



Impacto de la Calidad del Servicio, Satisfacción del Cliente y Experiencia del Consumidor: Un
Estudio en Restaurantes de las localidades de Usaquén y Chapinero en Bogotá con Enfoque en la
Integración Tecnológica

Juan Sebastián Marin Veloza

Juan Manuel Páez Oñate

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Bogotá D.C

2024

Impacto de la Calidad del Servicio, Satisfacción del Cliente y Experiencia del Consumidor: Un
Estudio en Restaurantes de las localidades de Usaquén y Chapinero en Bogotá con Enfoque en la
Integración Tecnológica

Juan Sebastián Marin Veloza

Juan Manuel Páez Oñate

Tutor: Juan Camilo Giorgi

Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA

Bogotá D.C

2024

Tabla de contenido

Resumen.....	6
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Justificación de la investigación	12
1.3 Pregunta de investigación	19
¿Cómo impactan las dimensiones intangibles de los puntos de contacto en la percepción de calidad, satisfacción y experiencia del cliente en restaurantes de Bogotá?	19
1.4 Objetivo General	19
Determinar el impacto de las dimensiones intangibles de los puntos de contacto (como tiempos de espera, personalización del servicio e innovaciones tecnológicas) en la percepción de calidad, satisfacción y experiencia del cliente en restaurantes de Bogotá.....	19
1.5 Objetivos Específicos.....	19
2. Revisión de la literatura.....	20
2.1 Calidad del servicio.....	21
2.2 Satisfacción del cliente	26
2.3 Experiencia del consumidor	30
2.4 Calidad del servicio y Satisfacción del cliente.....	32
2.5 Calidad del servicio y Experiencia del consumidor.....	33
2.6 Satisfacción del cliente y Experiencia del consumidor	34
2.7 Estado del arte	35
3. Metodología	39

3.1 Tipo de investigación	39
3.2 Elaboración de Preguntas de Investigación.....	40
3.3 Localización de Fuentes y Recopilación de Datos.....	43
3.4 Técnicas de Análisis de la Información	45
3.5 Encuesta para Comensales de Restaurantes	50
Sección 1: Frecuencia de visita a restaurantes.....	50
Sección 2: Percepción de la calidad del servicio.....	51
Sección 3: Satisfacción del cliente	52
Sección 4: La personalización del servicio y la experiencia del cliente.....	53
Sección 5: Innovación y mejora continua.....	54
3.6 Análisis de las encuestas en relación con los objetivos específicos.....	55
Retroalimentación accesible y constante	62
Innovación tecnológica para optimizar la experiencia del cliente.....	62
Personalización como clave de una experiencia memorable.....	63
3.8 Limitaciones.....	64
3.9 Ficha Técnica de Entrevistas.....	64
3.9.1 Hipótesis de la tesis.....	68
3.9.2 Análisis Entrevista a Rafael Cárdenas, Founder & CEO de Crunchy CO.....	69
3.9.3 Análisis Entrevista a Tomás Currea. Socio y Founder de Restaurante Tres, Cuatro, Cinco (Steak House).....	71
3.9.4 Entrevista a Guillermo Stanglini. Founder de Patagonia (Comida Argentina).....	74
Calidad del servicio	74
Experiencia del cliente	75
Satisfacción del cliente	76
4. Análisis cruzado de la información	77

Conclusiones y recomendaciones.....81

Lista de referencias89

Resumen

Esta tesis analiza la importancia de tres variables intangibles clave en el sector restaurantero: calidad del servicio, satisfacción del cliente y experiencia del consumidor. Partiendo de la creciente competencia en la industria y el impacto que estas variables tienen en la percepción de los comensales, la investigación examina cómo la implementación de tecnologías avanzadas puede complementar el servicio humano y maximizar la experiencia global de los clientes que frecuentan restaurantes en las localidades de Usaquén y Chapinero en Bogotá.

En el análisis de la calidad del servicio, se profundiza en la precisión de los pedidos, la consistencia en la atención y la capacidad de respuesta del personal. A través de encuestas y entrevistas con gerentes y clientes de restaurantes, se evidenció que los tiempos de espera y la personalización del servicio son aspectos críticos para cumplir las expectativas del cliente. La integración de herramientas tecnológicas ha demostrado ser eficaz en restaurantes internacionales de renombre, optimizando los procesos, como se ve en ejemplos de establecimientos como Nobu y The Ritz-Carlton.

La experiencia del consumidor en el entorno de restaurantes se evalúa considerando factores emocionales y sensoriales, tales como un ambiente acogedor, la atención personalizada y el uso de tecnología. La investigación revela que estos elementos son esenciales para construir experiencias memorables que motiven la recomendación. Tecnologías como FootfallCam, que ayuda a gestionar el flujo de clientes y el personal en tiempo real, aportan significativamente a una experiencia fluida y bien coordinada.

En cuanto a la satisfacción del cliente, se observó que los clientes valoran un servicio que cumpla y, si es posible, supere sus expectativas. Esto se logra mediante la combinación de tecnología y atención humana, lo cual no solo optimiza la experiencia sino que también refuerza la conexión entre el cliente y el establecimiento. Contrario a la percepción de algunos gerentes, los

hallazgos destacan que la tecnología no desplaza el toque humano en el servicio, sino que lo potencia, mejorando la eficiencia y calidad de la atención, aumentando así la rentabilidad del negocio y la probabilidad de recompra, según estudios recientes.

Finalmente, la investigación presenta un comparativo entre prácticas locales y estrategias internacionales, concluyendo que la tecnología y el servicio humano pueden coexistir y complementarse de manera efectiva, ofreciendo una experiencia óptima que satisface las expectativas actuales de los consumidores en el contexto restauranero de Bogotá.

Tabla de tablas

Tabla 1: Diferencias entre el enfado y el arrepentimiento.....	17
Tabla 2: Modulación de preguntas de investigación con base en las variables	40
Tabla 3: Actividades para el cumplimiento de los objetivos	46
Tabla 4: Guion de elaboración de entrevistas a gerentes de restaurantes.....	66
Tabla 5: Comparativo de variables clave de la tesis entre los restaurantes analizados en el marco teórico y los estudios cualitativos y cuantitativos	83

Tabla de figuras

Figura 1: Frecuencia de visita de los comensales encuestados	55
Figura 2: Frecuencia de visita de los comensales encuestados	56
Figura 3: Frecuencia de feedbacks realizados por parte de los comensales encuestados	56
Figura 4: Satisfacción percibida por parte de los comensales encuestados por la calidad del servicio prestada por el restaurante	58
Figura 5: Áreas de mejora identificadas en los restaurantes por parte de los comensales encuestados ...	58
Figura 6: Identificación de problemas significativos en los restaurantes por parte de los comensales encuestados	59
Figura 7: Percepción de personalización de servicio brindado en los restaurantes por parte de los comensales encuestados	60
Figura 8: Valoración de implementación de innovaciones tecnológicas en los restaurantes por parte de los comensales encuestados	61
Figura 9: Elementos que mejoran la experiencia percibida a través de innovaciones tecnológicas en los restaurantes por parte de los comensales encuestados	61

Tabla de anexos

Anexo 1: Transcripción de entrevistas Crunchy Cone	104
Anexo 2: Transcripción entrevista Tres, Cuatro, Cinco Steak House	107
Anexo 3: Transcripción entrevista Patagonia	110

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, la sociedad en su cotidianidad se encuentra inmersa en un período caracterizado por la constante reinención de los seres humanos, lo que conlleva a la creación de un mundo cada vez más dinámico y veloz en comparación con épocas precedentes. Los intereses, pasiones, ocupaciones y, en última instancia, el estilo de vida de las personas, se encuentran en un continuo estado de cambio. Este fenómeno se manifiesta a través de mejoras e innovaciones que emergen tanto en nuestro entorno local como a escala global, dando lugar a nuevos modelos de negocio que simplifican y enriquecen la experiencia de vida de la sociedad. En donde, “maximizar la innovación y la flexibilidad es el objetivo central al que se orientan empresas, regiones y países enteros” (Centro de Estudios en Tecnologías de Red [CETR], 2006, párr. 4).

Los negocios, en este contexto, sirven como un indicador para medir la progresión humana. Si bien, algunos sectores experimentan avances acelerados y eficientes, es innegable que existen otras industrias que muestran un desarrollo más pausado. En el contexto actual de la industria de servicios en Colombia, es crucial comprender las dinámicas que influyen en la calidad del servicio, la experiencia del consumidor y la satisfacción del cliente. El sector de servicios ha experimentado variaciones importantes en sus ingresos operacionales y niveles de empleo, lo que refleja un entorno competitivo y en continua evolución (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2021). Esta realidad subraya la importancia de adoptar nuevas estrategias para mejorar la calidad del servicio ofrecido. En particular, se debe destacar que los sectores de servicios de comidas y bebidas son significativos para la economía, evidenciando altos niveles de producción bruta y valor agregado (DANE, 2021), lo que resalta la necesidad de profundizar en estudios que busquen optimizar estas industrias y mejorar la experiencia del consumidor.

Para los establecimientos de consumo conocidos bajo la denominación de "bares", "gastrobares" y "restaurantes", según la definición establecida por la Real Academia Española (RAE, s.f.), la adaptación y la innovación son cruciales, de hecho, aquellos comercios que no desarrollan nuevas estrategias para mejorar o no evolucionan con el tiempo enfrentan desafíos significativos. Estos incluyen la disminución de las ventas, una menor fidelización de los clientes y la falta de disponibilidad cuando los clientes lo requieren. En otra investigación se identificó que la calidad del servicio y la innovación operativa son predictores críticos de la supervivencia y el éxito de los restaurantes en mercados competitivos (Parsa et al., 2015). En esta literatura se destaca que la falta de innovación y adaptación puede llevar a una disminución en la satisfacción del cliente y, eventualmente, a una pérdida de mercado (Parsa et al., 2015).

A pesar de estos avances, la evolución de estos establecimientos ha sido gradual, especialmente en lo que respecta al desarrollo de la experiencia del cliente. Otro estudio señala que la integración de tecnologías avanzadas en la experiencia del servicio no solo mejora la eficiencia operativa sino que también eleva la satisfacción del cliente, facilitando así interacciones más personalizadas y memorables (Mody et al., 2017). Los hallazgos mencionados justifican la necesidad de investigar cómo la modernización de los procesos operativos, incluyendo la adopción de nuevas tecnologías y estrategias para mejorar la calidad del servicio, puede mejorar significativamente la experiencia del consumidor y la satisfacción de los comensales en bares y restaurantes, en donde se busca, llenar el vacío en la literatura existente al explorar en profundidad cómo estas innovaciones pueden ser implementadas eficazmente para aumentar la competitividad en este sector.

1.2 Justificación de la investigación

En el entorno empresarial actual, los elementos que definen el éxito o el fracaso de un negocio, especialmente en el sector gastronómico, son la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la experiencia del consumidor. Estos tres pilares no solo influyen en la percepción que los clientes tienen del servicio recibido, sino que también son determinantes para repetir experiencias. El 66% de los consumidores considera que el factor más importante que una empresa puede ofrecer para brindar un excelente servicio es valorar su tiempo (Leggett et al., 2018). En este sentido, el tiempo es percibido como una inversión tan valiosa como el dinero que el cliente gasta, y a menudo se traduce en esfuerzos no monetarios, como el tiempo y la conveniencia, elementos que los clientes están dispuestos a sacrificar a cambio de un servicio que cumpla o exceda sus expectativas (De Ruyter et al., 1999).

Esto resalta la importancia de innovar en la atención del cliente para reducir los tiempos de espera y maximizar la eficiencia. Además, el concepto de calidad percibida se concibe como un componente crucial que influye directamente en la experiencia y satisfacción del cliente. De hecho, las dimensiones que subyacen a un juicio de calidad del servicio incluyen aspectos como el rendimiento, la conformidad con especificaciones, la fiabilidad, la capacidad de servicio, y la adecuación y acabado del producto o servicio ofrecido (Aaker, 1991, pp. 84-86).

En este marco, se sugiere que la percepción generada de la calidad ofrecida no solo se construye a través de las características propias del producto o servicio, sino también a través de la interacción entre el cliente y la organización, lo que resalta la importancia de una estrategia para mejorar la satisfacción del cliente bien implementada. Este enfoque es fundamental en un restaurante, donde elementos como la rapidez del servicio y la personalización del trato pueden ser esos factores críticos que, aunque constituyan una parte de la experiencia total, influyen significativamente en la percepción general del servicio ofrecido al cliente.

Esto lleva a reflexionar sobre cómo la percepción del tiempo es, en muchos sentidos, un recurso valioso en donde la capacidad de una empresa para reconocer y respetar este recurso no solo demuestra empatía y consideración hacia sus clientes. A veces no se percibe este factor con el valor que se debería ya que por ejemplo en la *Teoría de la equidad* se habla de que la satisfacción del cliente se produce cuando el coste, tiempo y esfuerzo está balanceado dentro del servicio prestado (Brooks et al., 1999). Por lo tanto, las personas comparan sus inversiones (como tiempo y esfuerzo) con los beneficios recibidos, y esta evaluación afecta su percepción de satisfacción. Si sienten que sus inversiones han sido adecuadamente recompensadas, su satisfacción será alta; de lo contrario, experimentan insatisfacción (Brooks et al., 1999). Este concepto se relaciona directamente con el libro *Delivering Quality Service* en donde se infirió que en entornos de servicio donde la eficiencia y la rapidez son muy valoradas, la capacidad de respuesta, que implica la disposición de ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido, es una de las medidas más importantes que afectan la calidad del servicio (Zeithaml et al., 1990). Para medirlo, se desarrolló el modelo *SERVQUAL* y se identifica a la percepción del tiempo como un factor que influye significativamente en la evaluación de la calidad del servicio, donde la asistencia más rápida coloca a los establecimientos de consumo en la mentalidad del cliente como más eficientes y atentos (Parasuraman et al., 1985)

La importancia de gestionar la percepción del tiempo de los clientes se refleja en la evidencia de que los clientes valoran su tiempo y esperan que se les brinde un servicio ágil y eficiente. De hecho, los retrasos y la espera innecesaria pueden ser percibidos no solo como una inconveniencia sino también como una falta de respeto hacia el cliente y su tiempo, lo que puede deteriorar la percepción de la calidad y disminuir la satisfacción del cliente. (Zeithaml et al., 1990).

Asimismo, se ha identificado que los clientes consideran los largos tiempos de espera como una experiencia frustrante y desalentadora, en donde “la necesidad de esperar largos períodos para recibir asistencia puede generar una sensación de desvalorización por parte de los clientes, lo que afecta negativamente su percepción de la empresa y su lealtad hacia la misma” (da Silva, 2020, párr. 6). Esta investigación también subraya la importancia de abordar de manera efectiva los tiempos de espera en el servicio al cliente, no solo como una cuestión de eficiencia operativa, sino también como un aspecto fundamental para mantener y fortalecer la calidad del servicio ofrecido, la satisfacción del cliente y la experiencia percibida.

Un aspecto crucial que deteriora significativamente la experiencia del cliente, es la necesidad de repetir la misma información en múltiples ocasiones. En un estudio, se enfatiza que, más del 70% de los consumidores atribuyen sus experiencias negativas con el servicio al cliente a tener que explicar repetidamente su situación a diferentes interlocutores (da Silva, 2020). Esta redundancia no sólo revela una falta de coordinación y comunicación interna, sino que también subraya una ineficiencia operativa que consume el tiempo valioso de los clientes y hace que se sientan menos importantes, elemento que, como se demuestra en las investigaciones, es central para la percepción de la calidad del servicio.

En otra evidencia investigada, se encontró como una mala experiencia a la hora de atender un restaurante/bar puede afectar de manera importante al consumidor generando un “enfado” (ver Tabla 1). El enfado hace referencia a la sensación que experimentan los sujetos cuando perciben una alta responsabilidad de los demás ante eventos negativos (Bonifield y Cole, 2007). En este caso, ese culpable externo se atribuye al mesero que atendió la mesa o la persona designada en la caja registradora, lo cual indica que para los establecimientos con operatividad y procesos

tradicionales, esto se puede convertir en un problema serio. Las consecuencias de la insatisfacción pueden ser muy perjudiciales, ya que un cliente descontento tiende a romper la relación con el proveedor de servicios, generar desconfianza hacia este o manifestar opiniones negativas sobre su experiencia (Varela-Neira et al. 2010). Esta realidad resalta la importancia de abordar las preocupaciones y quejas de los clientes de manera proactiva y efectiva, ya que las consecuencias de la insatisfacción pueden ser profundamente perjudiciales para la reputación hacia el establecimiento. Esto enfatiza la necesidad de implementar estrategias sólidas de atención al cliente y de mantener altos estándares de calidad en todos los aspectos del servicio ofrecido, así como tener mapeadas una serie de acciones para que cada comensal se sienta único y bien atendido.

El arrepentimiento está relacionado con un sentimiento de responsabilidad personal, lo que lleva al consumidor a sentir que su elección fue errónea, pero en lugar de expresar públicamente su insatisfacción, el arrepentimiento se maneja internamente. Esto puede generar emociones de autoculpa, y en algunos casos, el consumidor opta por el silencio o la inacción en lugar de presentar una queja formal (Zeelenberg y Pieters, 1999). Además, un sentimiento que se puede despertar debido a la insatisfacción de los clientes es el “arrepentimiento”, en donde el encargado de haber llevado a sus amigos/familia al establecimiento y haber recibido una mala atención, presenta un post-sentimiento de culpa interna, lo que puede generar rencor hacia el establecimiento de consumo en donde el resultado de las alternativas no escogidas es el principal determinante del arrepentimiento (Bonifield y Cole, 2007). Esto genera una tendencia del consumidor a no volver a optar por ir nuevamente al restaurante/bar y cambiarse por la competencia, en donde, es posible que los sujetos arrepentidos manifiesten una mayor intención de abandono que los enfadados (Bonifield y Cole, 2007). Esto se reafirma de la siguiente manera:

Primero, el arrepentimiento surge tras adquirir conciencia de que se ha elegido mal en una experiencia de consumo; esto implica que los sujetos arrepentidos conocen alternativas más atractivas en el mercado, lo que no es seguro en el caso de los enfadados (Bigné et al., 2010).

Esto como resultado, nos demuestra que las cadenas de consumo deben priorizar al igual que lo hacen con la calidad de los alimentos y la ambientación del restaurante/bar a darle la importancia que amerita a la velocidad de atención y servicio para que el consumidor pueda vivir la experiencia completa de manera satisfactoria y logré destacar en todos los puntos que se evalúan a la hora de calificar o recomendar un restaurante/bar ya sea en blogs públicos, aplicaciones digitales de reseñas y a través de la comunicación boca-boca.

Tabla 1: *Diferencias entre el enfado y el arrepentimiento*

	Enfado	Arrepentimiento
Tipo de emoción	Emoción básica	Emoción con base cognitiva
Atribución	Atribución y responsabilidad externa	Atribución y responsabilidad interna
Control	Control de otras personas sobre la situación	Control personal sobre la situación
Sentimientos	Sentir cómo se acelera el pulso, sensación de explotar	Sensación de tensión facial y de hundimiento
Pensamientos	Pensamientos de rabia hacia otros y pensar en lo injusto de la situación	Pensar en el error cometido y la oportunidad perdida

Tendencias a actuar	Sentir deseos de decir a la otra persona lo que se piensa	Sentir deseos de corregir el error
Acciones	Decir algo desagradable o ir contra alguien	Recrearse en lo ocurrido y hacer las cosas de otra manera
Objetivos asociados a la emoción	Desear hacer daño a alguien o vengarse	Querer mejorar la forma de actuar y tener una segunda oportunidad

Nota. Tomado de Bigné et al. (2010, p.8).

