



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL SECTOR GASTRONÓMICO**

Autor: Elisa González Ramos  
Directora: Ana Isabel Jiménez Zarco

MADRID | Abril 2019

Elisa  
González  
Ramos

**LA EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL SECTOR  
GASTRONÓMICO**



## RESUMEN

---

El objetivo de la presente investigación es el de profundizar en el análisis de la experiencia de cliente en el sector gastronómico, a fin de poder determinar qué factores condicionan más la experiencia en un restaurante, así como cuáles son sus consecuencias. Para este fin, se realiza una revisión de la literatura existente, definiendo el concepto de experiencia de cliente así como sus principales determinantes y consecuencias. Al mismo tiempo, se analiza el sector gastronómico y sus principales tendencias para poder centrarnos en la experiencia en el sector gastronómico en particular. Posteriormente, se procederá a contrastar el modelo teórico establecido a partir de una investigación de carácter cualitativo. Siguiendo la metodología del estudio de casos, se procederá a entrevistar en profundidad a profesionales y consumidores del sector, con el fin de confirmar las preguntas de investigación en relación con los determinantes y las consecuencias de la experiencia de cliente. Por último, se expondrán los principales resultados obtenidos así como sus implicaciones para la gestión estratégica empresarial.

**Palabras clave:** *experiencia de cliente, gestión de la experiencia de cliente, gastronomía, restauración, determinantes, consecuencias.*

## ABSTRACT

---

The aim of the present investigation is to deepen the analysis of the client's experience in the gastronomic sector, in order to be able to determine what factors condition the experience in a restaurant, as well as what are its consequences. For this purpose, a revision of the existing literature is made, defining the concept of experience as well as its main determinants and consequences. At the same time, the gastronomic sector and its main trends are analyzed in order to later focus on the experience in the gastronomic sector in particular. From this review, a series of research questions are raised on which the in-depth interviews that make up our empirical model will be based. For this purpose, a total of 6 individuals have been chosen, which will allow us to contrast the points of view of professional and consumer to understand which of the factors that most affect the client's experience under both points of view. Finally, the main results obtained as well as their implications for business strategic management will be presented.

**Key words:** *customer experience, customer experience management, gastronomy, restaurants, determinant, consequences.*

## ÍNDICE

---

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>1.2. PROPÓSITO DEL TRABAJO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
<b>1.4. ESTRUCTURA</b> .....	<b>11</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. EXPERIENCIA DE CLIENTE</b> .....	<b>12</b>
2.1.1. Definición .....	12
2.1.2. El concepto de Marketing Experiencial.....	14
2.1.3. La Importancia Estratégica de la Experiencia del cliente.....	16
<b>2.2. EL SECTOR GATRONÓMICO</b> .....	<b>21</b>
2.2.1. Análisis del sector.....	21
2.2.2. Tendencias .....	24
<b>2.3. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL SECTOR GASTRONÓMICO:     DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS</b> .....	<b>26</b>
2.3.1. La experiencia gastronómica .....	26
2.3.2. Determinantes de la experiencia.....	27
2.3.2.1. Consumidor .....	28
2.3.2.2. Factores culturales .....	31
2.3.2.3. Contexto y factores físicos .....	33
2.3.2.4. Producto.....	36
2.3.3. Consecuencias .....	37
2.3.3.1. Fidelización .....	37
2.3.3.2. Recomendación .....	39
<b>2.4. HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA</b> .....	<b>41</b>
2.4.1. Experiencia de cliente personalizada.....	42
2.4.2. Innovación y co-creación.....	44
2.4.3. Análisis predictivo .....	46

<b>3. ANÁLISIS EMPÍRICO .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3. RESULTADOS .....</b>	<b>51</b>
<b>4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>58</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>61</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO I: ENTREVISTAS.....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXO II: FIGURAS .....</b>	<b>82</b>

## Índice de tablas

---

<b>Tabla 1: Comparativa entre Marketing Tradicional y Marketing Experiencial....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 2: Valor de la gastronomía sobre el PIB español .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 3: Número de ocupados en el sector gastronómico en España .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 4: Qué es y qué no es Co-Creación .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 5: Perfil de los entrevistados .....</b>	<b>50</b>

## Índice de figuras

---

<b>Figura 1: Datos sobre la Experiencia del Cliente.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 2: Determinantes de la Experiencia .....</b>	<b>28</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

---

## 1.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, el concepto de experiencia de cliente se sitúa como un elemento fundamental a tener en cuenta por cualquier empresa. El cliente ya no busca productos y servicios, sino experiencias. En conclusión, hacer que la compra sea fácil, rápida, sencilla y al gusto del cliente con el objetivo de que la experiencia sea memorable (Luxurymm, s.f).

Al mismo tiempo, el concepto de gastronomía ha sufrido una inmensa transformación en los últimos años, pasando a ser una parte fundamental de cualquier economía desde un punto económico, social, cultural y lúdico. Hoy en día, el consumidor no va a un restaurante buscando únicamente un buen producto. La calidad de la materia prima es solo uno de los muchos factores que condicionan la experiencia del cliente y las decisiones acerca de dónde comer y lo más importante, cuánto están dispuestos a pagar. El cliente busca experiencias, innovación, un servicio excelente y personalización (Reichheld, Samotny, Page, & Goldstein, 2017).

El de la gastronomía es un sector que refleja particularmente bien el concepto de experiencia del cliente, y ofrece unas condiciones privilegiadas alrededor de las cuales muchas experiencias pueden ser creadas. En él los clientes actúan movidos más por las ganas de vivir experiencias únicas y el placer de las mismas que por el precio en sí. Así, frente a productos “técnicamente similares” el mercado gastronómico tiene que buscar diferenciarse mediante las experiencias que consigan crear en el cliente (Richards & Marques, 2014).

Conseguir una buena experiencia del cliente siempre ha sido uno de los principales objetivos y factores diferenciadores de los negocios de restauración, y se ha convertido en un *must* especialmente en los últimos años, donde la crisis y una cada vez mayor competencia han puesto de manifiesto la necesidad de anticiparse al cliente y a sus necesidades. Pero, proporcionar una buena experiencia no es una tarea fácil. Sin duda

alguna la tecnología avanza a pasos agigantados, y ha supuesto una gran ventaja a la hora de crear una experiencia del cliente que sea inolvidable y que nos ayude a crear fidelidad de marca. Hoy en día, una buena experiencia está estrechamente relacionada con el mundo digital y la forma en que este transforma los procesos de compra.

