

AÑO 30 No. 109, 2025
ENERO-MARZO



No. 109, 2025
ENERO-MARZO



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: López, S., Hernández-Gracia, T. J., Duana, D., y Ramírez, G. (2025). Estrategia de innovación en pequeñas empresas mexicanas: Reconociendo el Customer Journey Map. *Revista Venezolana De Gerencia*, 30(109), 76-90.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.109.6>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 109, 2025, 76-90
Enero-Marzo
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Estrategia de innovación en pequeñas empresas mexicanas: Reconociendo el Customer Journey Map

López García, Susana*
Hernández-Gracia, Tirso Javier**
Duana Ávila, Danae***
Ramírez Elías, Gloria****

Resumen

El método del Customer Journey Map (CJM) es una herramienta muy importante que se puede convertir en una estrategia de innovación para las empresas que ofrecen un servicio, ya que permite visualizar las experiencias que van teniendo los clientes desde su elección, vivencia del servicio recibido y satisfacción para futuros consumos y/o recomendaciones. El objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico del pre, durante y post servicio de pequeñas empresas restauranteras mexicanas mediante la aplicación del CJM y aportar estrategias innovadoras de mejora. El enfoque es cualitativo, apoyándose en una entrevista semiestructurada aplicada principalmente a los clientes de negocios de comida ubicados en carreteras y caminos rurales. Los resultados muestran que el 70% de los entrevistados manifiesta su conformidad con las empresas respecto al Pre y Service, mientras que el 30% argumenta no sentir la necesidad de expresar su experiencia porque no lo consideran importante. Se concluye con sugerencias que los gerentes y expertos mencionan para que este tipo de empresas tenga mayor aceptación por parte del público.

Palabras clave: pequeña empresa; estrategia; innovación; servicio.

Recibido: 05.08.25

Aceptado: 18.10.24

* Maestra en administración del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. E-mail: lo214264@uaeh.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1091-3183>

** Doctor en Ciencias Administrativas, Profesor Investigador de Tiempo Completo en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. E-mail: thernan@uaeh.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0425-0800>. Autor de correspondencia.

*** Doctor en Economía, profesor investigador de tiempo completo en el Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. E-mail: duana@uaeh.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2286-2843>.

**** Doctora en Ciencias Administrativas, profesor investigador de tiempo completo en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. E-mail: gramireze@uatx.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4895-8424>

Innovation strategy in small Mexican companies: Recognizing the Customer Journey Map

Abstract

The Customer Journey Map (CJM) method is a very important tool that can become an innovation strategy for companies that offer a service, since it allows visualizing the experiences that customers have from their choice, experience of the service received and satisfaction for future consumption and/or recommendations. The objective of this study is to carry out a diagnosis of the pre, during and post service of small Mexican restaurant companies by applying the CJM and to provide innovative improvement strategies. The approach is qualitative, based on a semi-structured interview applied mainly to customers of food businesses located on highways and rural roads. The results show that 70% of the interviewees express their satisfaction with the companies regarding the Pre and Service, while 30% argue that they do not feel the need to express their experience because they do not consider it important. It concludes with suggestions that managers and experts mention so that this type of companies have greater acceptance by the public.

Keywords: small business; strategy; innovation; service.

1. Introducción

La industria restaurantera en México es un sector importante de la economía y una parte indispensable de la cultura gastronómica del país, reconocida por su rica oferta culinaria, que incluye una amplia variedad de platillos regionales y tradicionales. En el mundo empresarial, la experiencia del cliente se ha tornado imprescindible para la fidelidad y recomendación, así como para obtener ventajas competitivas significativas y lograr el éxito a largo plazo (Rosenbaum, Otálora y Ramírez, 2017; Crosier & Handford, 2015; Kokins, Straujuma y Lapina, 2021; Micheaux y Bosio, 2019; González, 2022; Flores & Garduño, 2024).

Esta investigación expone la opinión con base en al pre, durante y post

servicio que experimenta el consumidor en los restaurantes de los corredores gastronómicos del estado de Hidalgo, utilizando la herramienta de innovación denominada Customer Journey Map, que integra las interacciones, puntos de contacto, emociones y expectativas que tiene el cliente durante todo su proceso de consumo, incluyendo el pre y post servicio que, de acuerdo con la literatura existente, influye en la experiencia total para el cliente.

La contribución principal de este artículo es reconocer el uso del Customer Journey Map como estrategia de innovación y herramienta que visualiza áreas de oportunidad existentes en las pequeñas empresas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas en el territorio hidalguense.

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

Existen diversos métodos que se pueden aplicar al cliente si se desea conocer su experiencia sobre el bien que consume, pero el CJM es uno de los instrumentos más importantes que refleja las nuevas tendencias de medición para obtener un mayor conocimiento a profundidad sobre la experiencia que otorga una entidad y cómo es percibida por el cliente en el ámbito cualitativo (Cárcamo-Solis et al, 2020).