La aplicación de tecnología en los establecimientos de restauración y bares es una necesidad que se ha venido intensificando con la digitalización y una tendencia para mantenerse competitivo y satisfacer las demandas actuales de los clientes. Según un estudio, la adopción de tecnología mejora la experiencia del cliente y aumenta tanto el ticket promedio como la frecuencia de visitas (Softrestaurant, s.f.). La mejora en el tiempo de entrega, una mejor comprensión de los procesos internos por parte del personal de los establecimientos y un perfilamiento más exhaustivo de las preferencias del cliente son responsables de lograr una buena experiencia para los clientes (Softrestaurant, s.f.).

Muchos establecimientos en la industria siguen utilizando procesos tradicionales y lentos a pesar de estos avances. Esto limita su potencial de crecimiento y daña la experiencia del cliente. Este gap en la industria señala una falta crítica de atención hacia las acciones necesarias para mejorar la calidad del servicio y adaptarse a un entorno de mercado en rápida evolución.

La literatura existente, reconoce la importancia de la personalización y la rapidez en la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la experiencia del consumidor, pero hay un espacio

considerable para explorar más detalladamente cómo las soluciones tecnológicas específicas pueden transformarse en la práctica.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cómo impactan las dimensiones intangibles de los puntos de contacto en la percepción de calidad, satisfacción y experiencia del cliente en restaurantes de Bogotá?

1.4 Objetivo General

Determinar el impacto de las dimensiones intangibles de los puntos de contacto (como tiempos de espera, personalización del servicio e innovaciones tecnológicas) en la percepción de calidad, satisfacción y experiencia del cliente en restaurantes de Bogotá

1.5 Objetivos Específicos

1. Analizar el efecto de las innovaciones tecnológicas en la gestión del servicio y su relación con la satisfacción del cliente.
2. Analizar la influencia de los tiempos de espera en la percepción de calidad del servicio y la satisfacción de los comensales en restaurantes y bares de las localidades investigadas en Bogotá.
3. Comparar las prácticas locales con las de restaurantes internacionales reconocidos por su excelencia en el servicio al cliente.
4. Determinar cómo la personalización del servicio contribuye a mejorar la satisfacción y la experiencia del cliente.

2. Revisión de la literatura

Al abordar el análisis de los establecimientos de consumo, es vital adentrarse en un examen detallado de cada punto, lo que permite identificar las áreas de mejora y los vacíos que los restaurantes enfrentan en la actualidad.

En el marco de esta investigación, la "Calidad del Servicio" se establece como la variable dependiente, la cual se centra en la evaluación global o la actitud hacia la excelencia general de los servicios prestados (Parasuraman et al., 1985). Esta variable se distingue por abordar tanto la percepción del cliente como las expectativas previas respecto al servicio entregado. La calidad del servicio no solo permite medir la satisfacción del cliente, sino que también ofrece una comprensión detallada de cómo los clientes perciben la excelencia en el servicio proporcionado y cómo esto influye en su experiencia global. Adicionalmente, un estudio resalta que la calidad del servicio se mide no solo por el resultado del servicio sino también por el proceso de servicio que percibe el cliente (Gronroos, 1984). Según el autor de esa investigación, la calidad del servicio es el resultado de la comparación que hace el cliente entre sus expectativas y percepciones del servicio recibido (Gronroos, 1984), lo cual enfatiza en la importancia de gestionar tanto los aspectos tangibles como los intangibles del servicio.

En esta investigación, se considera la "Experiencia del Consumidor" como una variable independiente fundamental. Esta variable abarca todo lo que el cliente percibe y siente durante su interacción con el establecimiento, incluyendo aspectos como la satisfacción y la intención de volver. Comprender estos elementos es vital porque muestra cómo las acciones que toman los establecimientos para atender las necesidades de los clientes no solo afectan la percepción de la calidad del servicio, sino también toda la experiencia del cliente. En otra investigación se identificó que una buena experiencia del consumidor conduce a la promoción boca a boca, aspectos que son

vitales para la supervivencia y el crecimiento de los negocios en la industria de servicios, esto se enfatiza en la afirmación donde una experiencia positiva se da por el resultado directo cuando el servicio brindado al comensal coincide o supera las expectativas del cliente (Heskett et al., 1997).

La segunda variable independiente que se analiza es la "Satisfacción del cliente", esta nos ayuda a profundizar que la comida, el servicio y la atmósfera es necesaria para que el cliente se sienta "satisfecho" donde explica que también la cortesía, la velocidad del servicio y la calidad son igual de importantes que el plato o producto ofrecido por el establecimiento. Existe una conexión bidireccional entre la calidad del servicio y la satisfacción. Tanto la calidad del servicio como el producto son comúnmente considerados como un requisito básico para satisfacer y retener a los clientes valorados (Mahmood et al., 2018). Solo los clientes satisfechos hablan sobre sus buenas experiencias en los restaurantes. En otra investigación, se afirma el hecho de que los factores que afectan la satisfacción del cliente se han convertido en el área clave de impulso en el mundo. La satisfacción del cliente es un componente vital de cualquier organización; hacen todo lo posible para satisfacer a los clientes utilizando diferentes medios (Hanif et al., 2010).

2.1 Calidad del servicio

La calidad del servicio al cliente se considera una parte importante de la ventaja competitiva, es una variable crucial en la gestión de servicios. Esta variable proviene de la teoría de gestión de servicios y calidad total, que sostiene que la entrega constante de un servicio de alta calidad, es esencial para la satisfacción y la experiencia del cliente. Es importante mencionar que, el comportamiento del personal, la capacidad de respuesta, la confiabilidad, la calidad y el cumplimiento de las expectativas del cliente son algunos de los factores que componen la calidad del servicio (Parasuraman et al., 1985).

Para profundizar en el análisis de la calidad del servicio, el modelo SERVQUAL propuesto por Parasuraman et al., (1988) aporta las cinco dimensiones clave mencionadas previamente que ayudan a analizar las percepciones del cliente en experiencias de servicios. Cada una de estas dimensiones se refleja en elementos que la metodología de esta tesis también ha identificado como esenciales para evaluar el nivel de satisfacción y la experiencia de los comensales en restaurantes y bares.

Desglosando puntualmente cada una de las dimensiones del modelo SERVQUAL, se tiene que la fiabilidad mide la capacidad del establecimiento para ofrecer un servicio preciso cumpliendo con las promesas hechas al cliente en cada visita. La fiabilidad es crucial en restaurantes, donde el cliente espera consistencia en la calidad de los platillos, en los tiempos de espera y en la atención recibida en cada visita (Parasuraman et al., 1988).

Para la capacidad de respuesta, se destaca la importancia de que el personal esté siempre dispuesto y listo para atender al cliente de forma rápida y eficaz. En un entorno de restaurante, la capacidad de respuesta se relaciona directamente con los tiempos de espera y la velocidad en la resolución de las solicitudes de los clientes (Parasuraman et al., 1988).

La seguridad en el contexto del servicio al cliente implica la profesionalidad, cortesía y credibilidad del personal, generando una percepción de confianza en el cliente. Esta dimensión es especialmente relevante en restaurantes, donde los comensales aprecian que el personal sea competente y confiable en la prestación de un servicio de alta calidad que tenga un trato único con el cliente (Parasuraman et al., 1988).

Pasando a la empatía, en esta dimensión se refiere a la atención personalizada y la sensibilidad que el personal muestra hacia las necesidades individuales del cliente. Esta dimensión permite a los establecimientos de consumo crear una experiencia única para cada cliente, lo cual

contribuye a una percepción positiva de la calidad del servicio. La empatía es fundamental en la creación de un vínculo emocional, que fortalece la relación entre el cliente y el restaurante (Parasuraman et al., 1988).

Pasando a la última dimensión del modelo SERVQUAL, se tiene que la tangibilidad abarca todos los aspectos físicos del servicio, desde la apariencia del personal hasta el diseño y limpieza del establecimiento. Este factor no solo es importante para causar una primera impresión positiva, sino que refuerza la credibilidad y profesionalismo del establecimiento, generando una percepción de valor agregado en la experiencia del cliente (Parasuraman et al., 1988).

En un segundo estudio analizado se discute cómo la dimensión interpersonal del servicio, que incluye el trato del personal y la capacidad para generar una respuesta emocional favorable en el cliente, es crucial para una experiencia de servicio positiva (Brady y Robertson 2001). Esta capacidad es un indicador clave de la calidad del servicio en entornos de alta interacción como los restaurantes y bares. Este enfoque humano del servicio es fundamental, ya que las interacciones personales no solo reflejan la calidad del servicio ofrecido sino que también configuran la percepción general del establecimiento. Este estudio también se centra en cómo estos aspectos interpersonales pueden mejorarse mediante la formación y el desarrollo del personal, así como la implementación de tecnología que soporte y mejore estas interacciones, haciendo que cada encuentro con el cliente sea más personalizado y efectivo (Brady y Robertson 2001).

En una tercera investigación, se encontró que los componentes de la calidad del servicio incluyen elementos cruciales como la confiabilidad, la credibilidad, la comunicación y la comprensión del cliente, los cuales tienen un impacto directo sobre la percepción y comportamiento del consumidor (Sureshchandar et al., 2002). Este enfoque es esencial para entender cómo los establecimientos pueden mejorar sus operaciones y servicios para no solo

cumplir con las expectativas del cliente sino superarlas, asegurando así una ventaja competitiva en el mercado.

Continuando con el análisis para entender la importancia de esta variable, se investigó que la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en la industria de servicios refuerza la importancia de mantener altos estándares ante los clientes. Los autores encontraron que la calidad del servicio no solo influye directamente en la satisfacción del cliente, sino que también tiene un efecto mediador en la percepción de valor y la intención de regresar, lo que subraya la necesidad de un enfoque estratégico en la gestión de la calidad del servicio para lograr resultados sostenibles y rentables a lo largo del tiempo (Olorunniwo et al., 2006). Es aquí, donde la calidad del servicio emerge como un factor determinante en este proceso, ya que, una mejora en la calidad conduce a una mayor satisfacción y, en última instancia, a resultados comerciales favorables (Nilsson et al., 2001).

En otro estudio, se investigó el impacto de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente en el sector de la hospitalidad, una industria que tiene muchas similitudes con los restaurantes a la hora de prestar el servicio, ya que, la experiencia del cliente debe incluir la experiencia del producto y momentos emocionales donde el cliente se sienta cómodo y satisfecho. En esta investigación, los autores encontraron que la calidad del servicio tiene un impacto significativo en la satisfacción del cliente, que a su vez influye positivamente en la experiencia percibida, por lo tanto, la calidad del servicio en la hospitalidad no solo afecta la satisfacción inmediata del cliente, sino que también tiene un impacto duradero en su comportamiento futuro, incluyendo la probabilidad de recomendación por la buena experiencia que se tuvo (Wu et al., 2019).

Para comprender el origen y la importancia de esta variable en la industria de restaurantes, se enfatiza en el hecho que la calidad del servicio en los restaurantes abarca los factores mencionados anteriormente, los cuales influyen significativamente en la satisfacción y experiencia del cliente, sin embargo, no están contenidos dentro de la calidad del servicio directamente. Para poder cumplir con estas expectativas, los restaurantes deben cumplir con las necesidades de los clientes de sentirse valorados por el personal de servicio, la facturación precisa, la obtención de comentarios de los clientes sobre la experiencia, y el mantenimiento de la rapidez durante la visita de los comensales en los establecimientos de consumo (Akhil y Suresh, 2021). Este marco, permite a los gerentes de restaurantes identificar su nivel actual de calidad de servicio y centrarse en ellos para que sus establecimientos no solo destaquen por cumplir con los requerimientos a la hora de ofrecer una experiencia gastronómica excepcional, sino también que cumplan o incluso superen las expectativas de los comensales a la hora de mirar para atrás en cómo fue su experiencia global al momento de haber estado en dicho establecimiento.

En otro estudio más reciente que data la importancia de la gestión de la calidad en la industria de restaurantes, se determina que la calidad del servicio es un factor clave para diferenciar a los restaurantes de la competencia y atraer y retener clientes. El estudio presenta un modelo de gestión de la calidad que incluye identificar las expectativas del cliente, establecer estándares de servicio, medir el desempeño del servicio y mejorar continuamente el desempeño. Esta gestión eficaz de la calidad puede ayudar a los restaurantes no solamente a mejorar la calidad del servicio, sino también a aumentar la rentabilidad, lo cual es vital para cualquier modelo de negocio (Márquez-Ortiz et al., 2023)

En Colombia, el sector gastronómico se ha consolidado de gran manera para la economía y el PIB nacional teniendo un impacto significativo en la percepción y satisfacción del cliente a

través de la mejora continua del servicio. Es decir que para continuar evolucionando en el sector y que los servicios que ofrecen los establecimientos mejoren de gran manera, se evidenció en estudios realizados en restaurantes de Santa Marta, que el uso del modelo SERVQUAL, permite identificar y cerrar brechas en la calidad percibida por los clientes, fomentando la fidelización en un mercado altamente competitivo (Causado-Rodríguez et al., 2019)

El modelo SERVQUAL ha sido adaptado para evaluar la calidad del servicio en restaurantes, resaltando dimensiones como la tangibilidad, la fiabilidad y la empatía. Según Cuadros Miranda y González Rangel (2023), aspectos tangibles como el ambiente, la presentación del restaurante, la limpieza y la interacción con el personal tienen un impacto significativo en la percepción de los clientes. Estos hallazgos refuerzan la importancia de diseñar estrategias basadas en la comprensión de las preferencias del cliente para optimizar su experiencia.

Estos estudios subrayan la importancia de la calidad del servicio en la industria de restaurantes y bares. Cada uno aporta una perspectiva valiosa sobre cómo diferentes aspectos de la calidad del servicio, desde el trato del personal hasta la implementación de tecnología y la gestión de expectativas, pueden influir significativamente en la satisfacción y experiencia del cliente. La inclusión de estos estudios no solo enriquece la revisión de la literatura sino que también proporciona un marco mucho más amplio para comprender y mejorar la calidad del servicio en los establecimientos de consumo. Esto subraya la importancia de centrarse en la calidad del servicio como un componente esencial para el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

2.2 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es la reacción que surge al cumplir con la expectativa del cliente que trata de una evaluación momentánea que depende de las características del producto o servicio prestados anteriormente, y de cómo estos logran generar una experiencia placentera durante el

consumo (Bolton y Drew, 1991). Esta variable se origina en la teoría de la *Desconfirmación de Expectativas*, que sugiere que la satisfacción del consumidor es el resultado de la discrepancia entre las expectativas y el desempeño percibido (Oliver, 1980). Con la evaluación del cliente es importante tener en cuenta que servicios son importantes y determinantes dentro de la evaluación. Básicamente ver cuáles son servicios esenciales para llegar a la satisfacción del cliente oportuna dentro del lugar, servicios como: la capacidad de organización en el lugar, capacidad de respuesta, precio, atmósfera del establecimiento, relación empática entre empleado/cliente y finalmente conocimiento de la persona que presta el servicio (Armellini, s.f). Es de importancia destacar que todos estos factores son completamente subjetivos ya que todos los perfiles y necesidades de los clientes son distintos. Por esta misma razón, el entender y observar la satisfacción desde la perspectiva del cliente es clave. Esta variable se entiende como la percepción que tiene el cliente sobre cómo los productos y servicios cumplen sus expectativas (Kotler y Armstrong, 2013). Para cumplir estas expectativas es necesario tener en cuenta este enfoque que se complementa con otro estudio analizado en donde se subraya que altos niveles de satisfacción del cliente se convierten en un factor diferenciador en el mercado y una satisfacción elevada no solo impulsa la recompra, sino que también fomenta recomendaciones positivas hacia el negocio (Kotler y Keller, 2012). Estas prácticas no solo mejoran la percepción del cliente, sino que también incrementan los ingresos; de hecho, un aumento del 5% en la satisfacción del cliente puede traducirse en un incremento del 25% en las ganancias, por lo tanto, las empresas que aplican en sus procesos prácticas centradas en el cliente logran incrementar su rentabilidad. La satisfacción del cliente se convierte así en un diferenciador clave que puede influir positivamente en los resultados financieros de una empresa. (Bain & Company, 2023).

Es importante comparar el punto de vista empresarial y el punto de vista del cliente ya que los dos están buscando dar/recibir un buen servicio y el éxito total dentro de la relación de venta/compra que tienen en el momento, en otras palabras el restaurante cumplir o superarlas expectativas del cliente y el cliente volver al lugar con su tiempo, dinero y esfuerzo.

En otro estudio, se destaca que factores como la fiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía son críticos para la satisfacción del cliente. Además, la investigación sugiere que la percepción de la satisfacción del cliente está influenciada significativamente por las expectativas previas del cliente y su experiencia durante el servicio, lo que refuerza la necesidad de una gestión cuidadosa de cada punto de contacto con el cliente (Ladhari, 2009). Complementando este estudio que refuerza la importancia de esta variable, se tomó otra investigación relevante de los últimos cinco años en donde se examinan los factores que influyen en la satisfacción del cliente en la industria de la hospitalidad en Malasia, que tiene muchos elementos que sirven de ejemplo para adoptar en los restaurantes. En este estudio, los autores identificaron que la calidad del servicio, junto con la calidad de la comida y el ambiente del restaurante, son determinantes clave de la satisfacción del cliente, encontrando que la satisfacción del cliente tiene un efecto significativo en la recomendación boca a boca, lo que puede llevar a un mayor éxito a largo plazo (Moghavvemi et al., 2018).

La satisfacción del cliente es uno de los pilares para ofrecer el servicio óptimo que requiere cada cliente cuando frecuenta un restaurante o bar, por lo que, un estudio adicional más reciente en la industria de restaurantes mostró que la percepción positiva del cliente sobre el servicio prestado se traduce en una mayor probabilidad de recomendar el establecimiento a otros, destacando la importancia de la consistencia y la calidad en cada interacción con el cliente (Ge et al., 2021).

A la hora de abordar esta variable, no solo se debe limitar a factores como las expectativas que tienen los clientes con su visita en el restaurante sino también a la tangibilidad en cuanto a la apariencia física de las instalaciones y del personal, ya que esto también es un determinante crítico de la satisfacción del cliente, lo que subraya la importancia de esto en la gestión de servicios (Şahinoğlu y Başar, 2022).

Otro elemento importante es el impacto emocional de la satisfacción del cliente. Las emociones positivas generadas durante la experiencia en un restaurante juegan un papel crucial en la evaluación global de la satisfacción del cliente. Estas emociones pueden ser potenciadas por elementos como el ambiente del restaurante y la atención personalizada (Kim et al., 2016). Cuando los comensales experimentan una conexión emocional positiva con el servicio recibido, es más probable que perciban la experiencia como satisfactoria.

La retroalimentación también juega un rol esencial en la satisfacción del cliente. Los restaurantes que activamente solicitan y responden a la retroalimentación de sus clientes tienden a mejorar significativamente sus niveles de satisfacción, ya que los clientes se sienten valorados y escuchados (Aufa Nadya, 2020). Implementar sistemas eficaces de retroalimentación, como encuestas rápidas mediante códigos QR, puede ayudar a mejorar la experiencia y la satisfacción general.

Cómo se puede ver, la satisfacción del cliente es un tema complejo y crucial en la gestión de servicios. A través de una variedad de puntos de vista y estudios, se ha demostrado que esta variable no solo refleja la percepción del cliente sobre la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, sino que también tiene un gran impacto en el éxito comercial de una empresa. Esto no garantiza que dicha variable asegure el éxito de un establecimiento de consumo, pero si es uno de

los pilares para ofrecer el servicio óptimo que requiere cada cliente cuando frecuenta un restaurante/bar.

2.3 Experiencia del consumidor

La experiencia del consumidor es una variable fundamental en la gestión de servicios y ha cobrado gran relevancia en los últimos años debido a su impacto directo en la calidad en el rendimiento financiero de las empresas.