La experiencia de cliente ha sido objeto de estudio de numerosos académicos en los últimos años, por lo que la literatura encontrada al respecto es abundante. Sin embargo, la literatura aplicada al sector de la gastronomía es escasa y prácticamente emergente, por lo que no existen demasiados resultados empíricos directamente relacionados con la experiencia gastronómica.

## **1.2. PROPÓSITO DEL TRABAJO**

Por los motivos expuestos anteriormente, el objetivo general de la presente investigación es analizar los factores que más condicionan la experiencia de cliente en el sector gastronómico, ofreciendo así una base académica para futuras generaciones y un marco teórico que plantee recomendaciones estratégicas sobre las que apoyarse desde el punto de vista de los profesionales del sector. Para ello, se concretan los siguientes objetivos específicos:

En primer lugar, conceptualizar la experiencia de cliente y el sector gastronómico, para posteriormente pasar a describir la experiencia gastronómica.

En segundo lugar, definir el concepto de experiencia gastronómica y a analizar los principales determinantes que hacen que la experiencia del cliente en el sector de la restauración sea satisfactoria.

En tercer lugar, establecer las principales consecuencias de dicha experiencia, en función de si esta es buena, mala o indiferente.

En cuarto lugar, revisar algunas de las herramientas estratégicas empleadas para la gestión de la experiencia del cliente.

En quinto lugar, plantear una serie de preguntas de investigación a las cuales pretendemos dar respuesta mediante siete entrevistas en profundidad, con el objetivo de determinar cuáles son los factores que más condicionan una experiencia del cliente satisfactoria.

### **1.3. REVISIÓN DE LITERATURA**

La elaboración de la presente investigación quedará dividida en dos partes claramente diferenciadas que surgen como consecuencia de los objetivos previamente mencionados.

Por un lado, distinguimos una primera parte o “Marco teórico” la cual se basará en una revisión de la literatura existente, obtenida a través de bases de datos académicas.

Por otro lado, en una segunda parte, se llevará a cabo un análisis empírico que nos permita contrastar la validez del modelo propuesto.

Los artículos académicos empleados han sido extraídos de varias bases de datos online, entre ellas Google Scholar, EBSCO y ResearchGate. La gran mayoría de estos artículos corresponden a libros y revistas de marketing. Además, se ha acudido a blogs de marketing y noticias recientes para completar la información obtenida.

## 1.4. ESTRUCTURA

La investigación quedará estructurada en 6 partes. El **Capítulo I**, “Introducción”, engloba el propósito general del proyecto así como los objetivos establecidos. Se justifica además la necesidad de investigar sobre el tema y se incluye la estructura del trabajo.

En el **Capítulo II**, “Marco teórico”, se aborda el concepto de experiencia del cliente, sus principales determinantes y consecuencias así como las principales herramientas empleadas para la gestión de la experiencia. Al mismo tiempo, se incluye un último apartado en el que se realiza un breve repaso por la situación gastronómica actual para poner al lector en contexto.

A continuación, pasamos al **Capítulo III** o “Análisis empírico”. En este apartado se presenta la metodología empleada y se plantea el diseño general de la investigación, en este caso basado en siete entrevistas en profundidad. Se presentan de forma detallada los pasos a llevar a cabo en cada una de las fases y se verificará la validez de la metodología empleada. Posteriormente, procederemos a exponer y analizar los resultados obtenidos tras la investigación para poder así definir las principales conclusiones del estudio.

En el **Capítulo IV**, “Conclusiones, limitaciones y recomendaciones estratégicas”, se explican, a partir de los resultados obtenidos, las principales conclusiones a las que nos lleva la investigación. Esto nos permitirá identificar posibles limitaciones así como proponer soluciones estratégicas y futuras líneas de investigación en relación con los resultados obtenidos.

Finalmente, el **Capítulo V** recoge la bibliografía, ordenada por orden alfabético, y en el **Capítulo VI** se incluyen los anexos, en los que se pueden encontrar la transcripción completa de las entrevistas realizadas así como imágenes complementarias de interés.

## 2. MARCO TEÓRICO

---

### 2.1. EXPERIENCIA DE CLIENTE

#### 2.1.1 Definición

*“Experience is not what happens to a man; it is what a man does with what happens to him” Aldous Huxley.*

Comprender el concepto de experiencia de cliente es fundamental para profundizar en la importancia de la experiencia en el sector gastronómico. Comenzaremos por decir que el cliente siempre tiene una experiencia –buena, mala o indiferente– cuando adquiere un producto o un servicio de una compañía. La experiencia es por lo tanto un factor intrínseco a la acción en este caso de comprar o adquirir un bien o un servicio. La clave estará en cómo de eficiente sea una compañía en gestionar esta experiencia. Pero ¿qué entendemos entonces por experiencia de cliente?

Si buscamos la palabra experiencia en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, encontramos que esta se define como *“el concomiendo o la habilidad adquiridos por las circunstancias o situaciones vividas por una persona”* (RAE, 2018).

Ya en los años 50, Abbott (1955) y Alderson (1957) se centraron en comprender que *“lo que la gente realmente quiere no son productos, sino experiencias satisfactorias”*, anticipando el que se convertiría en uno de los principios más importantes del marketing de cualquier empresa (Abbott, 1955). Siguiendo esta corriente, diversos teóricos de la experiencia en los años 80 impulsaron una más amplia visión para entender el comportamiento humano, especialmente reconociendo la importancia de los aspectos emocionales en la toma de decisiones y la experiencia. Schmitt (1999) fue uno de los precursores en hablar de experiencia del cliente y marketing experiencial, y adoptó una visión multidimensional de la misma que pasa por identificar 5 tipos de dimensiones, cada una de las cuales se corresponde con un módulo estratégico distinto: sensorial (percepción), emocional (sentimiento), cognitiva (pensamiento), física (actuación) y de identidad social (relacionarse). Schmitt sugiere que la relación que se establece entre el

cliente y la empresa debe ir más allá del marketing relacional, buscando la creación de la denominada experiencia de cliente o *customer experience*.

Para poder crear cualquiera de estos tipos de experiencia, es necesario lo que Schmitt denominó *Experience Providers* o Proveedores de Experiencia, definidos como “*instrumentos tácticos dirigidos a crear experiencias basadas en un conjunto de sensaciones, sentimientos, pensamientos, actuaciones o relaciones, mediante el uso de las comunicaciones tanto internas como externas en la empresa (publicidad, catálogos, boletines, informes), el desarrollo de la identidad visual/verbal (nombres, logotipos, símbolos), la presencia del producto (diseño, envase y personajes de marca), las marcas (aparición de nuevos productos, desarrollo de eventos), los entornos espaciales (diseño del establecimiento o del lugar de contacto con el cliente), los sitios web y medios electrónicos (creación de experiencias interactivas), y, por último, el propio personal de la empresa*” (Moral Moral & Teresa, 2012).

