoption of Radical and Incremental Changes". *Management Science*, 1422-1433.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cincinnati: Thomson/South-Western.
- Fernandez, R. (2016). Customer Journey Map: entendiendo lo que siente y espera el cliente. *Xperience*.
- Frenay, D. (2016). Net Promoter Score . *Customer Experience*.
- Greising, D. (1994). Quality: How to Make it Pay. *Business Week*, 54 - 59.
- Grönroos, C. (1988). Modelo de Calidad de Servicio . 38.

- Hinojosa, M. (2017). Claves del Customer Experience. *Red Forbes*, 1-3.
- Holbrook, M. (1999). Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. *Psychology Press*, 84 - 123.
- Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K., & Maklan, S. (2013). Customer service experiences. *European Journal of Marketing*, 738 - 769.
- Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Marketing Research*, 227-246.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Louisnord, N. V. (2018). Tracking customer experience with key performance indicators.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *MARKETING de Servicios*. México: Pearson Education.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 3.
- Namkung, Y., & Jang, S. (2008). "Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 142-155.
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2012). Conceptualising technology enhanced destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 36-46.
- Nordlund, C. (Mayo de 2019). *Gartner*. Obtenido de www.gartner.com
- Pamies, D. (2015). El 'Customer Journey'. *Cultura Innovadora*, 1-2.
- Panetta, K. (10 de JUN de 2019). *How to Create an Effective Customer Journey Map*. Obtenido de GARTNER: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/articles/how-to-create-an-effective-customer-journey-map>

- Piperno, D., & Stothert, K. (2003). Phytolith Evidence for Early Holocene Cucurbita Domestication in Southwest Ecuador. *Science* 299, 1054 - 1057.
- Prim, A. (2015). El Mapa de Experiencia del Cliente o Customer Journey Map. *Innokabi*, 3-5.
- Reichheld, F. (2007). *La pregunta decisiva*. Grupo Planeta (GBS).
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2018). *Customer Relationship Management*. Berlin: Springer.
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into your Customer's Expectations, Align your Marketing Strategies, and Win More Business*. Wiley; Edición 1.
- Ryu, K., Lee, H.-R., & Gon, K. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 200-223.
- Salazar, B. (2017). Buyer Persona: crea uno efectivo para tu estrategia. *MediaSource*.
- Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management*. New Jersey. Estados Unidos: John Wiley & Sons Limited.
- Tadajewski, M., & Jones, B. (2014). Historical research in marketing theory and practice: a review essay. *Journal of Marketing Management*, 1239 - 1291.
- Temkin, B. (2008). The 6 Laws Of Customer Experience: The Fundamental Truths That Define How Organizations Treat Customers. *Customer Experience Matters*.
- Temkin, B., McInnes, A., & Zinser, R. (2010). Mapping The Customer Journey. *Forrester Research*, 12 - 14.
- Toro, D. (2016). ¿Cómo construir un Customer Journey? *WOW Customer Experience*.
- Trischler, J., & Zehrer, A. (2012). Service design: suggesting a qualitative multi-step approach for analyzing and examining theme park experiences. *Journal of Vacation Marketing*, 57 - 71.

Woo, K., & Ji Moon, Y. (2009). Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type. *International Journal of Hospitality Management*, 144 - 156.

Zeithamal, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Jornal of Marketing*, 31-46.

Zomerdijk, L., & Voss, C. (2009). "Service design for experience-centric services. *Journal of Service*, 67-82.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente

Encuesta de Satisfacción del Cliente

¿Qué tan satisfactoria fue su experiencia en nuestro restaurante?

Excelente
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy Mala

¿Qué necesitamos mejorar?