El origen del estudio de esta variable se remonta a los trabajos iniciales en marketing y comportamiento del consumidor, donde se identificó la importancia de ir más allá de las características propias (físicas y tangibles) del producto y considerar las percepciones y emociones del cliente. En la investigación de Kotler y Armstrong (2013), se argumentó que la satisfacción del cliente no solo depende del producto o servicio en sí, sino de la totalidad de la experiencia que rodea su consumo. Un estudio clave que profundiza en la evolución y la importancia de la experiencia del consumidor sugiere que las economías desarrolladas han pasado de una economía de servicios a una economía de experiencias, donde las empresas deben diseñar experiencias memorables para sus clientes y diferenciarse de la competencia (Pine y Gilmore, 1998). Es por ello que la creación de experiencias personalizadas y emocionantes puede transformar un servicio ordinario en uno extraordinario, elevando el valor percibido y mejorando los ingresos de las empresas.

Un modelo analizado más reciente, concluye que para medir la experiencia del consumidor se deben incorporar tanto los aspectos emocionales como funcionales de las interacciones del cliente con una marca, en donde se debe comprender y gestionar la experiencia del cliente de manera completa, considerando cada punto de contacto y cómo estos contribuyen a la percepción general del cliente (Klaus y Maklan, 2013).

En otro estudio también se destaca la importancia de la gestión de la experiencia del cliente (CEM) en sectores de servicios como la hospitalidad. Los autores argumentan que una gestión efectiva de la experiencia del cliente puede aumentar significativamente la lealtad del cliente y proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Integrar la tecnología, capacitar al personal y personalizar las interacciones son estrategias clave para mejorar la experiencia del cliente y, por ende, los resultados comerciales (Kandampully et al., 2018). La experiencia del cliente en restaurantes es crítica debido a la naturaleza intensiva del servicio y la interacción continua con los clientes. Por lo tanto debe incluir todos los puntos de contacto del cliente con el servicio. Estos puntos de contacto son: las reservas y recepción, servicio de mesa, calidad la comida, ambiente del restaurante, interacción tecnológica y post visita, donde todos estos factores son esenciales para el éxito (Kandampully et al., 2018).

Nos damos cuenta que todos estos servicios mencionados se relacionan directamente con la relación entre el cliente y el personal del establecimiento. Tener un personal capacitado eleva la experiencia del cliente y entrega los elementos que se necesitan. La capacitación del personal de un restaurante no se limita a la amabilidad y la buena voluntad, para ofrecer una experiencia excepcional al cliente, es fundamental formarlos en el conocimiento del menú, los ingredientes y las recomendaciones del chef. Esto para solucionar cualquier duda que tenga el cliente y hacerlo de manera efectiva y ágil (Nestlé, 2023). Esto es denominado como una "experiencia extendida" ya que en el mundo culinario, ofrecer una experiencia memorable va más allá de servir platos deliciosos. Se trata de un arte que combina atención personalizada, propuestas innovadoras y una conexión emocional duradera (Rivera, 2024)

Además, retomando el estudio que habla de la importancia del CEM, se destaca de manera oportuna la importancia de integrar la tecnología en la gestión de la experiencia del cliente. En la

investigación, se menciona que las tecnologías como sistemas online, aplicaciones móviles para pedidos y pagos, y la gestión de feedback en tiempo real pueden mejorar significativamente la experiencia del cliente al reducir tiempos de espera y personalizar el servicio (Kandampully et al., 2018). El análisis también aborda cómo la formación del personal en técnicas de servicio al cliente es vital. Subraya que empleados bien entrenados que entienden los valores de la marca y están equipados para manejar diversas situaciones con los clientes pueden mejorar considerablemente la percepción del cliente sobre la calidad del servicio (Kandampully et al., 2018). Esto nos lleva a que la tecnología al ayudar a los empleados genera un atendimento eficaz y oportuno con los clientes, esto se debe a que en la era digital que se vive se tiene un contacto directo entre empresas y clientes, en los cuales se eliminan los intermediarios. Esta proximidad permite a los establecimientos atender de manera eficaz y rápida a los clientes, estas cuentan con plataformas y aplicaciones digitales que al usarlas de manera correcta pueden elevar la experiencia del cliente.

Por lo tanto, las empresas que tienen tecnología enfocada en la experiencia al cliente dentro de sus establecimientos tienen más oportunidad de mantenerse en el mercado y no disminuir sus ventas (Németh, 2019).

Una gestión efectiva de la experiencia del cliente resulta en significativos beneficios empresariales para los restaurantes. Esta gestión aumenta la satisfacción del cliente, promueve la reputación del negocio, generando un brand awareness alto y fomenta las recomendaciones boca a boca demostrando así la importancia de una estrategia centrada en la experiencia del cliente para el éxito y sostenibilidad a largo plazo de los establecimientos en la industria.

2.4 Calidad del servicio y Satisfacción del cliente

La relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente es fundamental en las dinámicas de los restaurantes. Esta relación es recíproca y dependiente, donde cada aspecto influye

y potencia al otro. Tal como se analizó previamente, Anderson y Sullivan (1993), argumentan que cuando las expectativas de los clientes se superan, se genera una alta satisfacción del cliente. Por otro lado, la satisfacción del cliente actúa retroalimentando la calidad del servicio. Los comentarios positivos de los clientes hacia el restaurante animan al personal a mantener y elevar los estándares de calidad del servicio (Anderson y Mittal, 2000). Esto sugiere entonces que, cualquier señal de insatisfacción del cliente se convierte en un indicativo claro para identificar y corregir deficiencias, lo cual es vital para la mejora continua en los procesos internos.

Esta interacción entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier establecimiento restaurantero. Un enfoque dedicado a la mejora continua de la calidad del servicio no solo eleva la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la reputación del restaurante. Por lo tanto, se propone la primera hipótesis de la investigación:

Hipótesis 1: La mejora continua de la calidad del servicio en los restaurantes aumenta significativamente la satisfacción del cliente, lo que aumenta la recompra mejorando el desempeño financiero del establecimiento.

2.5 Calidad del servicio y Experiencia del consumidor

La calidad del servicio y la experiencia del consumidor están vinculadas y juegan un papel crucial en la memoria del servicio que está arraigada a la post experiencia del comensal, es decir, cómo impactó la calidad del servicio en la experiencia percibida para así poder recomendar a otros y regresar al establecimiento. En un estudio que habla de las estrategias operativas en las empresas, se enfatiza que la gestión efectiva de cada punto de contacto con el cliente a lo largo del servicio es fundamental para generar experiencias excepcionales (Voss, et al., 2008). Los autores resaltan que una integración exitosa de tecnología en estos puntos de contacto puede significativamente

realzar la percepción de la calidad del servicio, reduciendo inconvenientes y personalizando la experiencia (Voss, et al., 2008).

La calidad del servicio influye no solo en la satisfacción inmediata sino también en la memoria del servicio, lo que afecta las percepciones y decisiones futuras del cliente. Esta relación es crucial porque una experiencia positiva conduce a una mayor retención de clientes y a un efecto multiplicador a través de recomendaciones personales (Verhoef et al., 2009). Por lo tanto, se propone la segunda hipótesis de la investigación:

Hipótesis 2: La gestión efectiva de los puntos de contacto con el cliente, junto con la integración de tecnología, mejora significativamente la calidad del servicio y la experiencia del consumidor, mejorando la retención a largo plazo.

2.6 Satisfacción del cliente y Experiencia del consumidor

La satisfacción del cliente y la experiencia del consumidor están estrechamente interrelacionadas y ambas son esenciales para el éxito y la competitividad de los establecimientos de consumo, como restaurantes y bares.

La satisfacción del cliente se refiere a la evaluación que hace el cliente sobre si un producto o servicio ha cumplido o superado sus expectativas (Kotler et al., 2013). La experiencia del consumidor, por otro lado, abarca todas las percepciones y sentimientos que un cliente tiene durante su interacción con un establecimiento, incluyendo aspectos como la satisfacción y la intención de volver (Heskett et al., 1997).

En otro estudio, se destaca que hay una conexión bidireccional entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, que tienen como eje la calidad del servicio, ya que juega un rol fundamental al ser una parte integral de la experiencia del consumidor, y una mejora en esta conduce a una mayor satisfacción del cliente (Nilsson et al., 2001). Por lo tanto, la satisfacción del

cliente es el componente central de cualquier organización, y las empresas deben hacer todo lo posible para satisfacer a los clientes utilizando diferentes medios de modo que la experiencia sea óptima (Hanif et al., 2010).

Posteriormente, Kandampully et al., (2018) hablan sobre la gestión de la experiencia del cliente en la hospitalidad, enfatizando en que todos los puntos de contacto del cliente con el servicio son esenciales para el éxito. La integración de tecnología, la formación del personal y la gestión eficiente del feedback en tiempo real son cruciales para mejorar tanto la experiencia del consumidor como la satisfacción del cliente (Kandampully et al., 2018).

La relación entre la satisfacción del cliente y la experiencia del consumidor es evidente cuando se considera que una experiencia positiva del cliente, que incluye interacciones satisfactorias y servicios de alta calidad, aumenta la probabilidad de que los clientes estén satisfechos. Por lo tanto, la experiencia del consumidor actúa como un mediador crítico que transforma la calidad del servicio en satisfacción del cliente. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la tercera hipótesis de la investigación:

Hipótesis 3: La mejora en la experiencia del consumidor, a través de interacciones satisfactorias y atención personalizada, influye positivamente en la satisfacción del cliente en establecimientos de consumo como restaurantes y bares.

2.7 Estado del arte

El estudio de la experiencia del consumidor en los restaurantes ha sido abordado desde diferentes perspectivas, cada una con un enfoque específico en las variables de calidad del servicio, satisfacción del cliente y la experiencia global. Estas investigaciones proporcionan un marco sólido para entender la importancia de estos factores en la industria de servicios, pero aún existen áreas en las que el conocimiento es limitado, especialmente en el contexto colombiano y en la

integración de nuevas tecnologías. A continuación, se presentan cinco estudios previos que abordan estas variables y cómo la presente tesis se diferencia de ellos.

En la primera tesis analizada, se encontró que existe una fuerte correlación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, con un coeficiente de Pearson de 0.660 enfoque descriptivo y correlacional (Sánchez Chávez, 2019), lo cual indica una correlación positiva moderada a fuerte sugiriendo que a medida que la calidad del servicio mejora, también lo hace la satisfacción del cliente, aunque no necesariamente de manera perfecta. Este estudio destaca que mejorar la capacitación del personal y optimizar los tiempos de atención para aumentar la satisfacción de los clientes beneficia de gran manera a los establecimientos. Sin embargo, en dicha investigación no se incluye el impacto de la tecnología ni otros elementos que podrían mejorar la experiencia del cliente, como la personalización del servicio o la implementación de tecnologías, áreas que esta investigación aborda en los análisis de las encuestas.

En el segundo trabajo analizado, exploran cómo la rapidez y precisión del servicio son factores determinantes en la satisfacción del cliente (Solis Pinillos, 2022). Se identificó que la rapidez del servicio es uno de los factores más importantes para tener una calidad del servicio percibida como “alta”, incrementando así, la satisfacción del cliente en restaurantes de comida rápida. La precisión en los pedidos también es un componente clave que afecta la percepción de calidad, ya que el cliente se siente valorado cuando se le entrega el pedido tal como lo esperaba (Solis Pinillos, 2022). Aunque el estudio proporciona valiosos insights sobre la relación entre la experiencia percibida y la satisfacción del cliente al implementar tecnologías que optimicen el proceso de pedido y mejorar la atención al cliente para garantizar una experiencia más eficiente y satisfactoria, no se amplía el espectro al evaluar cómo la personalización influye en la calidad del servicio en restaurantes de diferentes gamas y contextos.

En el tercer trabajo de tesis analizado que se llevó a cabo en Finlandia se investigó cómo mejorar la satisfacción del cliente a través de la calidad del servicio en una era moderna como la que vivimos es fundamental para los clientes que tienen diferentes deseos y necesidades. Por lo tanto, ofrecer servicios de calidad y lograr su satisfacción son las principales responsabilidades del restaurante (Ghimire, 2012). El estudio subraya la importancia de factores como la atención del personal, la rapidez del servicio y la precisión en los pedidos para asegurar una experiencia positiva. Sin embargo, este trabajo no incluye el impacto de las tecnologías emergentes, un área que esta investigación sí aborda al analizar cómo las innovaciones tecnológicas, como sistemas de pedidos electrónicos, aplicaciones móviles o software para analizar el comportamiento de los comensales, pueden optimizar la satisfacción del cliente en el sector de restaurantes con base en las respuestas de los comensales encuestados para este trabajo de grado.

En la cuarta tesis analizada se explora el valor percibido por los clientes en restaurantes en relación con la calidad del servicio y su satisfacción general. Este trabajo encontró que tanto los elementos tangibles, como la calidad de la comida, como los intangibles, como la atmósfera y la interacción personal, son cruciales para la satisfacción del cliente (Yrjölä et al., 2019). Sin embargo, el estudio no abordó cómo la tecnología puede personalizar la experiencia del cliente, lo que es un componente clave teniendo en cuenta la transición y modernización que deben adaptar los restaurantes para estar a la vanguardia de los procesos tecnológicos.

Finalmente, en la última tesis analizada se realiza una investigación sobre restaurantes de comida rápida, en donde se identifica una fuerte correlación entre la calidad del servicio y la intención de los clientes de regresar. Este estudio enfatiza la importancia de la rapidez y la consistencia del servicio para fomentar la lealtad del cliente (Rajput y Zohaib Gahfoor, 2020). Sin

embargo, al centrarse en un segmento de comida rápida, se limita a la evaluación de estos aspectos, haciendo que los hallazgos sean más limitados y menos aplicables a diferentes contextos .

En comparación con los estudios anteriores, esta investigación ofrece una perspectiva novedosa al abordar simultáneamente la importancia de prestar un servicio que valore el tiempo de los comensales, que los haga sentir únicos y especiales en cuanto a la calidad del servicio para así mejorar su experiencia percibida y que las expectativas previas se cumplan generando una satisfacción general en un solo marco de análisis, que a su vez, recomienda cómo todas estas intangibles se pueden mejorar a lo largo del tiempo a través de implementaciones tecnológicas que permitan entender a profundidad los comportamientos y las oportunidades de mejora que se deben tener en consideración. Además, a diferencia de los trabajos que se centran en contextos más limitados, como la comida rápida o los restaurantes de alta gama, este trabajo abarca una gama intermedia de los establecimientos entendida de este modo porque son restaurantes que no se conocen por ser lujosos pero tampoco percibidos como de comida rápida en Bogotá, lo que proporciona una visión más holística y aplicable a la realidad del mercado local contribuyendo significativamente al estado del arte al llenar un vacío en la literatura existente.

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

Para la metodología de la tesis se adoptará un enfoque cuantitativo y cualitativo para explorar en profundidad el impacto de la calidad del servicio en la experiencia del consumidor en establecimientos de consumo como restaurantes y bares en Colombia. Este enfoque permitirá obtener una comprensión detallada de las percepciones y experiencias de los consumidores. En la planeación, se seleccionarán establecimientos de consumo para obtener una visión completa del sector. La selección se basará en una lista de criterios específicos para obtener información precisa.

1. Relevancia: Los establecimientos seleccionados deben ser representativos del sector y tener una base de clientes diversa para que la aplicación de este proyecto pueda ser viable para todo tipo de restaurantes.
2. Accesibilidad: Se elegirán establecimientos donde se pueda obtener acceso a los gerentes para las entrevistas.
3. Potencial para insights generalizables: Se buscarán establecimientos que puedan proporcionar información valiosa y aplicable a otros contextos similares, que tengan disposición y el interés por maximizar su negocios.
4. Analizar cómo la personalización del servicio impacta la satisfacción del cliente. Si hay mejoras notables o no y si una buena personalización del servicio cambia la experiencia tradicional de los clientes en restaurantes.
5. Encuestas a los comensales: Se realizarán encuestas para medir su satisfacción con respecto a los tiempos de espera, la personalización del servicio y la percepción de innovaciones tecnológicas en los establecimientos.

6. Identificar y comparar restaurantes internacionales que han implementado tecnología avanzada para mejorar estos procesos con el fin de realizar recomendaciones en la tesis para los gerentes de restaurantes
7. Análisis de tecnologías que podrían ser adoptadas para mejorar la eficiencia y personalización del servicio.

3.2 Elaboración de Preguntas de Investigación

Ante los tres pilares fundamentales de esta investigación —calidad del servicio, satisfacción del cliente y experiencia del cliente— se formulan las siguientes preguntas con el fin de profundizar en la relación entre estos factores clave y su influencia en los comensales que frecuentan restaurantes en Bogotá. Estas preguntas están diseñadas para obtener información detallada sobre cómo los clientes perciben y valoran la calidad del servicio recibido, identificar los elementos que contribuyen a su satisfacción general, y analizar de qué manera la experiencia vivida en los establecimientos impacta sus futuras decisiones de consumo (ver Tabla 2). El objetivo principal es identificar las áreas de mejora para optimizar la experiencia del consumidor y, en última instancia, fortalecer la relación entre el restaurante y sus clientes. Esto se validó a través de encuestas formuladas para los comensales y se realizaron 3 entrevistas diseñadas a los gerentes de 3 restaurantes de Bogotá que ayudaron a complementar ambos puntos de vista para tener insights valiosos.

Tabla 2: *Modulación de preguntas de investigación con base en las variables*

Variable	Preguntas
----------	-----------

Calidad del Servicio	¿Cómo describirías tu experiencia general en los restaurantes que visitas con frecuencia en términos de fiabilidad y consistencia en el servicio? (Parasuraman et al., 1988) ¿Cuáles aspectos específicos del servicio, como la capacidad de respuesta del personal y la calidad en la atención, consideras más importantes para tu satisfacción general? (Brady y Robertson, 2001) ¿Qué tan importante es para ti la consistencia en la calidad del servicio cuando visitas restaurantes? (Grönroos, 1984)
Satisfacción del Cliente	¿Te sientes satisfecho con el nivel de calidad del servicio en los restaurantes que frecuentas habitualmente? ¿Qué elementos específicos del servicio crees que más influyen en tu nivel de satisfacción? (Oliver, 1980) ¿Qué acciones concretas crees que los restaurantes deberían implementar para mejorar tu satisfacción, como la rapidez en la

	atención y la personalización del servicio ofrecido? (Sureshchandar et al., 2002)
Experiencia del cliente	¿Cómo describirías la experiencia completa que un restaurante debería ofrecer para cumplir con tus expectativas? Incluye aspectos como el ambiente, la interacción con el personal y la calidad de los productos. (Pine y Gilmore, 1998) ¿Qué tan importante es la personalización del servicio para tu experiencia en un restaurante, como la atención a tus preferencias personales o la adaptabilidad del servicio a tus necesidades? (Verhoef et al., 2009)

Nota. Elaboración propia

Antes de aplicar la encuesta a los comensales, esta fue validada por un ciudadano de Bogotá de 24 años, quien se adapta al perfil de los participantes que estamos buscando. Este validador es un “foodie” con un amplio conocimiento en el área de restaurantes y frecuenta estos establecimientos entre 3 y 4 veces por semana, ya que los restaurantes lo invitan regularmente para que deguste y haga reseñas de su oferta. Al vivir de primera mano la experiencia gastronómica y

ser un conocedor de la industria, su validación fue crucial para asegurar que las preguntas de la encuesta capturen adecuadamente las percepciones y expectativas de los comensales de estratos 3, 4, 5 y 6 que frecuentan restaurantes en las localidades Usaquén y Chapinero de Bogotá.