Schmitt, Brakus y Zarantonello (2009) por su parte sugirieron que todo producto o servicio lleva implícito una experiencia de cliente, independientemente de su naturaleza. Esta perspectiva considera la experiencia de cliente como holística en su naturaleza, incorporando los aspectos cognitivos, emocionales, sensoriales, sociales y espirituales del cliente a cualquier tipo de interacción con la firma. Otras definiciones más recientes entienden que la experiencia del cliente “*abarca todos los aspectos de la oferta de una compañía –la calidad de la atención al cliente, publicidad, packaging, fiabilidad, facilidad de uso, y otras características propias del producto o la experiencia en sí–*” (Barrios, 2012).

La experiencia de cliente es una respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen ante cualquier tipo de contacto directo o indirecto con la compañía. El contacto directo viene generalmente provocado durante el transcurso de la compra o uso del producto o servicio, y suele ser iniciado por el cliente. Por otro lado, el contacto indirecto se refiere a todo tipo de encuentros no planeados con los distintos productos, servicios o marcas de una empresa, y suele darse en forma de recomendaciones boca a boca, críticas, anuncios, noticias, reseñas... (Meyer & Schwager, 2007). Cuando un cliente “*compra*”

una experiencia, lo hace con la intención de vivir una serie de momentos memorables. Así, una empresa será exitosa en la creación de una experiencia cuando esta permanezca en la memoria del cliente por un largo período de tiempo (Adhikari & Bhattacharya, 2015; Pine & Gilmore, 1998).

Kotler (1973) también hizo referencia a la necesidad de las empresas de crear experiencias positivas en el cliente, no solo mediante el producto o servicio en sí, sino mediante la creación de una atmósfera adecuada, especialmente en los momentos de interacción entre el cliente y empleados de la organización, añadiendo así un nuevo elemento a nuestra definición.

La experiencia de cliente es por lo tanto un viaje personal que realiza el cliente de mano de la organización y a lo largo del cual se ve involucrado a distintos niveles en todo el proceso (emocional, racional, sensorial, físico, espiritual, psicológico...). Abarca todas las interacciones que tienen lugar entre organización y cliente, desde el interés y la atracción despertados por el marketing, hasta la compra y uso del producto o servicio y atención al cliente, y tienen un carácter integrador en torno a la figura del cliente. Si bien resulta imposible para una compañía controlar las emociones, percepciones y comportamientos de sus clientes, deben trabajar y prepararse para ofrecer aquellas experiencias que el cliente espera recibir y le resulten satisfactorias (Gentile, Spiller, & Noci, 2007; Cedeño, s.f.).

### **2.1.2 El concepto de Marketing Experiencial**

Para entender plenamente el concepto de experiencia de cliente cabe esclarecer la diferencia entre experiencia de cliente y marketing experiencial o marketing de la experiencia. Experiencia del cliente no es marketing. Podemos decir que el núcleo principal del marketing experiencial es la experiencia de cliente. No fue hasta los años 80 cuando las emociones comenzaron a cobrar importancia como elemento determinante del proceso de compra, lo cual supuso una orientación postmoderna que incorporó una visión experiencial en el mundo del marketing (Moral Moral & Teresa, 2012). Ya en los años 90, las compañías empezaron a ser conscientes de la importancia de desarrollar una estrategia que estuviese orientada en su totalidad hacia el consumidor

(Schmitt B. H., 2003). En 1998, Pine y Gilmore introdujeron con su obra “*The Experience Economy*” una nueva corriente económica centrada en la búsqueda de experiencias (economía de la experiencia). Para estos dos autores, es necesario encontrar nuevas fórmulas que creen valor en las empresas, más allá de una competencia de precios bajos, y afirman que la experiencia es marketing (Pine & Gilmore, 1998).

A medida que la generación de experiencias fue ganando importancia dentro de la estrategia de las empresas, surgió una nueva corriente dentro del marketing racional centrada en la creación de dichas experiencias. A diferencia del marketing tradicional, el marketing experiencial aboga por una aproximación centrada en el cliente en lugar de en el producto, que demuestra cómo las empresas tienen la capacidad de crear una gran variedad de experiencias en el consumidor (Meyer & Schwager, 2007). El marketing experiencial pone por lo tanto el foco en las personas como individuos emocionales que buscan vivir experiencias únicas y placenteras (Moral Moral & Teresa, 2012). En términos más generales, entendemos el marketing experiencial o marketing de la experiencia como el proceso de creación de valor hacia el cliente, que está estrechamente relacionado con la experiencia de este en relación con el producto o servicio ofrecido (Segura & Sabaté, 2008).

La transición del Marketing Tradicional al Marketing Experiencial vino favorecida por una serie de factores, entre los que destacan el auge de la tecnología de la información, la supremacía de marca y la creciente mejora de las comunicaciones entre empresa y cliente (Moral Moral & Teresa, 2012).

**Tabla 1: Comparativa entre Marketing Tradicional y Marketing Experiencial**

Marketing Tradicional	Marketing Experiencia
Centrado en la funcionalidad y características del producto (4 P's)	Centrado en las personas como individuos emocionales
Cliente racional en la toma de decisiones	Cliente emocional
No se preocupa por entender las necesidades de los consumidores	El objetivo es satisfacer las cada vez más exigentes necesidades de los consumidores y superar sus expectativas
Impersonal. Únicamente busca la diferenciación frente a sus competidores	Busca la personalización
Su principal objetivo es aumentar las ventas (persuasión)	Busca la fidelización del cliente

Fuente: elaboración propia a partir de (Lenderman & Sánchez , 2008) y (Schmitt B. H., 2003)

### 2.1.3 La Importancia Estratégica de la Experiencia del cliente

En 2003, Schmitt fue un paso más allá con la publicación de su libro “*Customer Experience Management*”. En él, Schmitt insiste en la importancia de gestionar de una manera estratégica y creativa la experiencia del cliente, y ofrece el marco contextual sobre el que apoyarse. Lo que se conoce como Gestión de la Experiencia de Cliente o Customer Experience Management (CEM) es la disciplina encargada de diseñar y gestionar la manera en la que se lleva a cabo la interacción con el cliente para influir sobre sus percepciones y lograr la satisfacción y lealtad del mismo (Cedeño, s.f.).