2. Perspectiva metodológica

La población total está compuesta por 171 pequeñas empresas restauranteras que se ubican en la periferia de los municipios, es decir, principalmente sobre las carreteras y/o caminos rurales, las cuales se ubican en Pachuca (ZMPa) en el estado de Hidalgo, México, abarcando 7 municipios (Epazoyucan, Mineral del Monte, Pachuca de Soto, Mineral de la Reforma, San Agustín Tlaxiaca, Zapotlán de Juárez y Zempoala) (Directorio Nacional de Unidades Económicas [DENUE], 2023), cuyas características de acceso y presencia de turismo son estratégicas por encontrarse en una zona de paso (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2009)2009, además de funcionar como restaurantes y de presentar problemáticas muy similares en materia de innovación y crecimiento

(León-González et al, 2023)State of Mexico, in the face of the crisis caused by the Covid-19 pandemic. Methodology: Quantitative study of non-experimental design and explanatory scope. A survey was applied to 216 workers in 75 restaurants and the partial least squares structural equation modeling technique (PLS-SEM. La muestra se obtuvo en función de la fórmula propuesta por Castañeda et al, (2002), utilizando un nivel de confianza del 95%, máxima variabilidad y un error permisible del 5%, como a continuación se describe:

$$n = \frac{z^2 pqN}{Ne^2 + z^2 pq} \quad n = \frac{(1.96)^2(.5)(.5)(171)}{(171)(.05)^2 + (1.96)^2(.5)(.5)} = 118.54 = 119$$

La selección de cada una de las 119 pequeñas empresas participantes fue seleccionada a través del muestreo aleatorio simple y sin reemplazo, con la finalidad de que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados (Hernández et al, 2014). Por tanto, en promedio se recabó información por conveniencia de 3 clientes por empresa, 1 entrevista al gerente de cada empresa y 30 entrevistas a expertos que forman parte de la Secretaría de Economía, Secretaría de Turismo y de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en el estado de Hidalgo.

El enfoque del estudio fue mixto, explicativo, de tipo transversal durante un lapso de tiempo de 2 años. Se fue analizando cada uno de los casos mediante una entrevista cerrada por conveniencia y seleccionados al azar, es decir, conforme acudían a consumir se les entrevistaba. La información fue procesada a través del software Atlas-ti versión 9 y el software LucidChart.

3. Situación del Sector Restauranero en México

En México, al 2019, se registraron 6,373,169 unidades económicas, de las cuales 6,044,821 comenzaron labores antes de 2019 y 328,348 abrieron puertas a finales del mismo año, de las cuales el 17.8% pertenecen al rubro restauranero, las cuales dieron empleo al 7.5% del personal ocupado total que se refleja en un 2% de la producción bruta total y 2.2% del consumo intermedio total nacional (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021b). Al 2020, en el país se reportaron 500,000 restaurantes que aportaron el 2% del PIB, generando 5.5 millones de empleos directos e indirectos que corresponden con la preparación de alimentos y bebidas (Secretaría de Turismo Federal, 2020).

Existen diversos tipos de unidades restauranteras en el territorio mexicano, como son de servicios de comedor para empresas, servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales, restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o tipo comida corrida, restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos o con servicio de preparación de antojitos mexicanos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021a).

En 2021, en este rubro el mercado mexicano alcanzó los 36,232.25 millones de dólares, en donde resalta el sector de comida rápida como el detonante exponencial producto de su bajo costo y la disposición de entrega en contraste con los establecimientos bien establecidos (Mordor Intelligence, 2021).

Destacando así que el arte culinario y gastronómico mexicano es un emblema diferenciador para el mundo; además, es considerado Patrimonio

Inmaterial de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ya que promueve cultura y tradición a la humanidad a través de un sinfín de aportes nutricionales que pueden reflejarse tanto en eventos culturales como en cada hogar de más de 120 millones de personas en México (Mendoza, 2021; Secretaría de Turismo Federal, 2020).

3.1. Experiencia del Cliente

La experiencia del cliente se ha convertido en un enfoque indispensable que encamina al éxito empresarial, ya que involucra todas las interacciones que un cliente tiene con una empresa durante su ciclo de vida, desde el primer contacto hasta la postventa; incluye aspectos tangibles, como productos ofrecidos, así como aspectos intangibles, como emociones, percepciones y expectativas (Cateriano-Arévalo et al, 2021; Ulwick, 2002; Holbrook & Hirschman, 1982).