Partiendo de una validación de los pilares críticos de calidad del servicio, satisfacción del cliente y experiencia del consumidor, se crearon preguntas que buscan medir estas dimensiones tal como las experimentan los comensales en restaurantes y bares. Todas las preguntas se han elaborado teniendo en cuenta las investigaciones académicas que ponen énfasis en la fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía en el servicio, tangibilidad y seguridad (Parasuraman et al., 1988). Estos factores permiten comprender cómo se percibe la calidad del servicio y, al mismo tiempo, revelan áreas específicas de mejora que inciden directamente en la experiencia del cliente.

Las interacciones positivas y una atención personalizada influyen profundamente en la percepción inmediata del cliente y, en consecuencia, en su disposición a regresar al establecimiento (Oliver, 1980). A través de este formato de preguntas, el objetivo es lograr no solo una evaluación integral de las expectativas del cliente, sino también una comprensión profunda de las experiencias pasadas. Esto permitirá desarrollar recomendaciones específicas y garantizar que el servicio al cliente se alinee mejor con las expectativas, ofreciendo una experiencia de consumo de alta calidad y consistencia en cada interacción.

3.3 Localización de Fuentes y Recopilación de Datos

Se utilizaron múltiples fuentes de datos para obtener una comprensión completa de la investigación, incluyendo:

Entrevistas semi-estructuradas: Entrevistas con gerentes y administradores de los establecimientos seleccionados. El perfil que buscamos al hacer las entrevistas fue de un gerente de operaciones/gerente de restaurante o dueño con al menos 3 años de experiencia en la industria,

de un restaurante con buena reputación por su servicio al cliente. Las personas entrevistadas tuvieron una formación académica en áreas como administración de empresas, hotelería y turismo, o gastronomía con habilidades como liderazgo, capacidad analítica, resolución de problemas y experiencia en metodologías de mejora continua que con su experiencia y conocimiento del negocio pudieron hablar con propiedad de soluciones innovadoras y exitosas para mejorar la experiencia del cliente y recomendaciones basadas en su experiencia. Toda esta información para poder observar las oportunidades dentro del negocio.

Encuestas: Para asegurar que el muestreo fuera representativo, se estimó una población infinita, tomando en cuenta que los participantes son personas de estratos 3, 4, 5 y 6 en Bogotá que frecuentan restaurantes. Para que el número de encuestas fuera representativo se utilizó un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 7% y una proporción del 50%. Aplicando la fórmula para el cálculo del tamaño de muestra de una proporción poblacional proporcionada se obtuvo el siguiente cálculo (Newbold et al., 2008):

$$\hat{p} - z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}(1 - \hat{p})}{n}} < P < \hat{p} + z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{\hat{p}(1 - \hat{p})}{n}}$$

Donde:

- Z es el valor correspondiente al nivel de confianza del 95% (1.96) (Newbold et al., 2008).
- p es la proporción estimada de la población (0.5) (Newbold et al., 2008).
- E es el margen de error (0.07) (Newbold et al., 2008).

Sustituyendo los valores, se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(0.07)^2} \approx 196$$

$$n \approx 196$$

Redondeando, se determina que se deben realizar alrededor de 200 encuestas para que la muestra sea significativa y tenga valor en la tesis. Este cálculo garantiza que los resultados obtenidos fueran representativos de la población objetivo con el nivel de precisión deseado (Newbold et al., 2008, p. 346). El estudio tiene un propósito práctico relacionado con la identificación de comportamientos y preferencias de la población que frecuenta restaurantes. En este contexto, un margen de error del 7% proporciona un equilibrio adecuado entre precisión y viabilidad del estudio, ya que las decisiones no requieren un grado de precisión tan alto como en otros tipos de investigaciones más críticas.

Por otro lado, las entrevistas se hicieron bajo la Ley de Protección de Datos Personales o Ley 1581 de 2012, la cual establece y salvaguarda el derecho de todas las personas a acceder, actualizar y corregir la información que se haya recopilado sobre ellas en bases de datos o archivos que puedan ser gestionados por entidades públicas o privadas (Función Pública, 2012).

3.4 Técnicas de Análisis de la Información

El enfoque cualitativo adoptado en esta investigación proporciona una base sólida para comprender los fenómenos sociales vinculados a la experiencia del consumidor en los establecimientos de consumo. Para este estudio, se llevó a cabo una recolección minuciosa de la información mediante encuestas dirigidas a los comensales de restaurantes en Bogotá. Posteriormente, se realizó un análisis de los datos, lo que permite el desarrollo de conclusiones basadas en las variables clave de la investigación. Estas conclusiones se consolidan a través del cruce de información, derivando en recomendaciones prácticas que buscan mejorar la calidad del

servicio, la satisfacción del cliente y la experiencia percibida en el sector. Este proceso metodológico se estructura y se detalla (ver Tabla 3) en la tabla que se presenta a continuación, la cual guía y facilita el cumplimiento de los objetivos de la investigación:

Tabla 3: *Actividades para el cumplimiento de los objetivos*

1. Objetivo General Determinar cómo la optimización de los tiempos de espera y la personalización del servicio pueden mejorar la experiencia del cliente en restaurantes y bares de Bogotá.
--

OBJETIVO	VARIABLE	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS
1. Evaluar la percepción de la calidad del servicio por parte de los comensales en los restaurantes de Bogotá.	Calidad del Servicio	Recolectar datos sobre la percepción de los comensales respecto a la rapidez del servicio, amabilidad y profesionalismo del personal, precisión en los pedidos, y ambiente y decoración.	- Encuestas a comensales. - Entrevistas semiestructuradas.

2. Identificar el nivel de satisfacción de los clientes y las acciones que podrían mejorar dicha satisfacción.	Satisfacción del Cliente	Recopilar y analizar la satisfacción actual de los clientes, y recoger sus sugerencias para mejorar el servicio.	- Encuestas a comensales. - Entrevistas semiestructuradas.
3. Analizar cómo diversos elementos contribuyen a la experiencia general del cliente en los restaurantes.	Experiencia del Cliente	Investigar cómo la personalización del servicio y la interacción con el personal impactan la experiencia del cliente.	- Encuestas a comensales. - Entrevistas semiestructuradas.
4. Evaluar la percepción de los clientes sobre las innovaciones tecnológicas y mejoras continuas implementadas en los restaurantes.	Innovación y Mejora Continua	Analizar cómo perciben los comensales las innovaciones tecnológicas como sistemas de pedidos electrónicos y aplicaciones móviles, y qué mejoras	- Encuestas a comensales. - Entrevistas semiestructuradas.

		sugieren.	
--	--	-----------	--

Nota. Elaboración propia

Una vez efectuada la recolección de datos a través de encuestas a comensales y entrevistas semiestructuradas, el siguiente paso fue analizarlos en dos etapas. En la primera etapa, se realizó una clasificación de la información obtenida en función de los elementos definidos en las encuestas y las entrevistas. Este proceso incluyó un análisis de los textos provenientes de las respuestas transcritas, así como la integración de los datos recogidos en las encuestas.

Después se procedió al análisis de los resultados, permitiendo el desarrollo y la obtención de los elementos más importantes que tienen en cuenta los comensales a la hora de recibir el servicio de los restaurantes. Finalmente, se redactaron y presentaron los resultados, como recomendaciones del estudio.

Para el análisis de los resultados, se siguió la siguiente secuencia metodológica:

a. Elección del objeto de análisis basado en el marco teórico

El objeto de análisis se seleccionó considerando las variables clave definidas en el marco teórico, tales como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la experiencia del cliente. Cada uno de estos aspectos fue examinado en relación con los objetivos específicos de la investigación.

b. Elaboración del pre análisis a partir de la información recopilada

En esta fase, se realizó una recolección de los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas. Los hallazgos y momentos claves de la entrevista se plasmaron en el análisis que se realizó de cada entrevista junto con los resultados de las encuestas.

c. Identificación de unidades de análisis

La unidad de análisis en esta investigación fue la respuesta de cada comensal a las preguntas formuladas en las encuestas y entrevistas. Se seleccionaron las respuestas y se examinaron en detalle para extraer los insights más relevantes.

d. Elaboración de las categorías de análisis

Las categorías que fueron identificadas a partir de los objetivos de la investigación son las siguientes:

- **Percepción de la Calidad del Servicio:** Incluye aspectos como la rapidez del servicio, amabilidad del personal, precisión en los pedidos y la consistencia del servicio.
- **Satisfacción del Cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción general de los comensales y las sugerencias para mejorar el servicio.
- **Experiencia del Cliente:** Analiza los factores que contribuyen a una experiencia positiva o negativa en el restaurante.
- **Innovación y Mejora Continua:** Explora cómo las innovaciones tecnológicas y las mejoras en el servicio son percibidas por los clientes.

Estas categorías se utilizaron como herramienta para organizar la información y compararla de manera que se obtuvieron conclusiones claras y coherentes con los objetivos de la tesis.

e. Integración final de los resultados

A partir de la información recogida, se integraron los comentarios y respuestas en función de las categorías previamente definidas. Esto permitió un análisis comparativo entre los diferentes comensales y la identificación de patrones comunes. Los resultados obtenidos se detallaron en la sección de análisis de resultados (ver Análisis de las encuestas en relación con los objetivos específicos).

De este análisis se deduce cómo los comensales perciben la calidad del servicio en los restaurantes de Bogotá, qué factores consideran más importantes para su satisfacción y cómo las innovaciones tecnológicas influyen en su experiencia general. Estos hallazgos proporcionaron una base sólida para las recomendaciones que se presentarán (ver Análisis cruzado de la información).

3.5 Encuesta para Comensales de Restaurantes

A continuación se presenta el formato de encuestas dividido en secciones para direccionar a los comensales bajo los tres pilares de la tesis de modo que puedan ir respondiendo las preguntas en un orden. En el contexto de esta investigación, es esencial recopilar datos directos de los comensales que frecuentan restaurantes. La experiencia del cliente no solo se limita a la calidad de los alimentos, sino que también abarca aspectos intangibles como el servicio, el ambiente y la percepción general del establecimiento. Esta encuesta tiene como objetivo profundizar en la comprensión de estos factores.

A lo largo de la investigación, se ha identificado que la experiencia del consumidor es un elemento clave que puede determinar el éxito o fracaso de un restaurante. Por lo tanto, es crucial obtener información de primera mano que permita evaluar las expectativas y percepciones de los comensales. Sus respuestas no solo contribuirán a enriquecer el análisis, sino que también ofrecerán valiosas recomendaciones para mejorar la propuesta de valor de los restaurantes.

Sección 1: Frecuencia de visita a restaurantes

1. ¿Con qué frecuencia visitas restaurantes?
 - Primera vez en mucho tiempo
 - Ocasionalmente (1-2 veces al mes)
 - Frecuentemente (3-4 veces al mes)

- Regularmente (más de 4 veces al mes)
- 2. ¿Cuándo fue la última vez que visitaste un restaurante?
 - Hace menos de una semana
 - Entre 1 y 2 semanas
 - Entre 3 semanas y 1 mes
 - Hace más de un mes

Sección 2: Percepción de la calidad del servicio

- 3. En general, ¿cómo describirías la calidad del servicio en los restaurantes que frecuentas?
 - Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
- 4. ¿Qué aspectos de la calidad del servicio son más importantes para ti? (Selecciona hasta 3)
 - Rapidez del servicio
 - Amabilidad y profesionalismo del personal
 - Precisión en los pedidos
 - Ambiente y decoración
 - Relación calidad-precio
- 5. ¿Cómo percibes la consistencia del servicio (que el nivel de servicio sea siempre similar) en los restaurantes que visitas con frecuencia?
 - Siempre consistente
 - Frecuentemente consistente

- A veces es inconsistente
 - Generalmente inconsistente
 - Muy inconsistente
6. ¿Has notado si los restaurantes que visitas utilizan alguna herramienta tecnológica para monitorear o mejorar la calidad del servicio (como encuestas en línea, aplicaciones de feedback, etc.)?
- Sí (describir brevemente la herramienta si es posible)
 - No

Sección 3: Satisfacción del cliente

7. ¿Qué tan satisfecho te sientes en general con la calidad del servicio que recibes en los restaurantes que frecuentas?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Moderadamente satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Insatisfecho
8. ¿Cuáles consideras que son las áreas de mejora más importantes para que los restaurantes mejoren tu satisfacción como cliente? (Selecciona hasta 2)
- Tiempo de espera
 - Amabilidad y atención personalizada
 - Calidad de los platos y productos
 - Relación calidad-precio
 - Ambiente y comodidad del lugar

9. ¿Con qué frecuencia proporcionas feedback o comentarios sobre tu experiencia en los restaurantes?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

Sección 4: La personalización del servicio y la experiencia del cliente

10. Pensando en tu experiencia general en los restaurantes, ¿qué tan personalizada sientes que es la atención que recibes?

- Muy personalizada (me hacen sentir único/a)
- Moderadamente personalizada
- Poco personalizada
- Nada personalizada (trato genérico)

11. ¿Qué elementos crees que contribuyen más a una buena experiencia en los restaurantes que visitas? (Selecciona hasta 3)

- Atención y disposición del personal
- Ambiente y decoración
- Calidad de la comida y bebidas
- Rapidez del servicio
- Personalización en el trato o en el menú
- Facilidad de pago y uso de tecnología

12. En cuanto a la experiencia general, ¿has tenido algún problema significativo que afectara tu percepción de los restaurantes? (Selecciona las que apliquen)

- Demoras en el servicio
- Pedidos incorrectos
- Falta de atención o amabilidad del personal
- Problemas con la reserva
- Otro (especificar)

Sección 5: Innovación y mejora continua

13. ¿Cómo valoras las innovaciones tecnológicas que algunos restaurantes implementan (por ejemplo, sistemas de pedidos electrónicos, aplicaciones móviles para reservar o pagar, etc.)?

- Muy positivamente
- Positivamente
- No me importa realmente
- Negativamente
- Muy negativamente

14. ¿Qué innovaciones crees que podrían mejorar aún más la experiencia en los restaurantes que visitas? (Selecciona las que consideres relevantes)

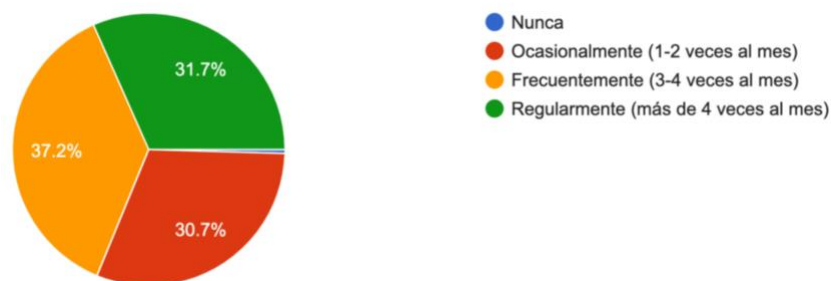
- Mejora en la rapidez del servicio
- Facilidades para personalizar pedidos
- Sistema de feedback inmediato y digital
- Uso de tecnología para optimizar la atención al cliente
- Ambiente (música, iluminación, etc.) controlado por el cliente
- Otro (especificar)

3.6 Análisis de las encuestas en relación con los objetivos específicos

1. Frecuencia de visita a restaurantes

En esta sección se busca determinar cada cuanto tiempo los comensales visitan restaurantes, esto ayuda al entendimiento de consumo de las personas y cada cuánto están recibiendo una experiencia de este tipo (ver Figura 1). Inicialmente se muestra que hay una frecuencia aceptables de visita durante el mes, es liderada por el color naranja (3-4 visitas por mes) con un 37,2%, seguida por el color verde (más de 4 veces al mes) y cerrada por el color rojo (1-2 veces al mes). Dentro de las preguntas estaba el color azul (nunca) donde tuvo 1 voto de 218 respuestas que tuvo la encuesta, donde significa que el comer fuera de casa es importante.

Figura 1: *Frecuencia de visita de los comensales encuestados*

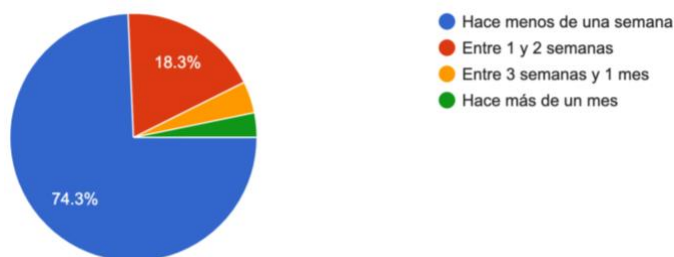


Nota. Elaboración propia

Continuando con el análisis, se profundizó en la última vez que se visitó un restaurante, esto para observar la concurrencia de las personas en estos establecimientos. Los resultados arrojan que es liderada por el color azul (hace menos de una semana) con 74,3%, la sigue el color rojo (hace 1- semanas) con 18,3%, después está el color naranja (tres semanas o un mes) con 4,1% y finalizada por color verde (hace más de un mes) con 3,2% (ver Figura 2). También con resultados

muy positivos de los hábitos de visita de los comensales, ya que nos demuestra una frecuencia de visita importante que hace que las respuestas de los comensales estén actualizadas.

Figura 2: *Frecuencia de visita de los comensales encuestados*



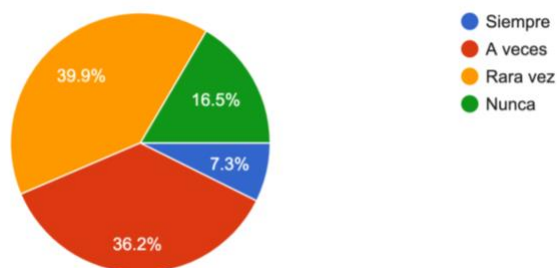
Nota. Elaboración propia

2. Percepción de la calidad del servicio

Los datos muestran que sólo un 7.3% de los encuestados proporciona feedback de manera constante, mientras que el 36.2% lo hace ocasionalmente. Un 39.9% de los participantes rara vez ofrece comentarios, y un 16.5% nunca lo hace (ver Figura 3).

Estos resultados evidencian que, aunque existe disposición por parte de algunos clientes para compartir su experiencia, una porción significativa de los mismos “rara vez” o “nunca” brinda retroalimentación. Este hecho sugiere una oportunidad para que los restaurantes desarrollen estrategias que promuevan una mayor participación de los clientes en el proceso de retroalimentación. Fomentar esta interacción podría resultar en la identificación de áreas de mejora y, por ende, en una optimización de la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

Figura 3: *Frecuencia de feedbacks realizados por parte de los comensales encuestados*



Nota. Elaboración propia

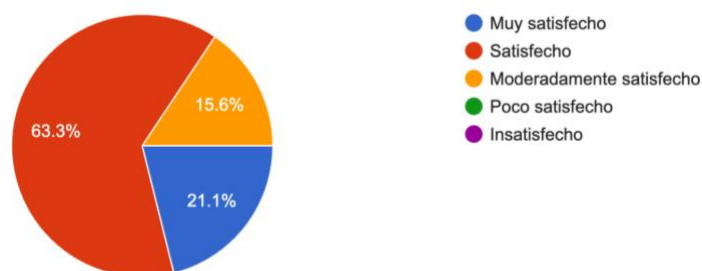
3. Satisfacción del cliente

De acuerdo con las respuestas recibidas sobre la satisfacción general de los comensales al visitar un restaurante, se presenta como solo el 21% informó haber tenido una experiencia perfecta. La mayoría, el 63%, manifestó estar satisfecha, lo que indica que su experiencia fue placentera, aunque no completamente impecable. Un porcentaje menor señaló haber tenido una experiencia "moderadamente satisfactoria" (ver Figura 4).

Este patrón es común en la industria de la hospitalidad, donde la satisfacción del cliente es un aspecto altamente subjetivo, influenciado por las expectativas previas y las percepciones sobre la calidad del servicio brindado (Parasuraman et al. 1988). Esto nos lleva a afirmar que, si bien la industria ofrece un servicio generalmente satisfactorio, para lograr fidelizar a los clientes es crucial exceder sus expectativas de manera constante y ofrecer una experiencia memorable (Heskett et al., 1997).