El cliente es, sin duda, el activo más valioso de una compañía y, por lo tanto, toda su estrategia debería estar organizada alrededor del mismo (Schmitt B. H., 2003). Diseñar y ofrecer valor al cliente impulsa a una compañía a posiciones líderes en el mercado. Vivimos en un mundo globalizado, y competir en mercados en constante cambio y transformación no es tarea fácil. Por ello, ofrecer un valor añadido al cliente debe estar en la base de cualquier estrategia de negocio. Cuando hablamos de valor añadido, nos referimos a crear continuamente experiencias de negocio que superen las expectativas

del cliente. El reto está en conocer tan bien al cliente que seas capaz de crear experiencias totalmente personalizadas y satisfactorias (Cedeño, s.f.). Compañías innovadoras como Tesla no se conforman con buscar la satisfacción del cliente y van más allá, buscando crear experiencias únicas e inolvidables. El Tesla Model 3, valorado en \$35.000, recibió más de 400.000 pedidos anticipados más de un año antes de salir al mercado. A esto tenemos que sumar otras iniciativas como su multibillonaria Gigafactory y su sistema de transporte futurista Hyperloop (Weinstein, 2019).

La creación de valor es la estrategia utilizada por las principales compañías globales así como por los pequeños negocios, con el objetivo de destacar en el mercado y diferenciarse de sus competidores. Hemos mencionado que crear un valor superior significa ofrecer experiencias que superen las expectativas del cliente. Por eso, crear experiencias que sean únicas e inolvidables se ha convertido en un objetivo estratégico fundamental para el departamento de marketing de cualquier empresa. Esto ha hecho que términos tales como experiencia de gestión de clientes, marketing experiencial, marketing de la experiencia y diseño de la experiencia se hayan incorporado en la literatura académica y hayan sido foco de estudio de numerosos académicos (Weinstein, 2019).

Vivimos en un mundo globalizado con un mercado cada vez más competitivo, en el que generar una buena experiencia en nuestro cliente es un factor fundamental para sobrevivir. El secreto para crear una buena experiencia del cliente no se haya, sin embargo, en la variedad o multiplicidad de características y atributos del producto, base del marketing tradicional. Pensemos en el ejemplo de Microsoft Windows y Apple, Microsoft es, tal y como lo consideran expertos en la materia, mucho más rico en características, ofreciendo una más amplia gama de opciones que Macintosh. Sin embargo, muchos usuarios son fieles a Apple y su sistema operativo Macintosh, a pesar de saber que sus posibilidades son más limitadas. La experiencia de cliente con un dispositivo Apple empieza inmediatamente desde que enciendes tu dispositivo, donde cada detalle está pensado a conciencia para crear una experiencia del cliente inolvidable, que haga que esta se anteponga a otros atributos más técnicos, dejándose así llevar por su parte más emocional (Meyer & Schwager, 2007).

Esto nos lleva a otro componente muy importante que las empresas deben tener en cuenta a la hora de gestionar una buena experiencia y es el factor emocional. Como el maestro de la cocina Juan Roca (2011) dijo en una entrevista concedida a La Razón: *“No me conformo con dar de comer: quiero crear emociones”*. Una compañía debe combinar elementos funcionales y emocionales en su oferta para maximizar sus resultados. Sin duda, los lazos emocionales que se crean entre una compañía y su cliente son los más difíciles de romper por los competidores y crean por lo tanto una fuerte ventaja competitiva. Por eso cada vez son más las empresas que centran sus esfuerzos en aplicar las herramientas adecuadas de gestión de experiencia de cliente para fortalecer los lazos sentimentales y la lealtad del cliente (Berry, Carbone, & Haeckel, 2002).

Según un estudio llevado a cabo por Accenture (2015), mejorar la experiencia del cliente fue nombrado número uno en el ranking cuando se preguntaba a los ejecutivos por sus principales prioridades durante los siguientes 12 meses. Son muchas las firmas, tales como KPMG, Amazon o Google que tienen responsables directos encargados de gestionar la experiencia del cliente. Schmitt (1999) fue uno de los primeros académicos que puso énfasis en la importancia de la experiencia del cliente, y Pine y Gilmore (1998) específicamente se refirieron a la importancia de la experiencia en la sociedad y las oportunidades para las empresas que se beneficiasen de crear experiencias largas y duraderas.

Hay una larga historia de fracaso en el mercado debido principalmente a los cambios en las dinámicas y la falta de comprensión acerca de las verdaderas necesidades del consumidor. Documentos de investigación acerca del éxito o fracaso de un producto datan de 1973 cuando el Proyecto Sappho identificó una inadecuada comprensión de las necesidades del usuario como el principal motivo de fracaso de nuevos productos. Este descubrimiento se fue replicando con los años, dejando entrever que poco, sino nada, estaba cambiando en la capacidad de las organizaciones para introducir en su proceso productivo el conocimiento adquirido sobre el cliente y sus necesidades. Esto ha hecho que con los años, las compañías presten cada vez más atención al consumidor y sus

demandas, llegando a convertirse en un elemento crucial para el éxito o fracaso de la misma (Berry et al., 2002).

Según el informe de madurez de experiencia del cliente desarrollado en 2018 por la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente y BCG, desde 2016, el Índice de Desarrollo de Experiencia de Cliente <sup>1</sup> (IDEC) ha aumentado considerablemente para aquellas empresas mejor valoradas en contraposición con las peor valoradas<sup>2</sup>.

Conseguir una buena experiencia del cliente se tiene que convertir en una prioridad principal en todas las áreas de la compañía para realmente generar un impacto en nuestros consumidores. A través de la experiencia la compañía es capaz de interactuar con el cliente y transmitirle emociones, sentimientos, valores.... Los esfuerzos deben ir no solo orientados a satisfacer y retener al cliente, sino a hacerle partícipe e implicarle en el proceso en su totalidad, lo cual se puede lograr, en parte, mediante la creación de experiencias que resulten únicas e inolvidables (Segura & Sabaté, 2008). Al final, las percepciones del cliente una vez se ha producido la interacción con la empresa son las que van a afectar tanto al comportamiento del mismo como a la generación de recuerdos que le muevan a volver o no a consumir un producto o servicio. De aquí podemos sacar una conclusión muy simple, cuanto mejor sea la percepción, mejor será el valor económico que genere la empresa (Cedeño, s.f.).

Podemos decir que la estrategia de marketing ha evolucionado en los últimos años, del marketing transaccional al marketing experiencial, pasando por el marketing relacional. La necesidad de diferenciarse y adaptarse a los nuevos tiempos y a la cada vez más abundante competencia, ha hecho que a las fases tradicionales como eran interesar, captar, vender, satisfacer y retener se sume la cada vez más importante labor de implicar al cliente en el proceso de principio a fin.