Según Darmawan & Grenier, (2021); Følstad & Kvale, (2018); Miquel-Romero, Frasquet & Molla-Descals, (2020), la experiencia del cliente se puede medir a través de la satisfacción del cliente, la lealtad, las recomendaciones y la retención. Los clientes satisfechos son más propensos a repetir sus compras y mantener una relación a largo plazo con la organización (Halvorsrud et al, 2016a). Estos clientes leales están dispuestos a probar nuevos productos o servicios que la empresa elegida puede ofrecer (Cateriano-Arévalo et al, 2021).

Hanaysha et al, (2021) indican que la personalización es clave para ganar la lealtad del cliente; la recopilación de datos sobre el comportamiento y las preferencias del cliente puede ayudar a ofrecer recomendaciones y

ofertas adaptadas a sus necesidades individuales.

Para Lemon & Verhoef (2016) y Stancu et al, (2016), los clientes esperan una experiencia fluida y coherente en todos los canales de comunicación con la entidad, ya sea en línea, en el lugar físico o a través de las redes sociales; por ende, es fundamental brindar una experiencia omnicanal sin interrupciones.

3.2. Customer Journey Map

El Customer Journey Map (CJM) es un mapa visual que integra todo el proceso de compra el consumidor de forma tangible e intangible, útil para adquirir, observar y ordenar la información, en donde se muestran interacciones, opiniones y desaciertos que ocurren en el trayecto de consumo; muestra el recorrido completo que realiza el cliente desde que desea su servicio, considerando no solo el momento en que se consume el bien, sino la etapa previa y posterior al consumo, describiendo las tareas que realiza el cliente y emociones que siente encada etapa, con el afán de conocer experiencias, expectativas e identificar áreas de oportunidad entre cliente y empresa (Følstad & Kvale, 2018; Hoyos, 2020; Lemon & Verhoef, 2016; Tueanrat, Papagiannidis & Alamanos, 2021; Lahadncni, Zulkifli y Noviyani, 2024).

El CJM es un proceso multicanal que recopila información detallada y visual en un periodo determinado en donde se recopilan historias que explican los motivos por los que eligen ese lugar para realizar intercambios comerciales. Está integrado por 3 etapas: Pre-Service, Service y Post-Service (Cárcamo-Solis, 2020). En la etapa del Pre-Service, se pretende conocer los

canales de comunicación que se utilizan para decidir consumir en la empresa; se indaga en conocer cómo es que el cliente busca información sobre el producto, las recomendaciones y experiencias previas sobre lo que desea y las emociones que experimenta, aunado a la expectativa que tiene de lo que consumirá (Hoyos, 2020).

El service incluye los pasos que efectúa el comensal desde el momento en que recibe, está en contacto directo con la empresa hasta que culmina el servicio, siendo la fase más extensa del CJM, evidenciando un cúmulo de interacciones, puntos de contacto, emociones y expectativas que se desmenuzan con mayor visibilidad. Regularmente, en esta etapa se evidencian mayores áreas de oportunidad que la empresa pasa por alto y que el cliente sabe, pero no las exclama (Cárcamo-Solis, 2020; Rybaczewska, Sparks & Sułkowski, 2020).

La última etapa, el Post-Service, detalla el seguimiento de salida del cliente, buscando conocer la experiencia holística de lo otorgado; a su vez, pretende saber si comparte o no su experiencia, con quién o el cómo lo hace, con el objeto de reflexionar si existe una satisfacción en su percepción y expectativa o bien si hay elementos en el CJM que deben suprimirse o añadirse para proveer de una experiencia excelente para el usuario (Alcaide, 2021; Hoyos, 2020).

El objetivo principal de efectuar un CJM es encontrar y señalar los puntos de interacción primordiales entre empresa y usuario, también nombrados Touch Points; asimismo, se busca indagar las razones por las que un usuario pondría freno hacia la elección del servicio ofrecido (Følstad & Kvale, 2018; Stancu


et al, 2016; Halvorsrud et al, 2016a). Cabe señalar que la literatura respecto al CJM es limitada debido a la poca profundidad en su investigación, sobre todo en la etapa previa al consumo, reconocida como Pre-Service, y la etapa posterior al servicio (Service), reconocida como Post-Service, haciendo hincapié en las emociones desde el enfoque del cliente, dejando todo como un concepto teórico para los empresarios (Wünderlich et al, 2020; Wolny y Charoensuksa, 2014; Pantouvakis y Gerou, 2022).

En la misma tesitura, se plantea que, para analizar el rendimiento de un CJM, es necesario utilizar el método cualitativo, utilizando herramientas de análisis como entrevistas o grupos focales que arrojen información

detallada y así conocer la percepción y sugerencias de mejora que expresa un cliente, obtener un análisis de emociones para incorporar esta investigación como un hábito de investigación en la entidad (Esan, 2021).

Para identificar las áreas de oportunidad que presentan las 119 pequeñas empresas mexicanas restauranteras, se precisaron las ideas fuerza derivadas de las entrevistas a los clientes, las cuales se codificaron en Atlas-ti versión 9 y asignaron detalladamente en el Customer Journey Map (CJM). En tal sentido, se utiliza la simbología plasmada en el cuadro 1, que precisa por colores las emociones del cliente y áreas de oportunidad que presenta la organización.