Servicio al Cliente
 Sabor
 Acompañantes
 Precios
 Instalaciones

Anexo 2: Resultados de Encuesta de Satisfacción del Cliente

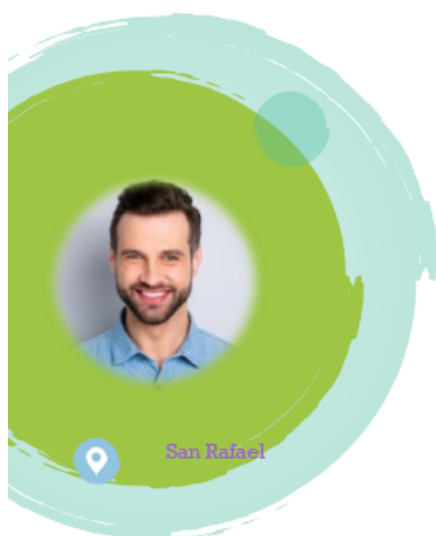
1. ¿Qué tan satisfactoria fue su experiencia en nuestro restaurante?

	%	# Personas
Excelente	3%	1
Buena	23%	7
Regular	53%	16
Mala	13%	4
Muy mala	7%	2
Total Encuestados		30

2. ¿Qué necesitamos mejorar?

	%	# Personas
Servicio al cliente	33%	9.9
Sabor	31%	9.3
Calidad de los Acompañantes	19%	5.7
Precios	13%	3.9
Instalaciones	4%	1.2
Total Encuestados	100%	30

Anexo 3: Buyer Persona del Restaurante:



JAVIER TAPIA

Edad: 30 años.

Ocupación: Analista de compras.

Familia: soltero, vive con sus padres.

Trabajo

- Coordinar compras locales e importaciones.
- Negociar con proveedores.
- Asiste a cursos especializados y ferias dentro y fuera del país.
- Gestiona el pago oportuno a los proveedores.
- Realiza análisis de mercado de materias primas que usa la empresa.
- Horario de Lunes a Viernes de 8:00 a 17:00.

Ocio

- Amante de los viajes. Le encanta la playa.
- Realiza excursiones con sus amigos una vez al mes.
- Se reúne en restaurantes o bares con amigos y/o familia una vez a la semana.
- Ando en bicicleta o trota todas las mañanas por 1 hora.
- Escucha música todos los días, en especial cuando conduce y hace ejercicio.
- Viaja fuera del país una vez al año.