---

<sup>1</sup> Identidad única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones, e Interpretación y acción. El Índice de Desarrollo de Experiencia de Cliente (IDEC) es un parámetro utilizado para medir el desempeño de una empresa, atendiendo a las cinco dimensiones principales de la Onda del Cliente:

<sup>2</sup> Ver figura en Anexo II

Así, mientras satisfacción está más relacionada con el producto en sí, experiencia hace referencia a todo el proceso en su conjunto y se ha convertido en una importante estrategia de diferenciación competitiva para cualquier compañía (Segura & Sabaté Garriga, 2008; Cedeño, s.f.).

Según el informe publicado por Salesforce Research (2018), el 80% de los clientes dicen que la experiencia es igual o más importante que el producto o servicio en sí, y el 67% que sus estándares de una buena experiencia del cliente están más altos que nunca. Al mismo tiempo, la encuesta realizada por Econsultancy (2019) acerca de las principales tendencias de marketing digital desveló que, según las compañías encuestadas, la experiencia de cliente era la oportunidad más atractiva para 2019. Por otro lado, un reciente estudio publicado por PwC desveló que, para el 65% de los encuestados en Estados Unidos, una experiencia del cliente que sea positiva es incluso más influyente y poderosa que una buena campaña publicitaria. Sin embargo, en el mismo estudio, menos de la mitad (49%) consideraban que las empresas ofreciesen una buena experiencia de cliente hoy en día.

**Figura 1: Datos sobre la Experiencia del Cliente**



Fuente: elaboración propia a partir de los datos publicados por Sales Force Research y PwC.

Si bien es cierto que las empresas continúan destinando recursos a mejorar la experiencia de cliente, hoy en día es necesario ir más allá. El acceso a la información y

las tecnologías han dado como resultado un cliente cada vez más informado y en consecuencia cada vez más exigente con las empresas. Esto hace que ya no sea suficiente con conformarse. En definitiva, aquellas empresas que no hacen por innovar están destinadas a ser rápidamente desbancadas por otras que inviertan en experiencia de cliente. Estas medidas incluyen desarrollar nuevas métricas que permitan contabilizar indicadores tales como la fidelidad del cliente, la tasa de abandono o los ingresos por consumidor. A nivel corporativo, la experiencia de cliente debe mantenerse como un objetivo principal que involucre a los miembros de una organización en todos sus niveles de jerarquía y permita satisfacer de forma más ágil las cada vez más exigentes necesidades de los consumidores (DEC & BCG, 2018).

## **2.2. EL SECTOR GATRONÓMICO**

### **2.2.1. Análisis del sector**

Que la gastronomía vive su mejor momento no es un hecho que resulte sorprendente. Masterchef o los programas diarios de cocina que encontramos en multitud de canales son solo un pequeño ejemplo de cómo la gastronomía es cada vez un fenómeno más valorado y apreciado por los consumidores (Jané, 2017). Comencemos por determinar qué es gastronomía y qué engloba el sector gastronómico en su conjunto. Tal y como manifiesta el gran maestro de la cocina Ferran Adrià, *“la gastronomía es todo”*, apuntando que *“se puede entender como gasto en el buen comer o como todo lo relacionado con la alimentación”*. No obstante, debemos entender la gastronomía como un todo que funciona dentro de un sector en el que existen muchos agentes involucrados. Esta consideración de la gastronomía como un todo implica concebirla como una cadena de valor, que nace de la actividad agroalimentaria y a través de una amplia gama de actividades es capaz de generar valor. En esta definición se incluye, por supuesto, el turismo gastronómico como pieza clave en el sector de la gastronomía. Es un todo, como bien indicaba Ferran Adrià, que nace y se construye desde lo más bajo, pero que a su paso genera una gran oleada de ingresos. La gastronomía es por lo tanto un concepto amplísimo, que abarca desde un chiringuito de playa a un restaurante de alta cocina, pasando por un bar de tapas o un helado en pleno parque de El Retiro (KPMG, 2019).

La comida ha jugado a lo largo de la historia un papel fundamental, siendo el modo mediante el cual los individuos satisfacían su necesidad más primitiva. En los últimos años, hemos asistido a una revolución gastronómica en todos los sentidos. Los individuos ya no comen únicamente para satisfacer una necesidad básica, sino también como un medio de entretenimiento y placer, además de tener una importante connotación social (Murgado, 2013).

Vivimos años de especial auge gastronómico, gracias en parte a la gran cobertura mediática que está recibiendo, fuertemente impulsada por las redes sociales. Para Pedro Subijana del restaurante Akelarre, la revolución gastronómica comenzó en 1974 con el concepto de Nueva Cocina Vasca, y se terminó de consolidar con la que se ha denominado como la era de los Adriá. No resulta fácil determinar hacia dónde se encamina el sector gastronómico en el futuro. Si bien no cabe duda de que la cocina es un fenómeno cada vez más global, todo apunta a que este seguirá tendiendo al perfeccionismo y a la cada vez mayor necesidad de innovación y búsqueda de calidad en las materias primas (Quality Fry, 2017).

Según los últimos datos publicados por el INE, el sector gastronómico representa un total de 297.574 millones de euros en base a la producción y 117.737 millones de Valor Añadido Bruto, lo que supone un 25,51% y un 10,09% del PIB de nuestro país, respectivamente (INE, 2017). El gasto medio por persona en 2017 se situó en 1.080 €, siendo Navarra y País Vasco las provincias que más contribuyen a este índice, seguidos de Madrid. Esta es la cifra más alta desde 2008, que sin embargo, todavía se sitúa un 4,2% por debajo de la registrada en los momentos previos a la crisis en 2007 (Hostelería de España, 2018).

**Tabla 2: Valor de la gastronomía sobre el PIB español**

Ramas de actividad	Producción (millones de €)	Valor Añadido Bruto (millones de €)
	2017	2017
Agricultura, ganadería y pesca	53.961	31.335
Restauración	99.029	57.952
Industrias de la alimentación y fabricación de bebidas*	144.584	28.450
<b>Total</b>	<b>297.574</b>	<b>117.737</b>
<b>Total PIB 2017</b>	<b>1.166.319</b>	

Fuente: elaboración propia a partir de los últimos datos publicados por el INE. Contabilidad Nacional de España. Resultados detallados. Agregados por rama de actividad. Cuentas 2017.

Nota (\*): datos para industrial de la alimentación y fabricación de bebidas correspondientes a 2016.