Por lo tanto, la clave para la fidelización de los clientes radica en ofrecer una experiencia que destaque en todos los sentidos, de modo que, los comensales interioricen que su primera opción a visitar es un restaurante que además de la calidad de los platos que ofrece, es excelente en aspectos intangibles que marcan su experiencia.

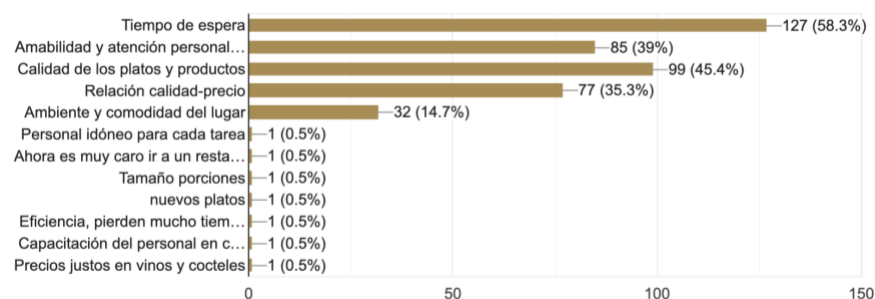
Figura 4: Satisfacción percibida por parte de los comensales encuestados por la calidad del servicio prestada por el restaurante



Nota. Elaboración propia

Los tiempos de espera son uno de los principales factores que afectan la satisfacción del cliente, ya que, el 58% de los encuestados identificó los tiempos de espera como un área de mejora, en donde, se ve incluso que esta respuesta obtuvo mayor preferencia superando variables como la “Calidad de los platos y productos” y la “Relación calidad-precio” (ver Figura 5) que a priori, parecen ser variables mucho más importante para la experiencia del comensal que tener que esperar más de lo deseado. Esto da a entender que el comensal de Bogotá valora mucho el tiempo y requiere de atención más rápida para tener una experiencia mucho más placentera:

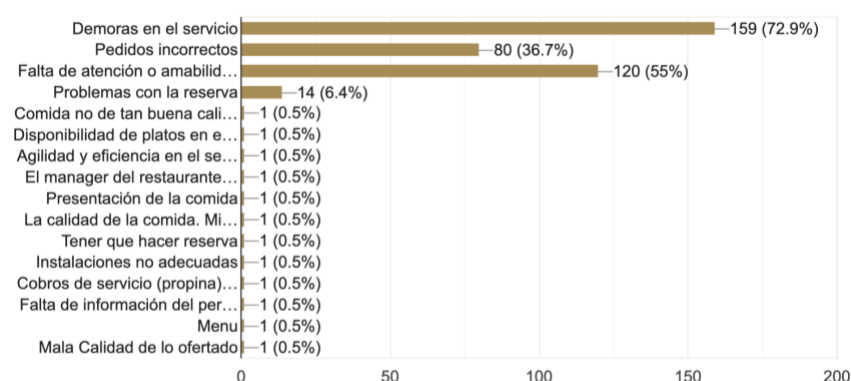
Figura 5: Áreas de mejora identificadas en los restaurantes por parte de los comensales encuestados



Nota. Elaboración propia

Además, los tiempos de espera afectan la percepción de eficiencia y profesionalismo de un restaurante. En restaurantes donde los tiempos de espera son excesivos, los clientes suelen sentir que el restaurante no está bien organizado o que el personal no está capacitado para manejar la demanda. Hay una diferencia notable entre la expectativa del cliente y la realidad del servicio. Si los clientes perciben que están esperando demasiado tiempo, incluso si la calidad de la comida es buena, su experiencia global se verá afectada de manera negativa. Esto se confirma nuevamente en los problemas que afectan la percepción de los comensales, en donde las “Demoras en el servicio” (73%) son la principal causa de malas experiencias en los establecimientos (ver Figura 6):

Figura 6: *Identificación de problemas significativos en los restaurantes por parte de los comensales encuestados*

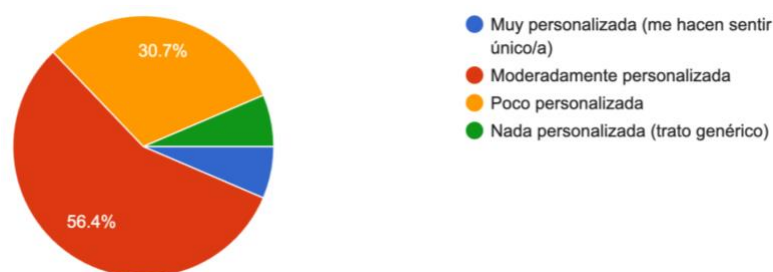


Nota. Elaboración propia

4. La personalización del servicio y la experiencia del cliente

Solo el 6.45% de los encuestados siente que reciben un servicio altamente personalizado, mientras que el 33.55% considera que la atención es poco personalizada (ver Figura 7). La personalización es un factor importante para la retención de clientes y la creación de una experiencia memorable.

Figura 7: *Percepción de personalización de servicio brindado en los restaurantes por parte de los comensales encuestados*



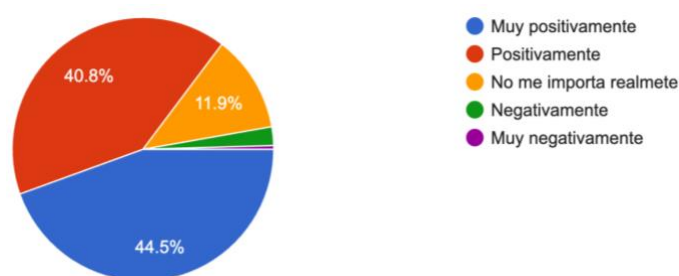
Nota. Elaboración propia

Los clientes quieren sentirse reconocidos y apreciados, y la falta de personalización puede hacer que se sientan como "un número más". En el contexto de Bogotá, donde hay una alta competitividad entre restaurantes y bares, la personalización puede ser un diferenciador clave. Esto se evidenciará más adelante en las entrevistas donde los gerentes nos expresan cómo trabajan a diario para lograr hacer sentir a cada cliente único pero enfrentan diferentes retos para conseguirlo.

5. Innovación y mejora continua

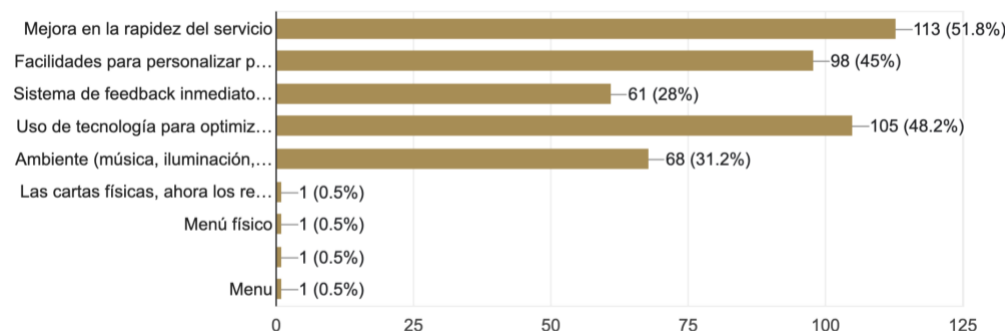
En este aspecto analizado, se denota la importancia de implementar innovaciones tecnológicas a pesar de no haberse limitado a un nicho de cierta edad, en este estudio se tomó una muestra multi-edad que refleja cómo entre “muy positivamente” y “positivamente” está el grueso de las respuestas al responder que valoran de esta manera la implementación de la vanguardia en los establecimientos de consumo. Esto se complementa perfectamente con el hecho de que la incorporación de estas innovaciones, según las respuestas obtenidas, afecta de manera positiva la rapidez del servicio (52%) , la atención al cliente (48%) y la facilidad para personalizar los pedidos en donde no haya un tercero que intervenga en este proceso (ver Figura 8 y 9).

Figura 8: *Valoración de implementación de innovaciones tecnológicas en los restaurantes por parte de los comensales encuestados*



Nota. Elaboración propia

Figura 9: *Elementos que mejoran la experiencia percibida a través de innovaciones tecnológicas en los restaurantes por parte de los comensales encuestados*



Nota. Elaboración propia

6. Recomendaciones

Retroalimentación accesible y constante

Un hallazgo importante de las encuestas es que los clientes sienten que no tienen formas sencillas de compartir sus opiniones. Como se ha podido evidenciar a lo largo de la presente investigación, los comensales valoran mucho su tiempo, por lo que es crucial establecer un sistema de retroalimentación que sea rápido y que no les tome más de dos minutos. Una opción efectiva podría ser la implementación de códigos QR en las mesas o en los recibos, lo que les permitiría a los comensales expresar sus comentarios de manera fácil mientras esperan su cuenta o concluyen su visita. Este tipo de retroalimentación, que también podría gestionarse a través de una aplicación del restaurante, debe ser directa y simple.

Innovación tecnológica para optimizar la experiencia del cliente

Las respuestas de los encuestados muestran que los comensales aprecian las innovaciones tecnológicas que ayudan a reducir los tiempos de espera y a personalizar el servicio. Por ello, se sugiere adoptar sistemas de pedidos electrónicos o aplicaciones móviles que permitan a los comensales realizar reservas, incluso en la medida de lo posible hacer pedidos anticipados y

efectuar pagos de manera ágil, en donde la división de cuentas en una mesa de varias personas sea sencilla de modo que no genere un dolor al cliente. Estas herramientas no solo elevan la calidad del servicio, sino que también personalizan la experiencia del usuario, permitiéndoles disfrutar de un servicio más eficiente y adaptado a sus preferencias.

La implementación de tecnologías avanzadas de automatización, como cámaras que pueden medir aspectos intangibles del servicio en los restaurantes, es un tema que se trata más adelante en el desarrollo de la investigación (ver “Análisis cruzado de la información”) que está a la vanguardia de los establecimientos analizados y funciona de gran manera en restaurantes reconocidos a nivel global. Estas cámaras pueden analizar el comportamiento de los usuarios, proporcionando datos valiosos sobre su interacción y satisfacción al entender mejor cómo los clientes se mueven y responden en el entorno del restaurante. Con esto, los gerentes podrán realizar ajustes estratégicos que mejoren la experiencia general, permitiendo a los restaurantes adaptarse de manera más efectiva a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Personalización como clave de una experiencia memorable

El análisis de los datos revela que la personalización es un aspecto fundamental en la experiencia del cliente. Por lo tanto, los restaurantes deberían enfocarse en brindar un trato más individualizado, recordando las preferencias de sus comensales habituales y ofreciendo recomendaciones basadas en sus gustos. Esto no solo mejora la calidad del servicio y la percepción que tienen los comensales del establecimiento, sino que también fortalece la relación con ellos, aumentando su satisfacción y experiencia percibida. La combinación de tecnología y un enfoque humano en la atención puede resultar en experiencias memorables.

3.7 Consideraciones Éticas

Consentimiento informado: Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de recolectar cualquier dato, soportado y siguiendo la Ley de Protección de Datos cómo se mencionó anteriormente.

Confidencialidad y anonimato: Se garantiza la confidencialidad y el anonimato de los datos personales de los participantes.

3.8 Limitaciones

Generalización limitada: Se reconocen las limitaciones inherentes al estudio de caso, como la dificultad para generalizar los resultados a toda la población.

Disponibilidad limitada: Uno de los principales desafíos fue establecer entrevistas presenciales con los gerentes, dado que suelen ser personas muy ocupadas. Solo se logró realizar una entrevista presencial en el restaurante "Patagonia", por lo tanto, no se utilizaron otros modelos cualitativos que requieren de interacción humana, por lo que, se optó por el método de entrevistas debido a su facilidad para ser realizadas de manera remota.

3.9 Ficha Técnica de Entrevistas

- Objetivo de la entrevista: Investigar cómo los gerentes de restaurantes en las localidades de Usaquén y Chapinero en Bogotá entienden y gestionan la calidad del servicio, la experiencia del consumidor y la satisfacción del cliente, con el fin de identificar las prácticas y estrategias que consideran efectivas para crear un entorno que fomente una experiencia óptima.

- Sub-objetivo: Identificar y analizar las barreras y oportunidades que enfrentan los gerentes en la implementación de nuevas estrategias que mejoren la calidad del servicio y la experiencia del consumidor.
- Tiempo Aproximado de la Entrevista: 15 a 20 minutos.
- Recursos: Guía de entrevista y dispositivo móvil.

Nombre	
Fecha de entrevista	
Teléfono de contacto	
Restaurante que administra	

- Entrevista
 - Presentar al invitado (dueño de restaurante y Gerente, Administrador o Dueño)
 - Conversación sobre el tema. la idea es comenzar con un icebreaker en donde nos enfoquemos 5 minutos en el restaurante, historia, experiencia del dueño.

Ejemplos de temas:

- Historia del restaurante del invitado.
- Innovaciones en el sector.
- Retos de los restaurantes.
- Experiencias únicas que ofrece el restaurante.

Tabla 4: *Guion de elaboración de entrevistas a gerentes de restaurantes*

Investigar la importancia de cuáles son los retos principales dentro de los restaurantes	¿Qué necesidades en cuanto la experiencia al cliente cree que su restaurante tiene?
	¿Usted cree que dentro de su restaurante es necesario mejorar la eficiencia enfocada a la experiencia al cliente (Tiempos de entrega, precisión en las ordenes, cumplimiento de expectativas, calidad del servicios, satisfacción del cliente)? ¿Si la respuesta es sí por qué?
	¿Cree que entregar una buena experiencia al cliente es un costo alto para el restaurante?
Analizar cómo se puede mejorar la experiencia del cliente a través de los procesos y la eficiencia	¿Qué aspectos hay que mejorar dentro de la experiencia de su restaurante?
	¿Qué opina usted de que las órdenes sean automatizadas, sería un impacto de valor para la experiencia del cliente?
	¿Cree que sería eficaz para el restaurante hacer las órdenes a través de un app y no con un mesero? ¿Ayudaría a

	mejorar los tiempos de espera? ¿Cree que sería mejor servicio con impacto positivo en el cliente? ¿Qué proceso requiere desarrollo para brindar una mejor experiencia? ¿Qué procesos o falta de desarrollo en que proceso impiden un buen servicio ?
Determinar las oportunidades que existen para la industria y cómo entender estos retos para crear un avance en el sector	¿Usted como dueño, administrador o gerente de restaurante cuales son los tres problemas más grandes que tiene? ¿en la lista de prioridades de retos que menciono puede crear una escala donde 1 sea prioridad y 5 la menos importante?
	¿Si hoy usted pudiera cambiar algo (proceso, manera de atender, etc.) para mejorar la experiencia del cliente como lo haría?
	¿Cree que los tiempos de espera afectan la experiencia del cliente?
	¿Cuáles son los momentos más tediosos que experimenta un cliente?
	¿De su experiencia dentro del sector gastronómico de 1-10, 1 siendo poco y 10 siendo mucho, qué cambios ha

	visto en cuanto procesos y servicio enfocado en la experiencia del cliente?
	¿Usted si estuviera en la posición de cliente cómo sería su experiencia ideal?

Nota. Elaboración propia

3.9.1 Hipótesis de la tesis

A continuación, se exponen las hipótesis de esta investigación a modo de recordación, de modo que, se pueda observar cómo se fueron confirmando y evidenciando en las respuestas de los gerentes entrevistados. A lo largo de los análisis de las entrevistas, se da una visión detallada sobre el papel de la calidad del servicio, la experiencia del consumidor y la satisfacción del cliente en el éxito y competitividad de los restaurantes y bares en Bogotá.

Cada hipótesis planteada se fue desarrollando a lo largo de las entrevistas, en las que los gerentes reflejaron sus estrategias, desafíos y logros en relación con estos factores. Las respuestas de los gerentes permitieron identificar, las áreas en las que estos establecimientos ya están aplicando prácticas efectivas y aquellas en las que aún existen oportunidades de mejora. De este modo, el análisis de las entrevistas no solo confirma la relevancia de estas hipótesis, sino que también destaca cómo la experiencia de los gerentes entrevistados se alinea con los principios teóricos y las expectativas planteadas en esta investigación.

Hipótesis 1: La mejora continua de la calidad del servicio en los restaurantes aumenta significativamente la satisfacción del cliente, lo que incrementa la recompra mejorando el desempeño financiero del establecimiento.

Hipótesis 2: La gestión efectiva de los puntos de contacto con el cliente, junto con la integración de tecnología, mejora significativamente la calidad del servicio y la experiencia del consumidor, obteniendo como resultado la retención a largo plazo.

Hipótesis 3: La mejora en la experiencia del consumidor, a través de interacciones satisfactorias y atención personalizada, influye positivamente en la satisfacción del cliente en establecimientos de consumo como restaurantes y bares.

3.9.2 Análisis Entrevista a Rafael Cárdenas, Founder & CEO de Crunchy CO

Nombre	Rafael Cárdenas
Fecha de entrevista	21 de septiembre 2024
Teléfono de contacto	312 834 1894
Restaurante que administra	Crunchy CO

Calidad del servicio

En cuanto a la calidad del servicio, Cárdenas enfatiza la importancia de mantener la precisión en los pedidos y una consistencia en la atención. Esto se refleja en su compromiso por cumplir con tiempos de entrega establecidos, que en el caso de Crunchy CO, se fija en aproximadamente 15 minutos, con la premisa de que el producto esté siempre fresco y estandarizado. Además, este estándar se convierte en un punto crucial para la operación de

Crunchy CO, donde la precisión y la velocidad son elementos esenciales para alcanzar el nivel de calidad esperado en la industria de comida rápida (ver Anexo 1).

Además, en la entrevista revela que el establecimiento reconoce la necesidad de mejorar la capacidad de respuesta del personal, un aspecto destacado en la literatura como esencial para la percepción de calidad. Cárdenas recalca que se debe seguir trabajando en la eficiencia del equipo para mantener una atención ágil y proactiva, lo cual responde directamente a la primera hipótesis de esta tesis: mejorar la calidad del servicio se traduce en una mayor satisfacción y un impulso en la recompra de los clientes. De este modo, Crunchy CO demuestra que mantener una alta calidad en la atención y estandarización en la entrega del producto fortalece su posición en el mercado, respaldando la idea de que la calidad es un diferenciador clave (ver Anexo 1).

Experiencia del cliente

Para la variable de experiencia del cliente, la interacción humana emerge como un factor crucial en Crunchy CO, especialmente en un modelo de negocio que busca destacar a través de un ambiente acogedor y una atención personalizada. Cárdenas menciona que el contacto directo entre los meseros y los comensales permite explicar el concepto del restaurante y conectar emocionalmente con los clientes, lo que añade valor y diferenciación a la experiencia (ver Anexo 1). Esto coincide con estudios previos que indican que un entorno cálido y una atención empática influyen directamente en la percepción de la experiencia del cliente (Kotler et al., 2017).

Asimismo, Crunchy CO ha comenzado a considerar la implementación de tecnologías para optimizar aspectos operativos como los tiempos de espera y la precisión en los pedidos. Sin embargo, Cárdenas destaca que la tecnología no debe reemplazar la interacción humana, sino complementarla (ver Anexo 1).. Este equilibrio entre tecnología y contacto humano es esencial para mantener la autenticidad del servicio, y es un punto de atención relevante para la presente

investigación, que busca entender cómo la integración tecnológica puede mejorar la experiencia del cliente sin comprometer el valor emocional del servicio. De esta manera, se refuerza la segunda hipótesis que dicta como la gestión efectiva de los puntos de contacto, junto con el uso de tecnología, permite mejorar la experiencia del cliente de manera integral.