Uso de Redes Sociales



■ Facebook ■ Instagram
■ Twitter

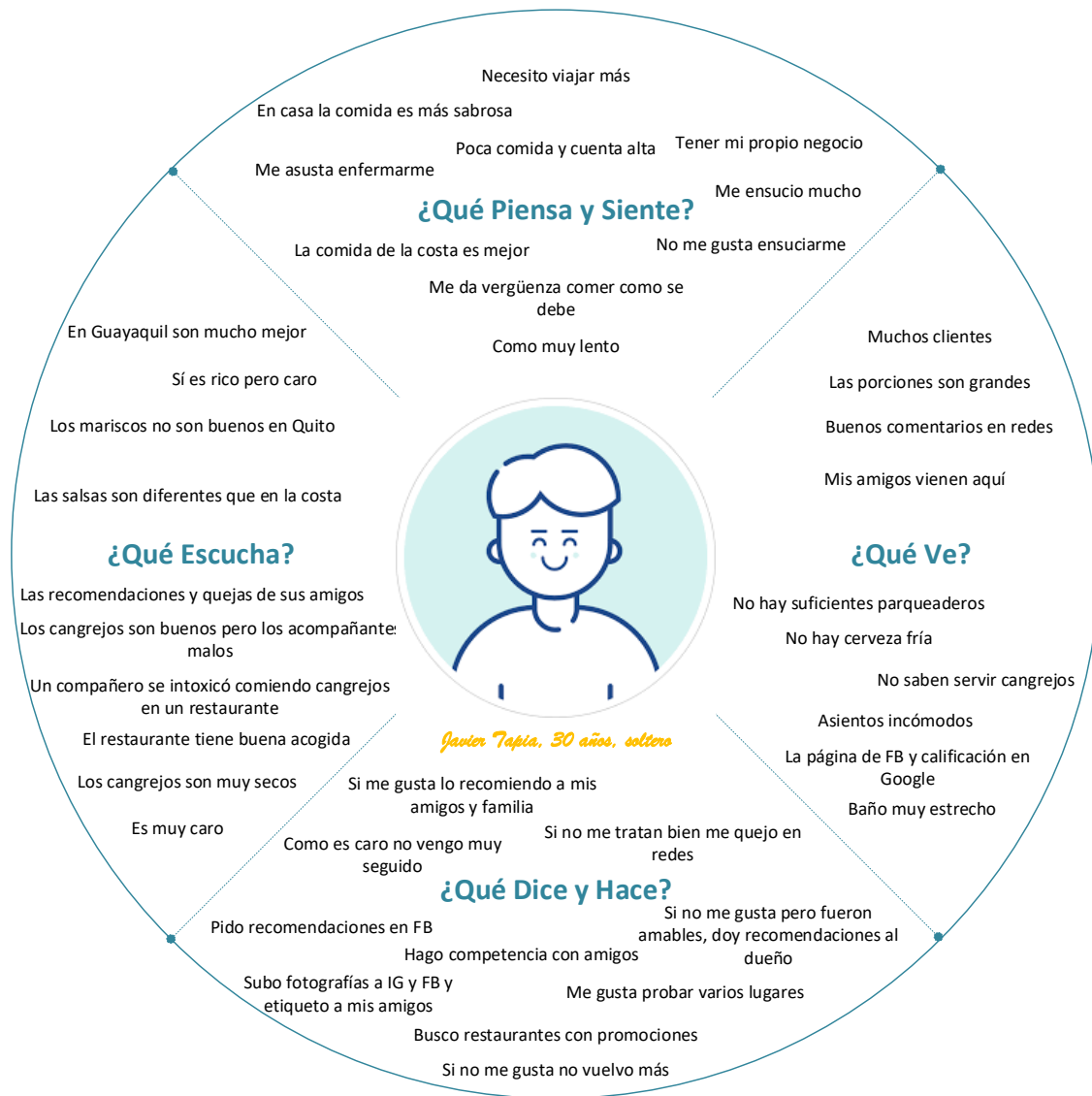
Frustraciones

- Pagar con tarjeta es importante, no le gusta el efectivo.
- Preferiría tener más libertad e independencia en su horario laboral.
- Quisiera tener un mejor carro, pero prefiere gastar en viajes.