Los locales de comida y bebida (bares y restaurantes) representan el 89,7% del conjunto hostelero total, lo que supuso un total de 277.539 establecimientos en 2017, de los cuales 184.430 son bares y 76.492 restaurantes. Además, cabe destacar que el número de restaurantes en nuestro país ha aumentado considerablemente desde 2010, pasando de 71.844 a casi 76.500 en 2017, mientras que el de bares y otros establecimientos de bebidas ha caído en un 9% (Hostelería de España, 2018).

Además, el sector de la gastronomía ha sostenido un total de 2,6 millones de empleos en el año 2018 según los datos de ocupación activa publicados por el INE, lo cual supone un 13,4% del total.

**Tabla 3: Número de ocupados en el sector gastronómico en España**

Ramas de actividad	Total (miles de personas)	%	Hombres (miles de personas)	Mujeres (miles de personas)
	2018		2018	2018
Agricultura, ganadería y pesca	825,6	4,2%	630,4	195,2
Restauración	1.283,9	6,6%	616,4	667,6
Industrias de la alimentación y fabricación de bebidas*	510,7	2,6%	333,7	177
<b>Total</b>	<b>2.620,2</b>		<b>1.580,5</b>	<b>1.039,8</b>
			<b>60,31%</b>	<b>33,69%</b>

Fuente: elaboración propia a partir de los últimos datos publicados por el INE. Resultados Nacionales. Resultados detallados. Ocupados por sexo y rama de actividad. 2018T4.

### 2.2.2. Tendencias

El mayor acceso a la información no solo ha servido para abrir la puerta a conocer nuevos ingredientes, técnicas o estilos gastronómicos, también ha hecho que el cliente tenga acceso a realidades gastronómicas y nutricionales hasta ahora desconocidas, dando lugar a un cliente más formado en todas las facetas del sector. Esto le hace ser más crítico no solo con el producto en sí, sino también con el precio que va a pagar y el servicio que espera recibir a cambio. Y este ha sido precisamente uno de los mayores retos a los que se ha enfrentado el mundo de la restauración en los últimos años, tener que adaptar su estrategia a las cada vez más y más exigentes necesidades del cliente (Quality Fry, 2017).

Vemos un público cada vez más preocupado por su salud y por la calidad de los alimentos que ingiere, lo que ha dado lugar a una revolución de lo ecológico y los productos “*healthy*”. Además, actualmente, un 7,8% de la población española (mayor de 18 años) se define como vegana o vegetariana, lo cual ha hecho que los negocios “*veggies*” se hayan duplicado en los últimos cinco años (Hostelería de España, 2018).

Los profesionales tienen que ser conscientes de estas tendencias y reinventarse para sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Dos factores que cada vez cobran más importancia –más allá incluso que el producto- son el servicio y la puesta en escena. Susi Díaz, propietaria del restaurante La Finca, dice que *“es importante devolver parte del protagonismo al servicio y que nos ayuden a generar experiencias gastronómicas”*. Para Rafael Ansón, presidente de la Real Academia de Gastronomía, la gastronomía tenderá hacia lo que él denomina como las “cuatro eses”: Saludable, Solidaria, Sostenible y Satisfactoria (Quality Fry, 2017).

Al mismo tiempo, cada vez cobra más importancia la definición del tipo de restaurante y cocina que ofrecemos. Si analizamos el panorama nacional existente en la capital, podemos encontrar restaurantes que ofrecen una cocina clásica, como el concepto de “La Maruca” o “La Carmencita” u otros que apuestan por una cocina más contemporánea, como “Nakeima”, “Streetxo” o “TriCiclo”. Si algo tienen en común todos ellos, es su apuesta por la calidad y el servicio excelente. No obstante, la experiencia que el cliente vivirá en uno u otro será completamente distinta. En estos últimos vemos además una desubicación de la cocina que hace que el cliente esté comiendo a la vez que ve cómo los cocineros preparan y manipulan los alimentos, que generalmente se terminan delante del propio consumidor. Esto se fusiona con otro reto que es el de rentabilizar talento y creatividad en los restaurantes de alta cocina, un concepto que parece peligrar en el largo plazo ante la cada vez más amplia oferta que ofrecen una buena relación calidad-precio (Quality Fry, 2017).

Los últimos años también han visto el auge de establecimientos en los que predomina la inversión inicial realizada en localización y diseño. Se trata de locales urbanitas situados en las zonas más concurridas de la ciudad, como la apuesta del grupo Larrumba o restaurantes Lateral. En estos locales se cuida especialmente la accesibilidad, la decoración y la variedad en carta, con una oferta variada y una carta media de unos 15-20 euros en las que no destaca la calidad del producto (Quality Fry, 2017).

Al mismo tiempo, la estructura de las cartas también se ha modificado considerablemente. El cliente cada vez es más partidario de la idea de compartir,

dejando atrás el ortodoxo orden de entrantes y platos principales. Cada vez se demandan más raciones pequeñas y variadas que ofrezcan una mayor flexibilidad al cliente. Esto ha hecho que muchos restaurantes tradicionales como “Zalacaín” modifiquen su oferta ofreciendo medias raciones, algo cada vez más habitual (Quality Fry, 2017).

En la actualidad nos encontramos con un consumidor “hiper conectado”, que no busca solo disfrutar de un buen producto. El cliente demanda experiencias, un servicio excelente, personalización de las experiencias, innovación y nuevas formas de entrega. El Anuario de la Hostelería en España destaca además el crecimiento de pymes y microempresas dedicadas a las comidas preparadas en 2018 (8,2%), siguiendo el camino de Wetaca o Food in the box entre otras (Hostelería de España, 2018).

## **2.3. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL SECTOR GASTRONÓMICO: DETERMINANTES Y CONSECUENCIAS**

### **2.3.1 La experiencia gastronómica**

La inmensa mayoría de la revisión de literatura que encontramos al respecto enmarca el concepto de experiencia gastronómica dentro del turismo experiencial por estar estrechamente relacionados. Tanto es así que la experiencia gastronómica es considerada como un factor clave en la elección de destino por el 80% de los profesionales del sector y el 40% del gasto total del sector turístico a nivel mundial proviene de la gastronomía (The Blueroom Project, 2018).