Satisfacción del cliente

En relación con la satisfacción del cliente, las respuestas de Cárdenas evidencian que Crunchy CO realiza esfuerzos constantes para cumplir e incluso superar las expectativas de los comensales. Esta variable es crucial en la operación de Crunchy CO, ya que, como señala Cárdenas, el servicio personalizado y la explicación del concepto por parte del equipo generan un impacto positivo en la percepción del cliente (ver Anexo 1). Es por ello que, como sostiene Cárdenas, a medida que los clientes perciben que sus necesidades son satisfechas de manera coherente, la probabilidad de recompra y la disposición a recomendar el establecimiento aumentan (ver Anexo 1). Así, la satisfacción del cliente aparece como un reflejo directo de los esfuerzos por mantener una calidad de servicio constante y una experiencia de cliente diferencial, validando la tercera hipótesis de que una experiencia satisfactoria y personalizada incrementa la satisfacción del cliente.

3.9.3 Análisis Entrevista a Tomás Currea. Socio y Founder de Restaurante Tres, Cuatro, Cinco (Steak House)

Nombre	Tomas Currea
Fecha de entrevista	24 de octubre 2024

Teléfono de contacto	312 546 3785
Restaurante que administra	Tres, Cuatro, Cinco (Steak House)

Calidad del servicio

En relación con la calidad del servicio, Tomás Currea enfatiza que, en un entorno de Fine Dining, definido como una “experiencia culinaria exclusiva y de alta gama que se distingue por el servicio de calidad, una atmósfera elegante, y una cocina gourmet” (Fiveable, 2024, párr. 1) donde la precisión en la preparación y presentación de los platos es crucial. A diferencia de otros tipos de restaurantes donde la rapidez es prioritaria, en Tres, Cuatro, Cinco se privilegia la consistencia en la atención y el detalle en cada plato. Esta consistencia se asegura mediante estándares elevados que buscan que cada plato refleje la calidad y sofisticación que los comensales esperan, incluso si esto implica un tiempo de espera ligeramente mayor. Según Currea, cada plato debe llegar a la mesa con una presentación artística y un sabor excepcional (ver Anexo 2). Esto, refuerza la primera hipótesis de que una mejora continua en la calidad del servicio no solo incrementa la satisfacción del cliente, sino que también promueve la recompra.

Además, Currea señala que uno de los desafíos en la operación es coordinar la atención en diferentes fases de la experiencia, como las entradas y los platos principales, donde el servicio debe fluir sin interrupciones para garantizar una experiencia de alta calidad (ver Anexo 2). Esto se logra a través de un equipo altamente capacitado, donde cada miembro domina su función y entiende el estándar de servicio requerido. La precisión y calidad de cada interacción es un reflejo de la profesionalización del servicio que Tres, Cuatro, Cinco considera esencial para un restaurante de su categoría.

Experiencia del cliente

La experiencia del cliente en Tres, Cuatro, Cinco se centra en crear un ambiente sofisticado y acogedor, donde cada detalle contribuye a una experiencia memorable. Currea describe que la atención personalizada y la interacción humana son pilares fundamentales en este contexto de Fine Dining (ver Anexo 2). El personal no solo cumple una función operativa, sino que también actúa como embajador de la experiencia, explicando los conceptos de los platos y recomendando opciones personalizadas, lo cual enriquece la experiencia de los comensales.

La interacción con expertos como el sommelier y el bartender es un ejemplo de cómo la personalización se convierte en un valor añadido en la experiencia del cliente. La figura del sommelier, quien guía a los clientes en la elección del vino adecuado, y la del bartender, que elabora cocteles a medida, son elementos diferenciadores que realzan el servicio. Esto apoya la tercera hipótesis de que la personalización en la atención influye positivamente en la percepción del cliente, ya que cada experiencia es única y adaptada a los gustos individuales.

A diferencia de los restaurantes de comida rápida, donde la tecnología puede jugar un papel importante en la automatización de procesos, Currea considera que en un entorno de Fine Dining, el contacto humano sigue siendo insustituible para mantener el estándar de calidad y la conexión emocional con los clientes (ver Anexo 2). Aunque reconoce que la tecnología podría agilizar ciertos aspectos operativos, como la toma de pedidos y la coordinación en cocina, él cree que la interacción personal y el expertise del staff son esenciales para la satisfacción del cliente en este tipo de establecimientos de alta gama.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente en Tres, Cuatro, Cinco se entiende como un reflejo directo de los esfuerzos constantes por cumplir y superar las expectativas de los comensales. Currea explica que, dado el alto ticket promedio en este tipo de restaurante, es fundamental ofrecer experiencias

nuevas e innovadoras en cada visita (ver Anexo 2). El restaurante se esfuerza en mantener la satisfacción de los clientes a través de una oferta de platos y bebidas que no solo destacan por su calidad, sino también por la forma en que son presentados y explicados al cliente.

El reto de ofrecer una experiencia personalizada y constantemente renovada se alinea con la tercera hipótesis de esta investigación, que plantea que una experiencia de cliente positiva y personalizada influye directamente en la satisfacción del cliente. En este sentido, Tres, Cuatro, Cinco busca no solo satisfacer las expectativas, sino también sorprender a los clientes en cada visita. Este enfoque de renovación constante demuestra que la satisfacción del cliente no se limita a una buena comida, sino que es el resultado de una combinación de alta calidad en el servicio, experiencia memorable y personalización.

3.9.4 Entrevista a Guillermo Stanglini. Founder de Patagonia (Comida Argentina)

Nombre	Guillermo Stanglini
Fecha de entrevista	24 de octubre 2024
Teléfono de contacto	3102901237
Restaurante que administra	Patagonia

Calidad del servicio

En el aspecto de calidad del servicio, Stanglini enfatiza la importancia de mantener una precisión en los pedidos y una atención consistente como base para el éxito de su restaurante, el cual ha perdurado en el tiempo por más de 25 años. Patagonia se distingue por su enfoque en

ofrecer platillos auténticos y de alta calidad, manteniendo un estándar constante que sus clientes han llegado a conocer y esperar (ver Anexo 3).

En términos de capacidad de respuesta del personal, Stanglini subraya la importancia de formar a su equipo para ofrecer una atención cálida y receptiva, manteniendo una conexión humana que, según él, es un diferenciador en la industria de los restaurantes (ver Anexo 3). Este aspecto es crucial para la calidad del servicio, ya que la capacidad de respuesta ante las necesidades y expectativas del cliente permite no solo resolver inquietudes en tiempo real, sino también fortalecer la relación entre el cliente y el restaurante. Este enfoque está respaldado por la literatura que destaca la importancia de la capacidad de respuesta en la percepción de calidad (Parasuraman et al., 1985).

Experiencia del cliente

La experiencia del cliente es otro de los pilares fundamentales en Patagonia, donde Stanglini resalta cuatro aspectos clave que, a su juicio, han sido determinantes en el éxito del restaurante: buena atención, platos de calidad, precios justos y un ambiente agradable (ver Anexo 3). Estos elementos generan un ambiente acogedor y una experiencia auténtica para el cliente, que va más allá del simple consumo de alimentos. Este enfoque en crear una atmósfera que resuene emocionalmente con el cliente refuerza la idea de que un entorno bien diseñado y una atención personalizada son factores esenciales para la experiencia positiva del consumidor (Kotler et al., 2017).

En relación a la implementación de tecnologías, Stanglini se muestra abierto a incorporar herramientas que optimicen los tiempos de espera, especialmente en momentos de alta demanda, como los fines de semana. Sin embargo, es claro en señalar que la tecnología debe complementar, y no reemplazar, la esencia humana del servicio (ver Anexo 3). Este equilibrio entre innovación y

autenticidad es una característica distintiva de Patagonia, que permite integrar lo mejor de ambos enfoques para mejorar la experiencia del cliente. La idea de que la tecnología y el servicio humano pueden coexistir para ofrecer una experiencia integral respalda la segunda hipótesis de esta tesis, que sugiere que la integración de tecnología, junto con la gestión efectiva de los puntos de contacto, optimiza la experiencia del cliente.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es una prioridad para Stanglini, quien asegura que la atención a los detalles y el enfoque en los cuatro pilares mencionados se traducen en la recompra de sus clientes. Esta fidelización es evidente, ya que menciona cómo clientes que visitaban el restaurante en sus primeros años ahora regresan con sus propias familias, lo que demuestra el impacto positivo de la experiencia personalizada y el servicio de calidad en la retención a largo plazo (ver Anexo 3). La satisfacción del cliente en Patagonia no solo es el resultado de cumplir con las expectativas, sino de superarlas mediante una atención dedicada y un ambiente que fomenta una conexión emocional con los comensales.

Además, Stanglini menciona que, a pesar de las limitaciones de espacio, la intención de incluir tecnologías que optimicen el flujo de servicio podría mejorar aún más la satisfacción del cliente al reducir los tiempos de espera y permitir una mayor afluencia de clientes sin comprometer la calidad del servicio (ver Anexo 3). Este aspecto refuerza la tercera hipótesis de la investigación, en la que se postula que mejorar la experiencia del cliente a través de una atención personalizada y tecnologías complementarias incrementa la satisfacción del cliente y su disposición a recomendar el establecimiento.

4. Análisis cruzado de la información

A lo largo del análisis de las variables clave, como la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la experiencia del consumidor, se muestra cómo están relacionadas y forman la base de una experiencia completa para los comensales. Los hallazgos en esta investigación reflejan las teorías de calidad de servicio propuestas en la literatura y la importancia de las intangibles en el servicio de los restaurantes que evidencian cómo la implementación de tecnología puede optimizar y personalizar la experiencia en el contexto de Bogotá.

En primer lugar, la calidad del servicio ha sido señalada como un factor determinante en la percepción general de la experiencia de los comensales, ya que aspectos como el comportamiento del personal, la capacidad de respuesta, la confiabilidad, la calidad y el cumplimiento de las expectativas en el servicio crean una expectativa de calidad que influye directamente en la satisfacción del cliente (Parasuraman et al., 1985). En los resultados de las encuestas realizadas, un 63% de los clientes se reportó satisfecho con el servicio recibido, aunque solo un 21% describió la experiencia como perfecta, mostrando una oportunidad clara para optimizar este aspecto. Los comentarios obtenidos en entrevistas con los gerentes reflejan una falta de estandarización en el servicio y en el seguimiento de procesos, evidenciando una brecha que podría abordarse mediante herramientas de tecnología. La implementación de tecnologías de última generación en restaurantes de alto nivel a nivel internacional, como Nobu, respalda esta idea. Estos establecimientos han adoptado sistemas de pedidos y reservas en tiempo real, integrando aplicaciones móviles que permiten a los clientes controlar sus reservas y tiempos de espera, con lo cual se garantiza una experiencia continua y de calidad (Ting, 2018). Asimismo, la capacidad de respuesta aparece como un aspecto esencial, donde la rapidez y la atención ágil generan una percepción positiva en el cliente. Los encuestados destacaron que la capacidad del personal para

atender sus necesidades en tiempo real influye directamente en su satisfacción, reforzando el valor de un servicio dinámico y eficaz (Kotler y Armstrong, 2013). En un enfoque similar, McDonald's ha integrado quioscos de autoservicio y aplicaciones de pedidos que, respaldados por IA, permiten a los clientes personalizar sus órdenes de forma rápida y sin intermediarios. Estos sistemas no sólo facilitan un proceso eficiente, sino que también registran las preferencias de los clientes, lo cual permite una atención más personalizada en futuras visitas (Techmonitor, 2019). Esta estrategia ha demostrado que, al reducir los tiempos de espera, se incrementa la satisfacción y experiencia percibida. Otro ejemplo internacional que se investigó, fue el de la cadena hotelera de The Ritz-Carlton que es ampliamente reconocida a nivel global por llevar las experiencias gastronómicas de sus huéspedes a otro nivel. Su estrategia de implementación se enfoca en la personalización mediante sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) ofreciendo un servicio personalizado, basado en las preferencias individuales de cada huésped, fomentando una experiencia altamente satisfactoria (Richardson, 2022). Este enfoque se centra en lo que se conoce como "hospitalidad predictiva," donde la tecnología ayuda a los restaurantes a ir más allá de las necesidades obvias del cliente, estableciendo un vínculo que fortalece la relación a largo plazo (Kandampully et al., 2018).

La satisfacción del cliente, según estudios previos, está directamente ligada a la percepción de valor y a la disposición del cliente para regresar (Oliver, 1980). Además, la satisfacción del cliente impulsa los ingresos ya que los consumidores valoran sentirse bienvenidos e incluidos, en donde, la falta de atención a las necesidades y cumplimiento de expectativas de los comensales, resulta en pérdida de clientes, especialmente entre generaciones jóvenes como los millennials y la Generación Z (Bain & Company, 2023). En el análisis de las encuestas, se observa que factores como la rapidez en el servicio y la personalización en la atención están directamente vinculados

con una experiencia más satisfactoria. Sin embargo, el 15.6% de los encuestados reportó una satisfacción moderada, indicando una oportunidad para enfocar mejoras en la rapidez del servicio y en la precisión en los pedidos, que los clientes identificaron como áreas críticas. Este fenómeno coincide con investigaciones en la industria internacional, donde se ha demostrado que una mejora en la personalización del servicio y en la eficiencia en la toma de pedidos impacta positivamente la satisfacción del cliente. La aplicación de herramientas como apps de pedido digital en restaurantes permite una experiencia de autoservicio eficiente que, según los estudios, se traduce en un aumento de la satisfacción en clientes que valoran la velocidad y la precisión del servicio (Moghavvemi et al., 2018). En Olive Garden, una cadena de restaurantes con clientes que tienen un costo adquisitivo medio-alto en Estados Unidos, como el que forma el pareto del arquetipo de comensal que frecuenta los restaurantes investigados a través de las encuestas y las entrevistas en esta investigación, han implementado tablets en cada mesa, lo que ha permitido a los clientes hacer pedidos y pagos de manera directa, agilizando el servicio y permitiendo a los restaurantes recolectar datos útiles sobre preferencias, que pueden mejorar el servicio a largo plazo (Hottovy, 2024). En Bogotá, la implementación de este tipo de tecnología es limitada, y en general, los restaurantes todavía dependen de métodos tradicionales de toma de pedidos y reservas, lo que representa una oportunidad para adoptar prácticas tecnológicas avanzadas que mejoren la eficiencia del servicio, alineándose con el avance en estos ámbitos que están implementando de manera gradual los restaurantes internacionales.

La experiencia del consumidor es una dimensión integral que tal como se presentó en el marco literario, abarca tanto las emociones como las percepciones que se generan durante la interacción con el establecimiento (Pine & Gilmore, 1998). Este aspecto se ha reflejado en los

resultados de las encuestas y entrevistas, donde los comensales destacaron que, la atención personalizada y el ambiente del lugar son determinantes para una experiencia satisfactoria.

Cadenas de restaurantes colombianas como MUY han comenzado a implementar servicio ofrecidos por FootfallCam, que ofrece cámaras configuradas con tecnologías de inteligencia artificial en puntos estratégicos de los establecimientos, para hacer análisis de conteo de personas y comportamientos incluso a nivel de medir que tan cómodos están en el restaurante los comensales optimizando la asignación de personal en puntos críticos. Este tipo de tecnología permite a los restaurantes locales seguir el modelo de personalización observado en cadenas internacionales, promoviendo un servicio adaptado a la necesidad específica de cada cliente (FootfallCam, n.d.). Otra tendencia que se investigó para soportar esta tesis, es una plataforma digital fundada en 2021 en Colombia y especializada en soluciones tecnológicas para la industria restaurantera en América Latina y los Estados Unidos, esta plataforma llamada Cluvi, tiene como enfoque mejorar la experiencia de los comensales mediante herramientas digitales que optimizan el proceso de pedido y pago en los restaurantes. Esto lo logra a través de menús digitales, sistemas de reserva, y pagos en línea, permitiendo a los comensales una experiencia más personalizada (Cluvi, n.d.). Cluvi ayuda a los restaurantes a optimizar sus ofertas y reducir costos operativos al identificar tendencias como los platos más apetecidos o las combinaciones de productos frecuentemente solicitadas para elaborar estrategias de marketing que ayudan a impulsar las ventas beneficiando no solo a los restaurantes sino también a los comensales porque se les muestra los platos más deseados (FEMSA Ventures, 2023).

Conclusiones y recomendaciones

En el análisis de los resultados obtenidos de esta investigación, se observa que las tres variables centrales —calidad del servicio, experiencia del consumidor y satisfacción del cliente— son fundamentales para crear un ambiente de excelencia en el sector restaurantero. Estas variables intangibles no solo contribuyen a mejorar la percepción del servicio recibido, sino que también fomentan una relación positiva entre el comensal y el establecimiento, aumentando así la probabilidad de que los comensales recomienden el lugar. No solo para la industria de restaurantes, sino en general para todos los sectores, se le da un enfoque primario a cómo se pueden mejorar las intangibles de modo que, los clientes se sientan valorados en cada uno de los procesos que están involucrados.

Esta investigación responde a la pregunta planteada al analizar cómo los tiempos de espera, la personalización del servicio y las innovaciones tecnológicas impactan la percepción de calidad, satisfacción y experiencia del cliente. Los resultados muestran que herramientas como cámaras de monitoreo en tiempo real, utilizadas por restaurantes como MUY en Colombia, optimizan los tiempos de atención. Además, la adopción de innovaciones tecnológicas como las que se dan en el contexto internacional, en donde, se analizó en esta investigación cómo las buenas prácticas implementadas por Nobu y The Ritz-Carlton han demostrado como la integración de tecnología puede personalizar el servicio y maximizar la experiencia global del cliente. Estos hallazgos destacan que las estrategias basadas en tecnología no solo aumentan la eficiencia, sino también la satisfacción y la recompra de los comensales.

Analizando el impacto obtenido en la investigación, se parte de la base de los resultados obtenidos en los hallazgos y el estudio de la literatura que indican que estas variables son esenciales

para generar un servicio redondo que permita a los restaurantes destacarse como referentes en la industria.

La calidad del servicio se refleja en la precisión en los pedidos, la consistencia en la atención y la capacidad de respuesta del personal, aspectos que han sido valorados positivamente en las encuestas y entrevistas realizadas. Este es un punto de partida para crear iniciativas de programas de fidelización que permitan a los establecimientos garantizar una mayor transaccionalidad y activar estrategias promocionales para que más personas los conozcan.

A nivel de la experiencia del consumidor, los datos muestran que un ambiente acogedor, una atención personalizada y la implementación de tecnologías de vanguardia contribuyen significativamente a la percepción positiva del cliente.

La satisfacción del cliente, finalmente, aparece como un reflejo de los esfuerzos del restaurante para cumplir y, en lo posible, superar las expectativas de sus visitantes. Vale la pena resaltar que unir esfuerzos tecnológicos con equipo humano garantiza el nivel de confianza de los clientes.

En cuanto a los aportes de la investigación obtenidos, en este estudio se desmiente la idea de que la tecnología y el servicio humano no pueden convivir. Los hallazgos revelan que, lejos de ser opuestos, estos elementos se complementan y potencian mutuamente para crear un servicio óptimo. Al incorporar herramientas tecnológicas en la operación diaria, los restaurantes pueden reducir tiempos de espera, mejorar la precisión en los pedidos y ofrecer una experiencia personalizada sin perder la esencia humana del servicio. Sin embargo, el análisis también refleja que algunos gerentes en Bogotá ven la tecnología como una amenaza a la autenticidad de la experiencia. La investigación desmiente esta percepción, mostrando cómo, en ejemplos de cadenas internacionales como Nobu y The Ritz-Carlton, la tecnología se integra sin desplazar los valores

tradicionales, optimizando las operaciones y aumentando la satisfacción del cliente (Richardson, 2022). Esto queda respaldado por estudios recientes que demuestran que la tecnología puede mejorar la rentabilidad del negocio al incrementar la frecuencia de visitas y el gasto promedio del cliente (Bain & Company, 2023).