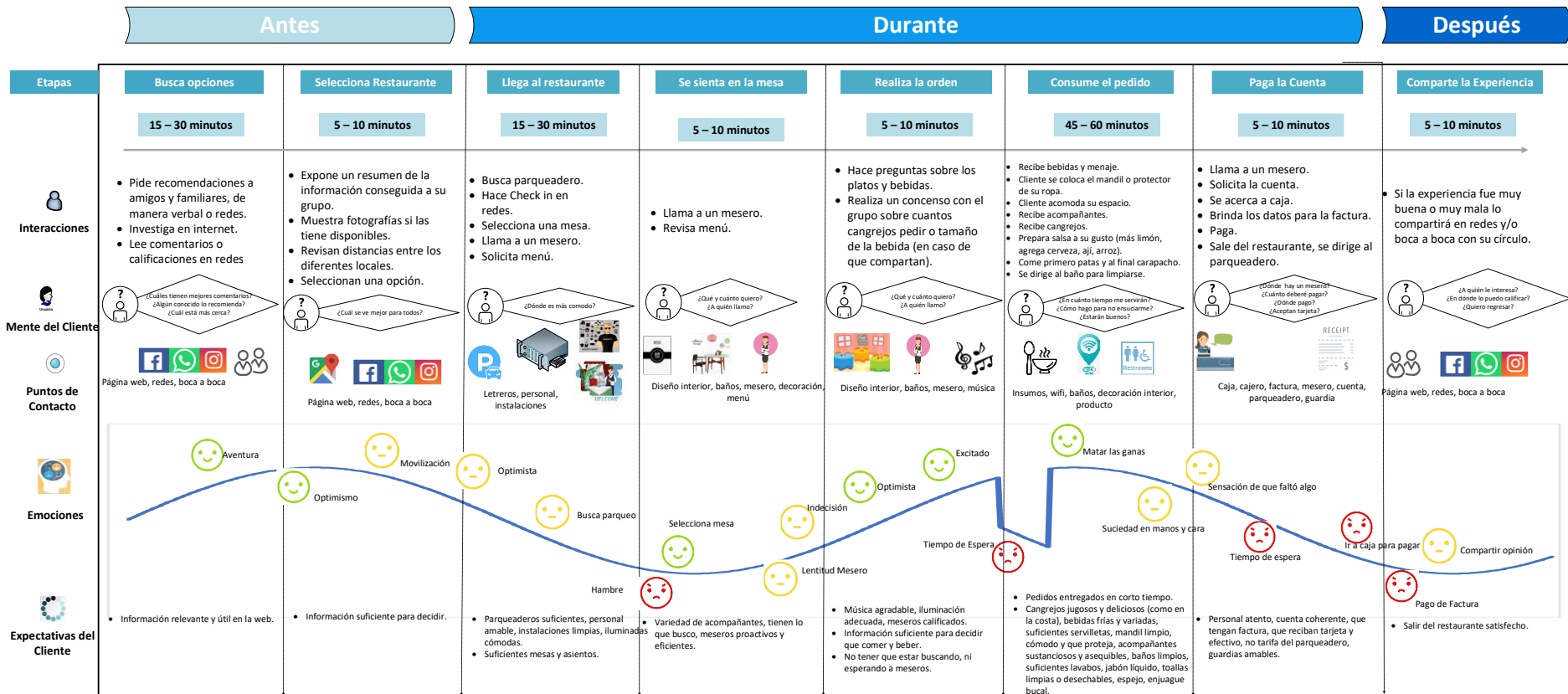
Insights

- Está estudiando una maestría en administración.
- Lo que más le gusta de la costa es la comida y la gente.
- Viaja a la playa 2 veces al año.
- Sus ciudades favoritas son Baños y Guayaquil.
- No puede vivir sin internet.
- Antes de visitar un lugar nuevo investiga sobre éste en internet.
- Gasta más de \$140/mes en restaurantes.
- Es amante de la buena comida, paga por la calidad.

Anexo 4: Mapa de Empatía del Restaurante:



Anexo 5: Customer Journey Map del Restaurante:



Anexo 6: Calidad de la Experiencia Vs Importancia de las interacciones (Resultados de la Encuesta)

Fase	Interacciones	Calidad de la Experiencia	Estado Emocional	Importancia
Antes	Pide recomendaciones	8	Aventura	4
	Investiga en internet (Comentarios)	6	Curiosidad	3
	Comparte información	5	Serenidad	1
	Revisan distancias	6	Indeciso	1
Durante	Busca parqueadero	6	Tensión	3
	Selecciona mesa	7	Entusiasmo	1
	Llama a un mesero	4	Fatiga	2
	Tiempo de Espera	4	Ansiedad	2
	Solicita menú	5	Curiosidad	2
	Revisa menú	7	Confusión	3
	Tiempo de Espera	3	Desesperación	3
	Hace preguntas	7	Inseguridad	3
	Realiza Pedido	7	Deseo	3
	Recibe bebidas y menaje.	7	Entusiasmo	3
	Recibe acompañantes	8	Euforia	3
	Modifica su salsa a su gusto	8	Optimista	2
	Tiempo de Espera	2	Desesperación	3
	Come cangrejos	9	Placer	4
	Se dirige al baño a limpiarse	5	Incomodidad	4
	Llama a un mesero	2	Molestia	3
	Solicita la cuenta	5	Irritación	2
	Se acerca a caja	3	Aburrimiento	3
	Paga	2	Frustración	4
	Después	Sale del restaurante	7	Satisfacción
Se dirige al parqueadero		5	Ligera fatiga	1
Comparte su experiencia		6	Alivio	3