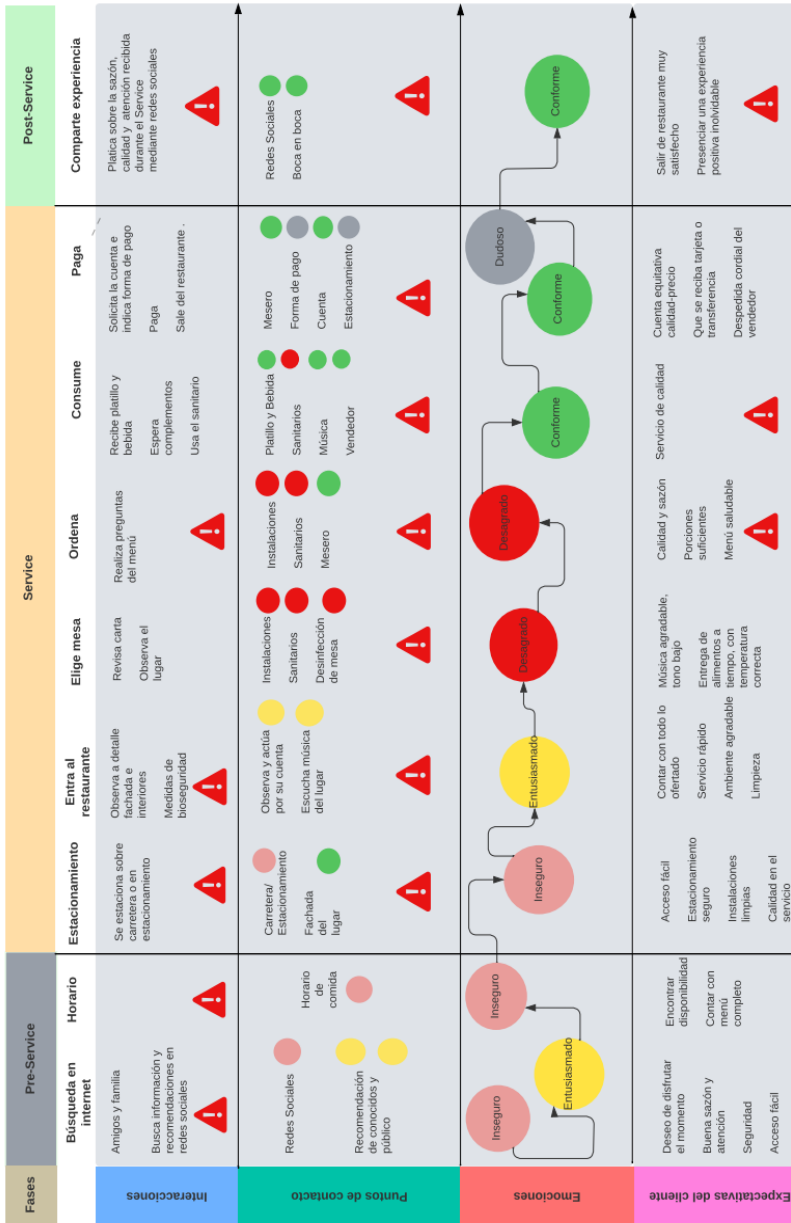
Cuadro 1
Simbología de emociones y áreas de oportunidad en el CJM

Símbolo	Significado
	Área de oportunidad
	Cliente inseguro
	Cliente entusiasmado
	Cliente dudoso
	Cliente conforme
	Cliente con desagrado

A continuación, se presenta en el diagrama 1 **simbología** de emociones y áreas de oportunidad en el CJM con el resultado de la aplicación de la herramienta Customer Journey Map (CJM) a los 357 clientes de las 119 empresas restauranteras, donde el recorrido se visualiza de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha. Los

círculos de colores representan cómo se sienten los clientes en diversos momentos clave de las etapas del servicio, mientras que las áreas de oportunidad serán abordadas en la parte de conclusiones y propuesta del estudio. Además, se explica con detalle los resultados de cada fase del servicio.

Diagrama 1
Customer Journey Map del Sector Restaurantero Hidalguense aplicado a 357 clientes de 119 restaurantes



Como se aprecia en el CJM (diagrama 1), se obtuvieron dos momentos clave para la etapa del Pre-Service: i) búsqueda en internet y ii) horario; seis subetapas para el momento del Service: i) estacionarse, ii) entrada, iii) elige mesa, iv) ordena, v) consume y vi) paga; y respecto a la etapa del Post-Service, solo se encontró un momento clave que fue el compartir experiencia. En tal sintonía, para cada etapa del CJM, se identificaron las ideas fuerza de cada variable a investigar: i) interacciones, ii) puntos de contacto, iii) emociones y iv) expectativas. Para la etapa del Pre-Service, se identificaron dos momentos clave debido a que el cliente busca a una empresa por medio de internet y, en segundo lugar, el horario es esencial para decidir salir a consumir alimentos y bebidas.