Para nuestro propósito, trataremos de ceñirnos al concepto de experiencia gastronómica, entendida como aquello que busca el cliente al acudir a un restaurante y que, en la mayoría de los casos va más allá de producto y precio. No cabe duda de que el sector gastronómico ha experimentado un exponencial crecimiento en los últimos años, y hoy en día la gastronomía está al alcance de cualquiera que desee vivir una experiencia gastronómica (Daries et al., 2018). Esto hace que la competencia sea cada vez mayor, y en consecuencia, permanecer en la mente de los consumidores no es una tarea fácil. Para ello se hace imprescindible la creación de una verdadera experiencia gastronómica capaz de permanecer en la mente del consumidor (Klik In, 2017).

Como empresario, buscaremos que el cliente vuelva y recomiende nuestro restaurante, y para ello debemos conseguir aquellos toques que nos hagan únicos y nos diferencien de otros lugares. Para ofrecer una verdadera experiencia gastronómica es importante tener claros varios puntos: (1) tipo de restaurante, (2) público objetivo, (3) gustos y necesidades del cliente. Si bien hemos hecho alusión a que la clave de la experiencia hoy en día está en la innovación, esto no tiene por qué ocurrir siempre así en el sector gastronómico, sino que dependerá principalmente del tipo de restaurante y público al que nos enfoquemos (Klik In, 2017).

En el punto anterior analizamos en detalle algunas de las principales tendencias gastronómicas para los próximos años. La gastronomía tiende cada vez más hacia la diversidad y la calidad del producto y servicio. Hoy en día el concepto de gastronomía ha evolucionado y va mucho más allá de la mera necesidad de alimentarnos. Tal y como dijo Manuel Senante, Jefe de la Escuela de Hostelería de la Cámara Oficial de Comercio e Industria en Madrid, *“buscamos una experiencia que nos permita compartir, celebrar, experimentar y pasar ratos y momentos agradables y satisfactorios con amigos, familiares, compañeros...”*, esto es experiencia gastronómica (Quality Fry, 2017).

### **2.3.2 Determinantes de la experiencia**

Si bien no cabe duda de que estos son piezas clave, la experiencia gastronómica va más allá de una buena cocina y un equipo experimentado a sus espaldas. Son muchos los factores que influyen en hacer que una experiencia sea o no satisfactoria. Tras analizar varios modelos que explican los factores que intervienen en la experiencia de cliente, utilizaremos el propuesto por Arhippainen y Tähti (2003) por ser el más completo y claro por la clasificación que realiza de estas variables en 4 grupos diferentes: consumidor, factores sociales y culturales, contexto y factores físicos y el producto en sí. Así, el resultado global de experiencia de cliente será el resultado de la interacción de estos factores.

**Figura 2: Determinantes de la Experiencia**



Fuente: elaboración propia a partir de (Arhippainen & Tähti, 2003)

### 2.3.2.1 Consumidor

En este grupo incluiremos todos aquellos factores relacionados con el consumidor en sí y aquellos factores sociales que le rodean. Estos son valores, emociones, expectativas, experiencias previas, características físicas del consumidor, personalidad, motivaciones, habilidades, edad... (Arhippainen & Tähti, 2003).

Schmitt (2003) definió las experiencias como eventos privados y personales, que ocurren en respuesta a algún tipo de estímulo o situación y que involucran al individuo en su totalidad como resultado de haber participado en dicho evento. Por lo tanto, las experiencias son, desde un punto de vista antropológico, realidades subjetivas, que vienen dadas por la forma particular en la que el individuo recibe e interpreta ciertos estímulos, y está claramente afectado por las circunstancias particulares de ese individuo (Carù & Cova, 2003 citado en Walls et al., 2011).

La experiencia de cliente se puede entender como la diferencia existente entre la percepción final del producto o servicio y las expectativas que originalmente tenía el cliente (DEC & BCG, 2018). Como cabe esperar, si las prestaciones que ofrece el bien o servicio están por debajo de sus expectativas, el cliente estará insatisfecho; si estas igualan sus expectativas, tendremos un cliente satisfecho, y en último caso si la prestación excediese sus expectativas, el resultado sería un cliente muy satisfecho a partir del cual estaríamos trabajando por ganarnos su fidelidad (Díaz, 2010).

La RAE (2018) define expectativa como “la posibilidad razonable de que algo suceda” o “la esperanza de realizar o conseguir algo”. En la vida, casi todo lo que hacemos está lleno de expectativas, que no debemos confundir con el concepto de ilusión, lo que en muchas ocasiones nos lleva a la decepción o insatisfacción. Las expectativas del cliente han sido investigadas en multitud de artículos de investigación, y vienen determinadas en parte por experiencias previas con otras compañías (Meyer & Schwager, 2007). Según Kotler y Armstrong, *“las expectativas de los clientes se basan en experiencias de compra anteriores, las opiniones de amistades y la información y promesas que ofrecen los mercadólogos y sus competidores”*. Por eso es muy importante crear el nivel adecuado de expectativas, que no sean ni excesivamente altas ni excesivamente bajas (Kotler & Armstrong, 2008).

Las expectativas del consumidor se forman en base a tres factores principales: la experiencia previa del cliente, sus necesidades y deseos personales, el boca a boca, las referencias, o las recomendaciones previas (Díaz, 2010). Inconscientemente, como consumidores tendemos a comparar cada nueva experiencia, positiva o no, con otra que hayamos tenido previamente o que otros nos hayan transmitido, y juzgarlas en consecuencia. Las expectativas también pueden venir determinadas por las condiciones del mercado, la competencia, la situación personal del cliente, o la interacción con otros clientes. El consumidor realiza un examen continuo para determinar cómo el comportamiento de la compañía cumple o no con sus expectativas, convirtiéndose así en un factor clave para la creación de una buena experiencia. Cabe mencionar que las expectativas del cliente no son fijas, sino que varían constantemente y las empresas debe ser capaces de adaptarse a estos cambios (Meyer & Schwager, 2007).

En un sector como el de la gastronomía, estas expectativas están fuertemente marcadas por el efecto boca a boca y las reseñas de otros usuarios. Lo que comúnmente se conoce como boca a boca o *word-of-mouth* no es, sin embargo, nada nuevo, y ha existido desde siempre. Y precisamente algo que hace que este tipo de “marketing” sea tan poderoso es su carácter orgánico, que no sigue ningún tipo de patrón o norma escrita, sino que surge de una forma natural, lo que le otorga un alto nivel de credibilidad (Sernovitz, 2006).