A modo de exponer y llevar a cabo una comparación de los factores analizados en esta investigación, para demostrar los resultados obtenidos, se tomaron como referencia ejemplos de restaurantes locales e internacionales. Este modelo propone resaltar las fortalezas y las oportunidades de mejora en términos de las variables clave: calidad de servicio, experiencia del comensal y satisfacción del cliente, reflejando cómo cada establecimiento se posiciona en estas áreas fundamentales, y permite identificar estrategias potenciales para optimizar la operación (ver Tabla 5).

Tabla 5: *Comparativo de variables clave de la tesis entre los restaurantes analizados en el marco teórico y los estudios cualitativos y cuantitativos*

Variable	Restaurantes entrevistados	The Ritz-Carlton (EE. UU.)	Nobu (Japón)	MUY (Colombia)
Calidad de Servicio	Precisión en los pedidos: Mayormente precisa, pero sujeta a variabilidad.	Precisión en los pedidos: Estrictamente controlada; se verifican detalles de pedidos de	Precisión en los pedidos: Detallada en cada etapa de servicio. Consistencia en	Precisión en los pedidos: Automatizada a través de sistemas digitales,

	Consistencia en la atención: Depende del entrenamiento de cada miembro. Capacidad de respuesta: Mejorable, especialmente en horas de alta demanda.	huéspedes. Consistencia en la atención: Altamente estandarizada. Capacidad de respuesta: Rápida, gracias a protocolos de resolución de problemas inmediatos (Richardson, 2022).	la atención: Entrenamiento basado en la filosofía de “omotenashi” o empatía hacia el cliente (Ting, 2018). Capacidad de respuesta: Elevada; el personal está capacitado para responder ante cualquier solicitud (Ting, 2018).	reduciendo errores. Consistencia en la atención: Varía según la rotación de personal. Capacidad de respuesta: Alta, especialmente en cadenas de servicio rápido. (FootfallCam, n.d.)
Experiencia del Comensal	Ambiente acogedor: Estructuras tradicionales con menos enfoque	Ambiente acogedor: Lujoso, detallado en cada aspecto. Atención	Ambiente acogedor: Minimalista y zen; diseñado para fomentar	Ambiente acogedor: Enfocado en funcionalidad, menos en

	en el ambiente experiencial. Atención personalizada: Limitada; depende del tiempo y la disponibilidad del personal. Tecnologías de vanguardia: Mínima implementación, con pocas herramientas digitales visibles al cliente.	personalizada: Altamente personalizada; cada huésped es tratado de manera única. Tecnologías de vanguardia: CRM avanzado para anticipar preferencias y mejorar la experiencia (Richardson, 2022).	tranquilidad. Atención personalizada: Basada en la cultura japonesa de respeto. Tecnologías de vanguardia: Aplicaciones móviles para reservas y pedidos en tiempo real. (Ting, 2018)	experiencia visual. Atención personalizada: Personal limitado; enfoque en eficiencia. Tecnologías de vanguardia: Uso de sistemas de conteo de clientes para optimizar tiempos de espera. (FootfallCam, n.d.)
Satisfacción del Cliente	Esfuerzos del restaurante: Intención de mejorar y	Esfuerzos del restaurante: Filosofía centrada en la	Esfuerzos del restaurante: Satisfacción del cliente mediante	Esfuerzos del restaurante: Satisfacción mediante la

	superar expectativas, pero falta estandarización. Superación de expectativas: En proceso, con áreas de oportunidad en tiempos de espera y atención.	excelencia y en exceder las expectativas del cliente. Superación de expectativas: Estrategias sistemáticas de satisfacción del cliente para asegurar lealtad a largo plazo. (Bain & Company, 2023)	una experiencia sensorial completa. Superación de expectativas: Atención a detalles y adaptación de cada servicio al cliente, promoviendo la satisfacción. (Kandampully et al., 2018)	rapidez y eficiencia en el servicio. Superación de expectativas: Al utilizar herramientas como FootfallCam, busca mejorar la satisfacción adaptándose a la demanda en tiempo real. (FootfallCam, n.d.)
--	---	--	---	--

Nota. Elaboración Propia

La adopción de estas tecnologías en el contexto local representa una oportunidad valiosa para que los restaurantes de Bogotá optimicen sus operaciones y aumenten su rentabilidad (Bain & Company, 2023), sin perder la esencia del servicio humano que caracteriza a la industria.

Finalmente, esta investigación contribuye a la comprensión del equilibrio necesario entre los avances tecnológicos y el componente humano en la atención al cliente, destacando que los

restaurantes pueden mantener su esencia y valores mientras adoptan prácticas innovadoras que mejoren su propuesta de valor, por lo que, la combinación de calidad del servicio, satisfacción del cliente y experiencia del consumidor se configura como el marco estratégico ideal para que los restaurantes de Bogotá se posicionen como referentes en un mercado cada vez más competitivo y orientado a la excelencia en el servicio.

Pasando a las recomendaciones que busca dejar esta investigación, en primer lugar, se recomienda que la investigación futura profundice en el impacto de tecnologías avanzadas, tales como la inteligencia artificial y el análisis de datos en tiempo real, para la mejora de la experiencia del cliente en restaurantes. Estas tecnologías pueden proporcionar a los establecimientos información valiosa sobre las preferencias de los comensales, lo que les permitiría ofrecer un servicio más personalizado y ajustado a sus necesidades. También se sugiere explorar cómo factores ambientales tales como la música y la iluminación, influyen en la experiencia global percibida por los comensales, especialmente en un contexto cultural específico como el de Bogotá, que es ampliamente conocido por ser uno de los centros culturales más importantes del país. Asimismo, podría ser útil ampliar el alcance de los estudios a diferentes segmentos de consumo, como cafeterías y bares, con el fin de comprender de manera más integral las dinámicas de la experiencia del consumidor en diversos tipos de establecimientos.

En cuanto al sector productivo, es fundamental que los restaurantes y otros establecimientos de consumo adopten soluciones tecnológicas, como sistemas de pedidos electrónicos y aplicaciones móviles, que contribuyan a reducir los tiempos de espera y a mejorar la precisión en la entrega de pedidos, dos factores que, como muestra el estudio, son altamente valorados por los clientes. Además, se recomienda la implementación de sistemas de cámaras inteligentes, los cuales permiten analizar el comportamiento de los comensales, identificar

patrones de interacción y mejorar su experiencia a través de un servicio más adaptado a sus necesidades. Estas cámaras pueden proporcionar datos sobre aspectos clave que abarcan desde métricas de tiempo de espera hasta unas tecnologías más desarrolladas que pueden analizar el nivel de comodidad de los comensales para que los gerentes de los establecimientos puedan tomar decisiones óptimas en la mejora continua de sus restaurantes.

Por último, el Estado tiene un papel clave en el desarrollo de este sector a través de políticas de apoyo e incentivos que impulsen la adopción de prácticas innovadoras en la industria gastronómica. Para ello, se sugiere que el gobierno promueva programas de subsidios o beneficios fiscales destinados a restaurantes que inviertan en tecnología y capacitación en atención al cliente, considerando el impacto positivo de estos aspectos en la economía y el empleo. Además, sería valioso que el Estado facilite investigaciones colaborativas entre universidades y el sector gastronómico para el desarrollo de innovaciones aplicables en el ámbito de servicios de consumo.

Lista de referencias

Aaker, D. A. (1991, pp. 84-86). Managing brand equity.

https://www.academia.edu/38495140/Managing_Brand_Equity_David_A_Aaker

Akhil, A., & Suresh, M. (2021). Assessment of service quality in restaurants using multi-grade fuzzy and importance performance analysis. *Materials Today: Proceedings*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785321008646>

Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120.

https://www.researchgate.net/publication/235361344_Strengthening_the_Satisfaction-Profit_Chain

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143. [https://sci-](https://scihub.se/10.1287/mksc.12.2.125)

[hub.se/10.1287/mksc.12.2.125](https://scihub.se/10.1287/mksc.12.2.125)

Armellini, G. (s.f.). ¿Cuáles son los factores que más afectan la experiencia del cliente?. *Alco Consultores*. <https://alco.cl/cuales-son-los-factores-que-mas-afectan-la-experiencia-del-cliente/>

Asale, R.-, & Rae. (s.f.). Restaurante: Diccionario de la Lengua Española. “Diccionario de la lengua española” - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/restaurante>

Aufa Nadya, N. (2020). The Effect of Experimental Marketing on Consumer Loyalty: The Role of Customer Satisfaction as a Mediator. *Journal of Business Studies and Management Review*, 4(1), 27-33. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v4i1.11909>

Bain & Company. (2023). Inclusión del cliente sería la clave para el crecimiento del comercio minorista, según nuevo estudio de Bain & Company.
<https://www.bain.com/es/about/media-center/press-releases/south-america/2023/inclusion-del-cliente-seria-la-clave-para-el-crecimiento-del-comercio-minorista-segun-nuevo-estudio-de-bain--company/>

Barber, N., Goodman, R., & Goh, B. (2011). Restaurant consumers repeat patronage: A service quality concern. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 329-336.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431910001015?via%3Dihub>

Bigné, Enrique; Currás-Pérez, Rafael; Sánchez-García, Isabel. (2010). Consecuencias de la insatisfacción del consumidor: Un estudio en servicios hoteleros y de restauración. *Universia Business Review*, núm. 28, pp. 78-101.
<https://www.redalyc.org/pdf/433/43315581005.pdf>

Blandino, S. (2023). How the Ritz-Carlton delivers exceptional customer service. *CRM.org*.
<https://www.crm.org/articles/how-the-ritz-carlton-creates-a-5-star-customer-experience>

Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
<https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/17/4/375/1797214?redirectedFrom=fulltext>

Bonifield, C., & Cole, C. (2007). Affective responses to service failure: Anger, regret, and retaliatory behavior. *Marketing Letters*, 18(1-2), 85-99.

https://www.researchgate.net/publication/5153011_Affective_responses_to_service_failure_Anger_regret_and_retaliatory_versus_conciliatory_responses

Bouranta, N., Chitiris, L., & Paravantis, J. (2009). The relationship between internal and external service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21, 275-293.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110910948297/full/html>

Brady, M. K., & Robertson, C. J. (2001). Searching for a consensus on the antecedent role of service quality and satisfaction: An exploratory cross-national study. *Journal of Business*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296399000417?via%3Dihub>

Brooks, R. F., Lings, I. N., & Botschen, M. A. (1999). Internal marketing and customer driven wavefronts. *The Service Industries Journal*, 19(4), 49-67.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/026420699000000044>

Brown, T., Churchill, G., & Peter, J. (1993). Improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing*, 69, 127-139.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022435905800065?via%3Dihub>

Causado-Rodríguez, E., Charris, A. N., & Guerrero, E. A. (2019). Mejora continua del servicio al cliente mediante SERVQUAL y Red de Petri en un restaurante de Santa Marta, Colombia. *Información Tecnológica*, 30(2), 73-84.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200073>

Centro de Estudios en Tecnologías de Red (CETR) (s.f.). Época de cambios o cambio de época.

https://cetr.net/es/epoca_de_cambios_o_cambio_de_epoca/

Chow, I., Lau, V., Lo, T., Sha, Z., & Yun, H. (2007). Service quality in restaurant operations in China: Decision- and experiential-oriented perspectives. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 698-710.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431906000636?via%3Dihub>

Cluvi. (n.d.). Revolutionizing Restaurant Feedback Systems. <https://www.cluvi.com>.

Cuadros Miranda, R., & González Rangel, A. C. (2023). Análisis de la influencia de la calidad del servicio en la satisfacción de los clientes de la industria de restaurantes. Universidad Simón Bolívar.

<https://bonga.unisimon.edu.co/server/api/core/bitstreams/b2989137-16a7-4e71-afb0-1eda36750985/content>

da Silva. (2020). Cómo y por qué evitar el mal servicio al cliente en tu empresa.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/mal-servicio-al-cliente/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). Informe del sector servicios: Alimentación y servicios. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EAS/bol-EAS-jun2023.pdf>

De Ruyter, K., Bloemer, J., & Peeters, P. (1997). Merging service quality and service satisfaction: An empirical test of an integrative model. *Journal of Economic Psychology*, 18(4), 387-406.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167487097000147?via%3Dihub>

FEMSA Ventures. (2023). Why We Invested: Cluvi. FEMSA Ventures.

<https://www.femsaventures.com/blogs/why-we-invested-cluvi/735>

Fiveable. (2024). Fine dining. Library Fiveable. <https://library.fiveable.me/key-terms/introduction-to-hospitality-and-tourism/fine-dining>

FootfallCam. (n.d.). *People counting system: People counter*.

<https://www.footfallcam.com/Home/WhereToBuy/Colombia>

Función Pública. LEY ESTATUTARIA 1581 DE 2012. *Función Pública*. (2012).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Gartner. (s.f.). Calculating the ROI of Customer Experience Initiatives.

<https://www.gartner.com/en/doc/calculating-the-roi-of-customer-experience-initiatives>

Ge, Y., Yuan, Q., Wang, Y., & Park, K. (2021). The structural relationship among perceived service quality, perceived value, and customer satisfaction-focused on Starbucks Reserve Coffee Shops in Shanghai, China. *Sustainability*, 13(15), 8633.

<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8633>

Ghimire, A. (2012) SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE RESTAURANT BUSINESS.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46914/Ghimire_Abadh.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000004784/full/html>

Ha, J., & Jang, S. (2010). Effects of service quality and food quality: the moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 520-529.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431909001601?via%3Dihub>

Hanif, M., Hafeez, S., & Riaz, A. (2010). Factors affecting customer satisfaction. *International Research Journal of Finance and Economics*, 60, 44-52.

https://www.researchgate.net/publication/266888165_Factors_Affecting_Customer_Satisfaction

Hernández González, L. M. (2019). La gestión de la innovación en la mejora de la competitividad de las empresas del sector TIC: El caso de las empresas del parque tecnológico de la ciudad de X (Tesis de doctorado). *Universidad de Sevilla*.

<https://idus.us.es/handle/11441/140723>

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. The Free Press.

[10.1007/978-1-4419-1628-0_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0_3)

Hottovy, R. J. (2024). Darden: Never-ending Pasta Bowl helping to lift olive garden out of casual dining malaise - the anchor. *Placer.ai*. <https://anchor.placer.ai/the-anchor/darden-never-ending-pasta-bowl-helping-to-lift-olive-garden-out-of-casual-dining-malaise>

Iglesias, M., & Guillén, M. (2004). Perceived quality and price: their impact on the satisfaction of restaurant customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, pp. 373-379.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09596110410550824/full/html>

Kandampully, J., Zhang, T. (C.), & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding, and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>

Kim, W., Li, J., & Brymer, R. A. (2016). The impact of positive and negative experiences on customer satisfaction and intention to recommend in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.001>

Klaus, P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246. <https://core.ac.uk/display/29409439>

Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Marketing Management*. Prentice Hall (14th ed). *Pearson*.

[https://www.academia.edu/42228046/Kotler P and Armstrong G 2012 Marketing 14e](https://www.academia.edu/42228046/Kotler_P_and_Armstrong_G_2012_Marketing_14e)
[PEARSON EDUCACIÓN México](#)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th ed.). *Pearson*.

<https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioral intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(3), 308-331.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520910955320/full/html>

Leggett, K., Hong, D., Jacobs, I., Dawson, S., & Harrison, P. (2018). 2018 Customer Service Trends: How Operations Become Faster, Cheaper — And Yet, More Human.

<https://lmistatic.blob.core.windows.net/document-library/boldchat/pdf/en/forrester-2018-customer-service-trends.pdf>

Mahmood, A., Rana, M.L.T, & Kanwal, S. (2018). Relationship between service quality, customer loyalty and customer satisfaction.

[https://www.researchgate.net/publication/338193736 Relationship between Service Quality Customer Loyalty and Customer Satisfaction](https://www.researchgate.net/publication/338193736_Relationship_between_Service_Quality_Customer_Loyalty_and_Customer_Satisfaction)

Mal Servicio Al Cliente: Causas, consecuencias y cómo evitarlo. (s.f.).

<https://victorquijano.com/blog/mal-servicio-al-cliente-todo-lo-que-necesitas-saber/>

Márquez-Ortiz, L. E., Useche-Castro, L. M., Alcívar-Delgado, S. G., & Vaca-Chávez, G. G.

(2023). Calidad del servicio y Satisfacción del cliente en restaurantes del Terminal

Portoviejo. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-

[59362023000100023](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362023000100023)

Moghavvemi, S., Lee, S. T., & Lee, S. P. (2018). Perceived overall service quality and customer satisfaction: A comparative analysis between local and foreign banks in Malaysia.

International Journal of Bank Marketing, 36(5), 908-930.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJBM-06-2017-0114/full/html>

Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2017). The role of sensory experiences and information provision in the satisfaction of food tourists. *Tourism Management*, 60, 208-219.

https://www.researchgate.net/publication/315843860_The_Accommodation_Experiences_cape_A_Comparative_Assessment_of_Hotels_and_Airbnb

Nestlé Professional Latam. (n.d.). Capacitación personal. [https://www.nestleprofessional-](https://www.nestleprofessional-latam.com/ar/tendencias-e-ideas/capacitacion-personal)

[latam.com/ar/tendencias-e-ideas/capacitacion-personal](https://www.nestleprofessional-latam.com/ar/tendencias-e-ideas/capacitacion-personal)

Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne, B. M. (2008). Estadística para administración y

economía (6ª ed.). *Pearson Educación*. [https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-](https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Estadistica-para-administracion-y-la-economia.-6Ed.-Newbold-2008.pdf)

[content/uploads/sites/4/2019/03/Estadistica-para-administracion-y-la-economia.-6Ed.-](https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Estadistica-para-administracion-y-la-economia.-6Ed.-Newbold-2008.pdf)

[Newbold-2008.pdf](https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/Estadistica-para-administracion-y-la-economia.-6Ed.-Newbold-2008.pdf)

- Nilsson, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2001). The impact of quality practices on customer satisfaction and business results: Product versus service organizations. *Journal of Quality Management*, 6(1), 5-27. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(01\)00026-8](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(01)00026-8)
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
<https://doi.org/10.2307/3150499>
- Olorunniwo, F., Hsu, M. K., & Udo, G. J. (2006). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040610646581/full/html>
- Parsa, H. G., van der Rest, J. P., Smith, S. R., Parsa, R. A., & Bujisic, M. (2015). Why restaurants fail? Part IV: The relationship between restaurant failures and demographic factors. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 39(2), 187-202.
https://www.researchgate.net/publication/269990249_Why_Restaurants_Fail_Part_IV_The_Relationship_between_Restaurant_Failures_and_Demographic_Factors
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
https://www.researchgate.net/publication/225083670_A_Conceptual_Model_of_Service_Quality_and_its_Implication_for_Future_Research_SERVQUAL
- Parasuraman, P., A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (n.d.). SERVQUAL A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.

https://www.researchgate.net/profile/Valarie-Zeithaml-2/publication/225083802_SERVQUAL_A_multiple-Item_Scale_for_measuring_consumer_perceptions_of_service_quality/links/5429a4540cf27e39fa8e6531/SERVQUAL-A-multiple-Item-Scale-for-measuring-consumer-perceptions-of-service-quality.pdf

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105. <https://www.semanticscholar.org/paper/Welcome-to-the-experience-economy.-Gilmore-Pine/912c7a06b9d0a90d77e40f0cff2a432bed8ce4c6>

Rajput, A., & Zohaib Gahfoor, R. (2020). Satisfaction and Revisit Intentions at Fast Food Restaurants. *Future Business Journal*.
<https://fbj.springeropen.com/articles/10.1186/s43093-020-00021-0>

Real Academia Española. (n.d.). Bar. In Diccionario de la lengua española. Retrieved May 26, 2024. <https://dle.rae.es/bar>

Real Academia Española. (n.d.). Restaurante. In Diccionario de la lengua española. Retrieved May 26, 2024. <https://dle.rae.es/restaurante>

Richardson, C. (2022). *The Ritz-Carlton Approach to customer service: How can you apply those principles to your business?*. Effective Retail Leader.
<https://www.effectiveretailleader.com/effective-retail-leader/the-ritz-carlton-approach-to-customer-service-how-can-you-apply-those-principles-to-your-business>

Rivera, N. (2024). Experiencia del cliente inolvidable: Elevando tu negocio a nuevos niveles.

LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/experiencia-del-cliente-inolvidable-elevando-tu-nuevos-rivera-70jzf/>

Şahinoğlu, A., & Başar, F., (2023). The Impact of Restaurant Experience on Customer Satisfaction and Behavioral Intention: The Case of Van, pp. 1-14.

<http://dx.doi.org/10.29228/jatos.71228>

Sánchez Chávez, L. R. (2019). Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente en el Restaurante Belén del distrito de Cajamarca. *Universidad Nacional de Cajamarca*.

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5997/Tesis%20Liliana%20Sánchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sirk, C. (2024). How the Ritz-Carlton creates a 5 star customer experience. *CRM.org*.

<https://crm.org/articles/ritz-carlton-gold-standards>

Smith, K. (1995). Blueprinting the Restaurant for Improved Service Quality. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2, 21-35.

https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J150v02n04_03

Soft Restaurant. (s.f.). <https://www.softrestaurant.com.co/>

Solis Pinillos, D. (2022). *Calidad del Servicio y Satisfacción del Cliente en el Restaurante San Francisco, Chiclayo*. Universidad Privada del Norte.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/34398/Solis%20Pinillos%2c%20David.pdf?sequence=1>

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 363-379.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040210433248/full/html>

Techmonitor.ai. (2019). McDonald's orders a large side of personalization technology.

TechMonitor. <https://www.techmonitor.ai/technology/data/mcdonalds-personalisation-tech>

Ting, D. (2018). *Nobu Hotels CEO on a restaurant-first approach to hospitality*. Skift.

<https://skift.com/2018/03/22/nobu-hotels-ceo-on-a-restaurant-first-approach-to-hospitality/>

Turijobs. (2019). El Impacto de la Tecnología en el sector gastronómico y hostelero, Según turijobs - gastrouni: Formación Para restaurantes YF & B hotelero: 100% online - madrid - valencia - alicante - incompany. *Gastrouni*. <https://www.gastrouni.com/2019/10/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-gastronomico-y-hostelero-segun-turijobs/>

Wu, H. C., Li, T. (2019). The impact of service quality on customer satisfaction and loyalty in the hospitality industry. *Tourism Management Perspectives*, 30, 25-35.

https://www.researchgate.net/publication/276322573_An_Empirical_Study_of_the_Effec

ts of Service Quality Visitor Satisfaction and Emotions on Behavioral Intentions of Visitors to the Museums of Macau

- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting. *Journal of Financial Services Marketing*, 15(1), 32-48. [10.1057/fsm.2010.2](https://doi.org/10.1057/fsm.2010.2)
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Voss, C., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2008). Experience, service operations strategy, and services as destinations: Foundations and exploratory investigation. *Production and Operations. Sage Journals* [10.3401/poms.1080.0030](https://doi.org/10.3401/poms.1080.0030)
- Yrjölä, M., Mikkonen, J., & Maijala, H. (2019). A Customer Value Perspective to Service Experiences in Restaurants. *Elsevier*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.030>
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (1999). Comparing service delivery to what might have been: Behavioral responses to regret and disappointment in consumer decision making. *Journal of Service Research*, 2(1), 86-97. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/109467059921007>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations.

[https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=RWPMYP7-sN8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Zeithaml,+V.A.,+Parasuraman,+A.,+%26+Berry,+L.L.+\(1990\).+%22Delivering+Quality+Service:+](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=RWPMYP7-sN8C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Zeithaml,+V.A.,+Parasuraman,+A.,+%26+Berry,+L.L.+(1990).+%22Delivering+Quality+Service:+)

Anexos

Anexo 1: *Transcripción de entrevistas Crunchy Cone*

Historia y Icebreaker (5 minutos libres)

Juan Manuel Páez y Juan Sebastian Marin (Inicio de entrevista): Buen día Rafa, espero que todo esté bien. Para comenzar con el ejercicio de la entrevista y soltarnos un poco dentro de la charla comencemos con 5 - 10 minutos hablando sobre tu negocio cómo ha transcurrido durante los años

R” Crunchy nace en el 2019, comenzó en la 90 con 14 acá en la ciudad de Bogotá, en un local pequeño y con mesas en la calle. El producto de nosotros era un cono hecho a base con masa de wafle y pollo frito con diferentes salsas. A lo largo del tiempo nos dimos cuenta que la gente no quedaba llena con el producto entonces cambiamos el cono a una canasta de waffles y lo agregamos el tema de la personalización al pedido con la cantidad de chunks desde 15 hasta 40, desde ahí comenzamos a crecer de manera orgánica pero rápida, pasamos a Colina Campestre, Chapinero y Salitre. Con el crecimiento que venía surgiendo empezamos a poner más productos en la carta y ampliar un menú mucho más de restaurante, entraron los desgranados y las Hamburguesas a la carta. A futuro a corto plazo veo el negocio expandiéndose a otros lugares del país comenzando con Medellín y a largo plazo poder tener una cadena grande y sólida con más productos en nuestra carta, básicamente algo consolidado dentro de Colombia.

1. ¿Cuáles son las principales necesidades relacionadas con la experiencia del cliente que identifica en su restaurante?

R. “Considero que debemos mejorar el servicio al cliente para optimizar la experiencia. Actualmente, recibimos quejas de que los meseros no explican correctamente el concepto del

restaurante. Además, es crucial estandarizar los productos para garantizar una mayor coherencia en la oferta.”

2. ¿Cree que es necesario mejorar la eficiencia en cuanto a la experiencia del cliente (tiempos de entrega, precisión en las órdenes, cumplimiento de expectativas, calidad del servicio, satisfacción del cliente)? Si la respuesta es sí, ¿por qué?

R. “Sí, es fundamental. Nuestro concepto es innovador, por lo que es vital que los meseros expliquen la propuesta. Aunque las órdenes de Rappi están automatizadas, en el servicio de mesa es esencial que exista una interacción humana. Esto fortalece la relación entre el cliente y el restaurante.”

3. ¿Considera que entregar una buena experiencia al cliente es un costo elevado para el restaurante?

R. “No lo veo como un costo elevado, sino como una inversión necesaria para crear una conexión significativa con los comensales. La experiencia del cliente depende mucho de la interacción con el mesero, lo cual no puede ser reemplazado por completo por la automatización.”

4. ¿Qué aspectos cree que se deben mejorar dentro de la experiencia del cliente en su restaurante?

R. “Un aspecto clave a mejorar son los tiempos de espera. Considero fundamental que los meseros ofrezcan una explicación detallada del concepto, pero sin que esto retrase la experiencia del cliente. El contacto humano es importante, pero la eficiencia también lo es.”

5. ¿Qué opina sobre la automatización de las órdenes? ¿Cree que esto aportaría valor a la experiencia del cliente?

R. “Si bien la automatización tiene sus beneficios, en nuestro caso particular necesitamos un mayor control y seguimiento del recurso humano. La relación entre el mesero y el cliente es una parte integral de la experiencia que ofrecemos.”

6. ¿Cree que implementar una app para tomar las órdenes en lugar de hacerlo con un mesero sería eficaz? ¿Podría mejorar los tiempos de espera?

R. “Implementar una app podría ayudar en la rapidez de los tiempos de espera, pero nuestra experiencia está centrada en el contacto humano. En restaurantes de comida rápida, no deberíamos tardar más de 15 minutos en entregar un pedido, ni en el proceso de cobro.”

7. ¿Considera que los tiempos de espera afectan la experiencia del cliente?

R. “Definitivamente. Los tiempos de espera largos pueden deteriorar la experiencia del cliente. Para nosotros, cumplir con un tiempo máximo de 15 minutos es crucial, tanto para la entrega del pedido como para el cierre de la cuenta.”

8. ¿Cuáles son los momentos más tediosos que experimentan los clientes?

R. “Los momentos más tediosos para los clientes suelen ser cuando tienen que esperar demasiado tiempo, ya sea para recibir su pedido o para que se les entregue la cuenta.”

9. Basado en su experiencia en el sector gastronómico, del 1 al 10, donde 1 es muy poco y 10 es mucho, ¿qué cambios ha observado en cuanto a procesos y servicios enfocados en la experiencia del cliente?

R. “Diría que un 5 o 6. He visto pocos desarrollos en este aspecto, y la mayoría de las innovaciones vienen de grandes cadenas como McDonald's o Burger King, que utilizan aplicaciones propias y grandes pantallas interactivas.”

10. Si estuviera en la posición de cliente, ¿cómo describiría su experiencia ideal?

R. “Mi experiencia ideal como cliente incluiría una bienvenida cálida, una explicación clara del concepto de la comida, la entrega de elementos interactivos, como juegos, y una gestión eficiente de los tiempos de entrega.”

Anexo 2: *Transcripción entrevista Tres, Cuatro, Cinco Steak House*

Juan Manuel Páez y Juan Sebastian Marin (Inicio de entrevista): Buen día Tomas, espero que todo esté bien. Para comenzar con el ejercicio de la entrevista y soltarnos un poco dentro de la charla comencemos con 5 - 10 minutos hablando sobre tu negocio cómo ha transcurrido durante los años

R. “ El negocio Juan Manuel y Juan Sebastian nace con la unión de tres hermanos con ganas de emprender en el sector Gastronómico, queríamos hacer un steak house ya que habían muy pocos en Bogotá y entregar una experiencia única, por eso el nombre icónico de nosotros “Tres, Cuatro, Cinco”. Cuando hablamos de entregar una experiencia única hablamos de tener cortes de carne importados de calidad y tener siempre innovaciones en nuestros platos, esto con la idea de si un cliente vuelve a nuestro establecimiento siempre tendrá una experiencia completamente diferente. A futuro pues nos vemos teniendo productos únicos en nuestra carta y seguir experimentando en esta travesía de lo que es este sector.

1. ¿Cuáles son las principales necesidades relacionadas con la experiencia del cliente que identifica en su restaurante?

R. “ Como es un Restaurante Fine Dining, las necesidades que nosotros tenemos es la innovación, evidentemente la comida es la protagonista principal, pero llega un punto el cual la comida ya no puede darle otro nivel a la experiencia del cliente, toca generar tipo de espectáculos al servir la comida y al momento de la entrega, para nosotros es nuestro diferencial.

2. ¿Cree que es necesario mejorar la eficiencia en cuanto a la experiencia del cliente (tiempos de entrega, precisión en las órdenes, cumplimiento de expectativas, calidad del servicio, satisfacción del cliente)? Si la respuesta es sí, ¿por qué?

R. “ Depende, el tiempo es importante mientras no colapsamos, nosotros para colapsar necesitamos que el restaurante este a tope por muchas horas al día, igual el tiempo es necesario y toca ser super cuidadosos en la relación de tiempo y calidad de producto ya que el ticket promedio del restaurante son 150.000 por persona.

3. ¿Considera que entregar una buena experiencia al cliente es un costo elevado para el restaurante?

R. “ Evidentemente el costo es más alto con una buena experiencia al cliente, nosotros para entregar una buena experiencia al cliente siempre usamos la mejor materia prima e insumos para nuestros productos, por otro lado el tema de los shows al momento de la entrega también requiere un costo extra, por ejemplo el nitrógeno y el hielo seco, a la larga es un costo más para el restaurante

4. ¿Qué aspectos cree que se deben mejorar dentro de la experiencia del cliente en su restaurante?

R. “ Podemos mejorar la constante innovación, llega un momento donde las innovaciones para de ser innovaciones y toca reinventarse, nosotros lo llamamos atascos y sería ideal no tenerlos y tener ideas nuevas siempre.

5. ¿Qué opina sobre la automatización de las órdenes? ¿Cree que esto aportaría valor a la experiencia del cliente?

R. “ El tema de la automatización, no creo que tenga alto valor ya que el restaurante es Fine Dining, el mesero hace gran parte de la magia de la experiencia. El lugar tiene la oportunidad

de guiar al cliente a una experiencia únicamente de nosotros, un ejemplo podría ser el uso del Sommelier si quieren un vino, o si quieren un trago entra el Bartender.

6. ¿Cree que implementar una app para tomar las órdenes en lugar de hacerlo con un mesero sería eficaz? ¿Podría mejorar los tiempos de espera?

R. “ Un app a mi punto de vista no, pero sí ayudaría a los tiempo de espera ya que todo funcionara bajo la inmediatez.

7. ¿Considera que los tiempos de espera afectan la experiencia del cliente?

R. “ Claro que los tiempos de espera afectan al cliente, sin ninguna duda. Lo que nosotros hacemos para aguantar lo máximo que podamos ese tiempo es ofrecer en los primeros 10 minutos bebidas y después entregar la cortesía de la casa, esto aliviana el flujo al servicio,

8. ¿Cuáles son los momentos más tediosos que experimentan los clientes?

R. “ El momento más tedioso de los clientes siempre va a ser la espera, después de que se entregan las bebidas y la cortesía de la casa lo que más se demora en marcha son las entradas y esa espera por lo general es uno de los momentos más tediosos. Todo siempre relacionado a los tiempos

9. Basado en su experiencia en el sector gastronómico, del 1 al 10, donde 1 es muy poco y 10 es mucho, ¿qué cambios ha observado en cuanto a procesos y servicios enfocados en la experiencia del cliente?

R. “En mi experiencia basada en el sector gastronómico no he visto o presenciado cambios realmente significativos, los procesos siguen siendo iguales pero en cuanto a la gastronomía con experiencias en los platos si ha crecido. Antes simplemente un buen plato era la calidad de la comida ahora lo que mueve mucho al cliente es una buena comida combinada con una experiencia única.

10. Si estuviera en la posición de cliente, ¿cómo describiría su experiencia ideal?

R. “ Mi experiencia ideal dentro de un restaurante sería bajo la misma línea de restaurante, a mí me encanta por lo menos que yo sepa lo que me estoy comiendo y el chef me guíe, por ejemplo serían esas barras de sushi que les dicen “Omakase”, es una barra con pocos clientes y el chef te va entregando lo mejor de su cocina y guiándote en una experiencia de sentidos y sabores.

Anexo 3: *Transcripción entrevista Patagonia*

Juan Manuel Páez y Juan Sebastian Marin (Inicio de entrevista): Buenas tardes Guillermo, para queremos comenzar esta entrevista con 5 - 10 minutos sueltos sobre la historia y cómo nace Patagonia.

R. “ Patagonia nació en un lugar con un sueño muy pequeñito hace más de 25 años en Usaquén, la idea era poder transmitir nuestra cultura, nuestra gastronomía y nuestra música, a través de la sensación de lo que es Colombia, que las personas conocieran de nuestra gastronomía y de la idiosincrasia. Lo más importante es disfrutar una buena comida dentro de los cinco sentidos del ser humano combinado con nuestras tradiciones y nuestras etapas. Crecimos como un lugar pequeño y bohemio y terminó en una realidad, como si fuera un bebé aprendiendo a gatear y como resultado más adelante un ser humano que corre. Ha sido un proceso duro, de mucho sacrificio, muchos sinsabores y arduas horas de trabajo. Es lo que es ser un empresario peleando solo y por todos los frentes, esto ya que en nuestro país hay muy poco apoyo o casi nulo hacia los pequeños emprendedores. Lo bonito de la historia durante los 25 años es que los clientes siempre vuelven, familias que venían con sus hijos teniendo 5 años después de tanto tiempo vuelven ya grandes con sus nuevas familias a contarnos historias de cuando eran pequeños y visitaban el restaurante. Es sorprendente para nosotros cómo podemos marcar generaciones con nuestra comida y ambiente

1. ¿Cuáles son las principales necesidades relacionadas con la experiencia del cliente que identifica en su restaurante?

R. “ Las necesidades en esta era digital, a mí me gustaría tener lo que son redes sociales y cuestiones audiovisuales para transmitir nuestra experiencia que es única que es difícil de garantizar, nosotros somos un restaurante pequeño y a pesar de la competencia y de los grandes titanes económicos hemos sobrevivido gracias a la experiencia que entregamos a los clientes. Sería bueno transmitirlo y que la gente lo sienta como una experiencia única e irrepetible.

2. ¿Cree que es necesario mejorar la eficiencia en cuanto a la experiencia del cliente (tiempos de entrega, precisión en las órdenes, cumplimiento de expectativas, calidad del servicio, satisfacción del cliente)? Si la respuesta es sí, ¿por qué?

R. “Pienso que hay ciertas cosas por mejorar, de igual manera nosotros combinamos un excelente servicio con un excelente lugar, una excelente comida con precios justos. Por mejorar se podría mejorar demasiadas cosas, por ejemplo los fines de semana ya que va una buena cantidad de personas y mucha gente queda fuera del restaurante, de hecho los domingos quedan 10 a 15 mesas sin atender por falta de lugar en el establecimiento. El espacio creería que es muy limitado para captar toda la clientela. En cuanto a tiempo para el objetivo de nosotros siempre tiene que existir una espera ya que productos como la carne para que quede en su punto debe estar los minutos que son.

3. ¿Considera que entregar una buena experiencia al cliente es un costo elevado para el restaurante?

R. “ Nada que sea para el cliente es un costo elevado, entre más se invierta en nuestros comensales no me gusta escatimar gastos mientras sea una experiencia única la que entregamos

4. ¿Qué aspectos cree que se deben mejorar dentro de la experiencia del cliente en su restaurante?

R. “ Mejorar, redes sociales, dos entradas más, tres platos fuertes, un acompañamiento más, un par de postres y tener un lugar más grande para recibir a toda la clientela.

5. ¿Qué opina sobre la automatización de las órdenes? ¿Cree que esto aportaría valor a la experiencia del cliente?

R. “ En cuanto a la automatización de las órdenes es algo que personalmente me parece muy bueno y muy práctico. Ahorra mucho tiempo y es un sí para mí.

6. ¿Cree que implementar una app para tomar las órdenes en lugar de hacerlo con un mesero sería eficaz? ¿Podría mejorar los tiempos de espera?

R. “ Ambas cosas son importantes, el app ayuda mucho en cuanto tiempo pero al mismo tiempo debe existir un mesero con la experiencia para poder explicar los platos, los términos de la comida o cualquier requerimiento personalizado del comensal.

7. ¿Considera que los tiempos de espera afectan la experiencia del cliente?

R. “ Cuando son las horas pico y los fines de semana es un rotundo sí, la gente quiere que los atiendan en el momento, no le gusta esperar y se va a otro lugar

8. ¿Cuáles son los momentos más tediosos que experimentan los clientes?

R. “ Los momentos más tediosos es de 12 a 4 de la tarde que la gente va con mucha ansiedad a comer y no le gusta esperar.

9. Basado en su experiencia en el sector gastronómico, del 1 al 10, donde 1 es muy poco y 10 es mucho, ¿qué cambios ha observado en cuanto a procesos y servicios enfocados en la experiencia del cliente?

R. “ Dentro del sector Gastronómico yo personalmente tengo estándares muy altos, en general estamos en un 7, esto se debe a que ha avanzado mucho el tema de la tecnología. Nosotros todavía tenemos ese romanticismo con un restaurante que es de autonomía propia

10. Si estuviera en la posición de cliente, ¿cómo describiría su experiencia ideal?

R. “ Mi experiencia ideal, sería en un lugar muy agradable, con un precio justo, con unos excelentes platos de comida y con una excelente atención. Estas son las cuatro claves del éxito para un establecimiento en el sector gastronómico.