Búsqueda en internet: como interacción principal, el cliente desea salir con amigos y familiares, por tanto, busca información y recomendaciones en redes sociales principalmente, entre las que destacan Facebook, Instagram y Google Maps, utilizando como interacción la vía digital, en donde se destaca como punto de contacto la recomendación escrita de conocidos y público en general por medio de las valoraciones por estrellas y/o recomendaciones del lugar que le interesa.

Respecto al horario, se evidencia que no existe interacción entre cliente y empresa, esto a razón de no presentar horarios atractivos que motiven al cliente a visitar la organización; por tanto, el cliente prioriza el horario de comida, que oscila entre las 14 a 16 hrs. Justo en ese horario suele revisar sus redes sociales mientras consume en el lugar. Asimismo, por elegir el horario de comida como motivo para desplazarse hacia el establecimiento, se siente inseguro

respecto a encontrar disponibilidad y el menú completo a su llegada, precisamente por el horario concurrido en que decide salir a consumir.

Para la segunda etapa del CJM, los resultados son:

Estacionarse: El cliente elige dejar su vehículo sobre carretera o pagar por estacionar su coche en un lugar seguro, puesto que planea permanecer tiempo considerable en el lugar. Sin embargo, al optar por dejar su coche sobre carretera, siente inseguridad, toda vez que no encuentra otro lugar para poder resguardar su vehículo. Respecto a la fachada del lugar que elige, el cliente no agrega comentarios adicionales, conoce de la temática del restaurante que elige y por ello muestra su conformidad con esa primera impresión visual. Por tanto, dentro de las expectativas del cliente está contar con un acceso fácil, un estacionamiento y, por consecuencia, que este sea seguro, instalaciones limpias y que la calidad en el servicio que está a punto de percibir sea perfecta.

A su entrada al restaurante, el cliente observa detalladamente tanto fachada como interiores; asimismo, las medidas sanitarias producto de la pandemia sanitaria, como el uso de gel antibacterial y medidor de temperatura a la entrada del establecimiento. Si no se encuentran completos estos elementos, el cliente desconfía de tales medidas de bioseguridad y, por tanto, de la higiene en general del restaurante. Consecutivamente, el cliente sigue su trayecto y busca por cuenta propia una mesa; la música que hay en el lugar le entusiasma, por tanto, su emoción cambia a sentirse entusiasmado. Dentro de sus expectativas está que el menú esté completo, que el servicio sea rápido, que exista un ambiente agradable y limpieza en todo el lugar.

Al elegir su mesa, llega el vendedor en turno y ofrece la carta; el comensal revisa la carta y todo el restaurante en general. Al realizar esto, se evidencian puntos de contacto que al cliente le desagradan: las instalaciones que carecen de una limpieza profunda, destacando los sanitarios y la forma de desinfección de mesa que el vendedor realiza justo al sentarse el cliente. En este momento, el cliente espera seguir escuchando la música a tono moderado que permita iniciar una conversación con sus acompañantes y que los alimentos que están en la carta se entreguen a tiempo, con la temperatura idónea para su consumo.

Al llegar el momento para realizar la orden, el cliente realiza preguntas respecto al menú para optar por el platillo de su mayor agrado; la ausencia de imágenes e información detallada en el menú origina que el cliente tenga que preguntar por ingredientes que no se encuentran en la carta. En este momento, le siguen desagradando los puntos de contacto expuestos anteriormente, las instalaciones y los sanitarios; respecto al mesero, se siente conforme con la atención y actitud que le brinda al cliente.

En este sentido, una vez que ya eligió su platillo, el comensal tiene como expectativa que le sea entregado un platillo con una sazón inigualable, con ingredientes de calidad, con porciones adecuadas y saludables para saciar su apetito. Cabe destacar que un 55% de la muestra participante manifestó como expectativa contar con un menú saludable, fuera de lo convencional, es decir, platillos que sean bajos en grasa, sodio y azúcar principalmente, para aquellas personas que por razones de salud y/o bienestar lo requieren.

Continuando con la fase Service,

llega el momento en el que el comensal recibe lo que solicitó a su vendedor y consume. Ocasionalmente solicita complementos para su consumo, los cuales son llevados con un tiempo mayor al esperado. Al terminar de consumir, utiliza el sanitario, el cual sigue desagradándole; no obstante, se siente conforme con los alimentos que eligió, con la música que escucha y con su vendedor. Si bien el cliente esperaba un servicio de calidad, la demora en los complementos que solicita el cliente por parte de su vendedor ocasiona que baje su expectativa respecto al servicio otorgado. Finalmente, el cliente solicita su cuenta e indica su forma de pago; el 40% de los clientes realiza su pago con tarjeta de débito y/o crédito, el 60% lo hace en efectivo. Al salir, el comensal es despedido amablemente por el vendedor; el cliente se muestra conforme con el vendedor y el monto de la cuenta que pagó, mientras que indica sentirse inseguro respecto al método de pago que recibe el restaurante, así como dudoso por el lugar en el que estacionó su vehículo.

En relación con la última etapa del CJM, el Post-Service, el único momento clave que se plantea es “comparte experiencia”; esta idea fuerza precisa en la interacción que realizan los clientes al publicar su percepción del producto y servicio ofrecido durante su estancia en los restaurantes a través de redes sociales y de boca en boca con sus familiares.

El 70% de los entrevistados manifiesta su conformidad con la empresa respecto al Pre y Service, mientras que el 30% argumenta no sentir la necesidad de expresar su experiencia en el lugar porque no lo consideran importante. Las expectativas que tiene el comensal en este último momento

son salir de los restaurantes muy satisfechos y presenciar una experiencia inolvidable positiva, las cuales no son cubiertas en su totalidad a razón de las áreas de oportunidad que las empresas presentan.

• Resultados de la entrevista a gerentes y expertises

Los gerentes de las empresas analizadas y expertos que forman parte

de la Secretaría de Economía, Secretaría de Turismo y de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en el estado de Hidalgo, México, realizaron propuestas para innovar en el ramo atendiendo a los nuevos requerimientos del consumidor actual y futuro. En el diagrama 2 se muestran las palabras más recurrentes que revelan gerentes y expertos.

Diagrama 2 Nube de palabras producto de la entrevista a gerente y expertos

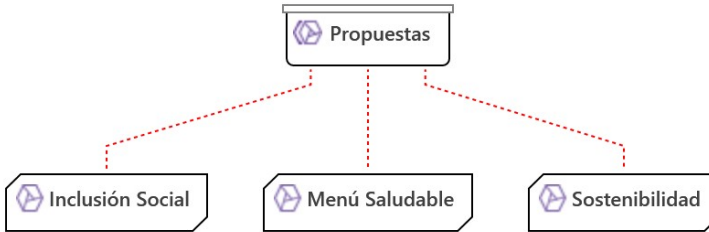


Fuente. Gerentes y expertos incluyen una serie de acciones en vanguardia que requiere atender cada organización restaurantera.

Cabe destacar que, al desmenuzar las ideas fuerza del análisis, se identificaron 3 temas imperativos;

sostenibilidad, inclusión social y menú saludable (diagrama 3).

Diagrama 3 Agrupación de temas destacados por visualizarse para implementar estrategias de innovación



Fuente. Estas consideraciones fueron planteadas por el 93% de los expertos y el 91% de los gerentes entrevistados.

A continuación, se enlistan las sugerencias que los gerentes y expertos mencionan para que una empresa tenga mayor aceptación por parte del público:

- Inclusión social: es conveniente contar con espacio para personas discapacitadas, un menú con sistema braille; asimismo, el personal debe estar capacitado para comunicarse con lenguaje de señas al cliente cuando se requiera.
- Implementar un menú saludable, con porciones e ingredientes de acuerdo a lo que los expertos en salud señalan como dieta equilibrada; asimismo, atender las solicitudes de personas veganas o diabéticas, cuyos requisitos, por mínimos que sean, deben cumplirse en cada platillo.
- Atender la megatendencia para un restaurante: Sostenibilidad. Se requiere investigar y revisar la forma idónea en la que el negocio pueda virarse a esta nueva e inteligente forma de negocio.
- Evitar música relajante en horarios de alta frecuencia, con el fin de que exista una rotación frecuente de

comensales en el establecimiento.

- Atender rigurosamente las medidas de contingencia sanitaria: uso de gel antibacterial, cubrebocas y tomar temperatura en la entrada del lugar.
- Comunicarle al cliente las medidas de higiene y sanitización que se realizan por redes sociales, con el afán de generar seguridad y sentirse libre de enfermedades contagiosas.
- Es imperativo que el área de estacionamiento sea visible a través de señaléticas visibles.
- Conexión de luz para celular muy cerca de la mesa del cliente, o mejor aún en la parte lateral de la mesa; de esta forma el comensal puede consumir sus alimentos y al mismo tiempo observar su teléfono cuando está cargando.
- Siempre enmendar justo en el momento una experiencia negativa, evitar señalar que será compensado en su próxima visita, ya que la mayoría de los clientes no regresan, por tanto, ofrecer en el instante una disculpa y una cortesía o descuento al comensal.
- Realizar una encuesta de

satisfacción al término del consumo, justo cuando se solicita la cuenta, mediante una escala de Likert con preguntas concisas.

- La capacitación de personal es un tema que no debe minorizarse; el factor humano debe contar con todas las habilidades para poder ofrecer un servicio único que vaya más allá de la expectativa del cliente.

Los principales hallazgos de la investigación muestran que los clientes de las 119 pequeñas empresas restauraneras mexicanas prefieren que este tipo de negocios cuenten con un espacio suficiente para estacionamiento, además de que sea seguro. Así mismo, el poder contar con servicio de hostess a la entrada, mesas y baños con artículos desinfectantes y un menú saludable para clientes especiales. Todo ello muestra una tendencia hacia la preferencia y elección de los clientes que desean hoy en día disfrutar de una buena experiencia alimentaria fuera de casa.

4. Conclusiones

El uso de CJM permitió conocer la ruta que ejecuta el cliente para dar cumplimiento a su necesidad y deseo, mediante el cual se visualizaron aquellos puntos en los que se requiere profundizar, lo que dará pauta para establecer estrategias innovativas, ya sea de forma anual o bianual.

La fase del Pre-Service indicó la existencia de una tendencia sobre los comentarios, valoraciones y recomendaciones de terceras personas en redes sociales para decidir consumir en un restaurante, por lo que es prioritario que las empresas cuenten con un registro en internet a través de redes sociales. Así mismo, la

recomendación de boca en boca sigue siendo un elemento imprescindible de promoción para la empresa, por lo que es necesario mantener y aumentar la buena reputación de las organizaciones.

Los amigos y la familia son los principales acompañantes en salir a comer; las personas son influenciadas por las recomendaciones que estos realizan de forma verbal, tomando en cuenta aspectos adicionales como encontrar un lugar que transmita tranquilidad y seguridad del vehículo mientras se consume, razón por la cual el estacionamiento es un elemento imprescindible para acudir por platillos en el estado.

Los clientes buscan una buena experiencia en el servicio, comenzando con un cálido saludo de bienvenida, por lo que prestar interés en este primer contacto con el cliente es de vital importancia para dar continuidad a una buena experiencia.

Se destacaron áreas de oportunidad que se deben trabajar, entre ellas los horarios y las instalaciones, las cuales están deterioradas y se refleja poco mantenimiento y limpieza, para evitar una apariencia gastada. No obstante, derivado de la contingencia sanitaria, el tema de limpieza surge con mayor ímpetu en los requisitos básicos para poder elegir un lugar de comida, por lo que no se debe escatimar en gastos de sanitización.

La implementación de un menú saludable resulta un tema de interés, por lo que adicionar una carta que incluya alimentos más balanceados en sal, azúcares y especializados amplía el segmento de mercado, además de contribuir hacia una cultura a favor de la salud alimenticia, tema en tendencia al que la sociedad está reaccionando positivamente.

En la tercera y última fase del CJM, se testimonió que el comensal sale conforme con lo que consumió, respecto a la sazón, calidad y atención recibida. Además, mantiene una conversación con sus acompañantes respecto a estos puntos mientras acceden a su vehículo, evidenciando nuevamente que mantiene una promoción del lugar de boca a boca, útil para las empresas restauranteras.

Las sugerencias de mejora en el sector restaurantero proporcionadas por los gerentes y expertos revelaron coincidencias con las expectativas que los clientes tienen de las empresas, lo que fortalece la credibilidad en lo que los clientes exigen actualmente.

El tema de sostenibilidad e inclusión social por parte de los gerentes y expertos no fue mencionado en el CJM, por lo que se evidencia que el segmento de mercado de la zona carece de una cultura inclinada en estos temas, situación preocupante hoy en día y que sería conveniente implementar en la conciencia de los clientes y en los empresarios restauranteros de la región en pro de una cultura social y benéfica para todos.

Referencias bibliográficas

- Alcaide, J. (2021). ¿Qué es el customer journey map? ICR Evolution. <https://icr-evolution.com/wp-content/uploads/2021/03/001-ICR-Ebook-customer-journey-map-ES.pdf>
- Carcamo-Solis, M. de L. (2020). La capacitación, clave para mejorar la calidad del servicio restaurantero. En *Mujeres en la Ciencia Sociedad, violencia de género* (pp. 117–131). ECORFAN.
- Castañeda, J., De la Torre, L., Morán, R., & Lara, R. (2002). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Cateriano-Arévalo, E., Saavedra-García, L., Ponce-Lucero, V., & Miranda, J. J. (2021). Applying customer journey mapping in social marketing to understand salt-related behaviors in cooking. A case study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13262. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413262>
- Crosier, A., & Handford, A. (2012). Customer journey mapping as an advocacy tool for disabled people: A case study. *Social Marketing Quarterly*, 18(1), 67–76. <https://doi.org/10.1177/1524500411435483>
- Darmawan, D., & Grenier, E. (2021). Competitive advantage and service marketing mix. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 75–80. <https://doi.org/10.56348/jos3.v1i2.9>
- Diario Oficial de la Federación-DOF (2009, junio 30). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Directorio Nacional de Unidades Económicas-DENUE. (2023). Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE. Censos Económicos 2014; Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Esan. (2021). Customer Journey Map y Service Blueprint: Claves para mejorar la experiencia del cliente | Conexión ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/customer-journey-map-y-service-blueprint-claves-para-mejorar-la-experiencia-del-cliente>
- Flores, M. del C., & Garduño, A. (2024). ¿Cualitativo o cuantitativo?: El estudio del Customer Journey desde un enfoque

- metodológico. *Lúmina*, 24(2), E0043. <https://doi.org/10.30554/lumina.v24.n2.4910.2023>
- Følstad, A., & Kvale, K. (2018). Customer journeys: a systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227. <https://doi.org/10.1108/jstp-11-2014-0261>
- González, M. (2022). Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México. *He Anáhuac Journal*, 22(1), 99–117. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.04>
- Halvorsrud, R., Kvale, K., & Følstad, A. (2016). Improving service quality through customer journey analysis. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 840–867. <https://doi.org/10.1108/jstp-05-2015-0111>
- Hanaysha, J. R., Al Shaikh, M. E., & Alzoubi, H. M. (2021). Importance of marketing mix elements in determining consumer purchase decision in the retail market. *International Journal of Service Science Management Engineering and Technology*, 12(6), 56–72. <https://doi.org/10.4018/jssmet.2021110104>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2). <https://www.jstor.org/stable/2489122>
- Hoyos, D. (2020). *Customer Experience Aplicado A Un Restaurante Especializado En Cangrejos Del Sector Valle De Los Chillos*. [Tesis. Magíster en Mercadotecnia, Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Posgrados; Quito, Ecuador]. <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/9153>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía-INEGI (2021a). La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2019 (p. 115) [Público]. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía-INEGI (2021b). Mexico—Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas 2021, 3a ronda. Red Nacional de Metadatos. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/726>
- Kokins, G., Straujuma, A., Lapina, I. (2021). The role of consumer and customer journeys in customer experience driven and open innovation. *Journal of Open Innovation*, 7(3), 185-201. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030185>
- Lahadni, R., Zulkifli, S. y Noviyani, T. (2024). The Development of Customer Journey Mapping in Digital-Based Start-up Businesses. *Innovation, Technology, and Entrepreneurship Journal*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.31603/itej.10704>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- León-González, J. E., Vargas-Martínez, E. E., & Delgado-Cruz, A. (2023). Capacidad de innovación y resiliencia empresarial en restaurantes. Percepciones de los trabajadores ante la pandemia de

Covid-19. *Estudios Sociales Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*. <https://doi.org/10.24836/es.v33i61.1296>

Mendoza, J. (2021, diciembre 16). Food industry in Mexico—Statistics & Facts. Statista. <https://www.statista.com/topics/6310/food-industry-in-mexico/>

Micheaux, A. y Bosio, B. (2019). Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service. *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127-140. <https://doi.org/10.1177/0273475318812551>

Miquel-Romero, M.-J., Frassetto, M., & Molla-Descals, A. (2020). The role of the store in managing postpurchase complaints for omnichannel shoppers. *Journal of Business Research*, 109, 288–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.057>

Mordor Intelligence. (2021). Mexico Foodservice Market | 2021—26 | Industry Share, Size, Growth—Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/mexico-foodservice-market>

Pantouvakis, A., & Gerou, A. (2022). The theoretical and practical evolution of customer journey and its significance in services sustainability. *Sustainability*, 14(15), 9610. <https://doi.org/10.3390/su14159610>

Rosenbaum, M. S., Otálora, M. L. y Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons* 60(1), 143-150.

Rybaczewska, M., Sparks, L., & Sułkowski, Ł. (2020). Consumers' purchase decisions and employer image. *Journal of Retailing and*

Consumer Services, 55(102123), 102123. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102123>

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

Stancu, V., Haugaard, P., & Lähteenmäki, L. (2016). Determinants of consumer food waste behaviour: Two routes to food waste. *Appetite*, 96, 7–17. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.08.025>

Tueanrat, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028>

Ulwick, W. A. (2002). Turn Customer Input into Innovation. <https://hbr.org/2002/01/turn-customer-input-into-innovation>

Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317–326. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.24>

Wunderlich, N. V., Hogreve, J., Chowdhury, I. N., Fleischer, H., Mousavi, S., Rötmeier-Keuper, J., & Sousa, R. (2020). Overcoming vulnerability: Channel design strategies to alleviate vulnerability perceptions in customer journeys. *Journal of Business Research*, 116, 377–386. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.027>