Al mismo tiempo, gracias a la llegada de internet y las nuevas tecnologías, cada vez son más las plataformas online que permiten compartir tu experiencia personal en un restaurante, de tal forma que otros usuarios pueden acceder y hacer uso de estas recomendaciones. En los últimos años, los blogs de gastronomía se han hecho cada vez más populares entre los lectores habituales, siendo un canal fundamental del boca a boca electrónico. Aunque poco se sabe acerca de los factores que despiertan la intención o el deseo de probar locales o comidas nuevas en los consumidores, Wang (2011) los clasifica en 3 principales categorías de variables: inspiran el deseo de *probar*, crean *conciencia* acerca del gusto y facilita la *interacción* personal. Además, sitios web tales como Tripadvisor o El Tenedor se han convertido en el mejor amigo, o en su defecto peor enemigo, de muchos. Y es que lo que leemos, sobre todo si viene de otros usuarios, muchas veces modifica o condiciona nuestras expectativas de una manera drástica por su gran credibilidad o cercanía.

La aparición de las redes sociales también ha tenido un importante efecto en la generación de expectativas. En los últimos años, hemos visto una evolución de los blogs de los que hablábamos previamente hacia otros formatos tales como cuentas corporativas o blogs personales en la plataforma social *Instagram*. Aquí y de la misma forma, particulares comparten su experiencia y realizan críticas acerca de restaurantes, productos, locales o bebidas. Lo mismo ocurre con Twitter o Facebook, las cuales son actualmente una fuente fundamental de captación de clientes para muchas empresas (Mhlanga & Tichaawa, 2017). Este tipo de plataformas generan empatía, nos permiten observar imágenes que agudicen o reduzcan nuestro deseo, transmiten conocimiento (haciendo en muchos casos más crítico al consumidor) y al mismo tiempo generan una

interacción social, lo que hace que, cada vez más, los consumidores las utilicen para apoyarse en sus decisiones a la hora de elegir restaurante (Wang, 2011; Mhlanga & Tichaawa; 2017).

A partir de lo anterior, proponemos la siguiente pregunta de investigación:

*Pregunta 1. ¿Cómo influyen las expectativas del consumidor en relación a su experiencia en un restaurante y qué factores condicionan más estas expectativas?*

### **2.3.2.2 Factores culturales**

La experiencia del cliente también va a venir determinada en gran medida por los factores sociales y culturales, no solo del cliente, sino de la empresa en su conjunto (Arhipainen & Tähti, 2003).

Aunque pueda parecer menos evidente que el resto de factores, la cultura organizacional es uno de los más influyentes a la hora de determinar una buena o mala experiencia (Crandell, 2016). Las empresas tienden a obsesionarse con los factores físicos para buscar la satisfacción del cliente, sin ser conscientes de que la consistencia operacional es vital para evitar su insatisfacción. Y es que en la mayoría de los casos, son los factores más subjetivos y difíciles de controlar los que van a determinar la experiencia (Mosley, 2007).

Un estudio realizado por PGC (2018) muestra la correlación existente entre el nivel de involucración del empleado y la experiencia de cliente, y demuestra que, aquellas empresas cuyos empleados están más comprometidos con la experiencia de cliente – motivación personal, conocimiento y habilidad- ofrecen mejores resultados. Para poder avanzar en el diseño de una estrategia, es fundamental implantar una cultura organizativa que esté centrada en el cliente. Esto es aplicable a todos los sectores, desde el sector servicios, como pueden ser hoteles o restaurantes, hasta los más orientados al producto como las compañías móviles. En ambos casos, diversos estudios han

evidenciado la importancia de este factor que sin embargo en muchas ocasiones está infravalorado y no recibe la atención que se merece (Mosley, 2007 ; Cedeño, s.f.).

En el sector de la restauración, la entrega que se realiza del bien al consumidor consta tanto de elementos tangibles (producto), como de elementos intangibles (atención al cliente, atmósfera, confort...) (Vera M. & Trujillo L., 2009). Como parte de los elementos intangibles, empleados involucrados y motivados van, con mayor probabilidad, a contribuir a una experiencia del cliente positiva, especialmente en sectores con un alto nivel de implicación del factor humano. El propio fundador de Starbucks, Howard Schultz, reconoció que *“el componente más importante de su marca es el empleado. La gente ha creado la magia, la gente ha creado la experiencia”* (Schmitt B. H., 2003).

Estos aspectos de los que hablamos se materializan en el concepto de servicio al cliente, entendido como *“el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. [...] El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización”* (Duque Oliva, 2005). No podemos olvidar que el personal que trabaja en sala es la imagen del establecimiento, lo que les convierte en piezas clave para determinar que una experiencia sea satisfactoria y para recordar, o todo lo contrario (Quality Fry, 2017).

La medición de la calidad del servicio al cliente ha generado algunas dudas y discrepancias entre académicos. Según el japonés Ishikawa, *“calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la gente, calidad de la compañía, calidad del los objetivos...”* (Duque Oliva, 2005). La calidad del servicio engloba varios factores, como la apariencia del área de trabajo, apariencia del empleado, el esfuerzo de los empleados, la empatía, comportamiento...

Según un informe publicado por Deloitte, el factor experiencial que recibe una mayor importancia relativa es el compromiso e interacción, seguido por el empoderamiento y la escucha activa al cliente. Esto demuestra como los empleados son una fuente principal a la hora de generar una buena o mala experiencia de cliente. Además, el

estudio demuestra que este factor es especialmente importante en el momento de acomodación del cliente, ya que la interacción entre ambos es más larga y auténtica (Reichheld et al., 2017).

Atendiendo a lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación:

*Pregunta 2. ¿Cómo influye la cultura organizativa en relación a la experiencia del cliente en un restaurante?*

### **2.3.2.3 Contexto y factores físicos**

Kotler (1973), quien ya había mencionado la importancia de posicionarse y diferenciarse no solo mediante el precio, explicó además la importancia del entorno en la toma de decisión y el comportamiento de los consumidores. Así, aportó una nueva definición de experiencia, entendiendo esta como *“la creación consciente de un entorno de consumo que produce emociones específicas sobre el consumidor aumentando sus posibilidades de compra”* (Kotler, 1973).

Por supuesto la atmósfera no resultará igual de importante en todas las industrias y sectores. Coloquialmente hablando, podemos decir que el término atmósfera define la *“calidad de lo que nos rodea”*. Así, esta será especialmente importante en un sector como el de la restauración, en el que el producto es directamente consumido por el consumidor final en el propio establecimiento (Kotler, 1973).

Berry y Carbone (2002) hicieron también su propia clasificación, y decidieron agrupar los factores que determinan la experiencia de cliente en dos categorías. Una primera que hace referencia a la parte meramente funcional del producto o servicio del que se trate, la cual trataremos en detalle en el siguiente apartado, y una segunda categoría que hace alusión a la parte más emocional en la que se incluyen olores, sonidos, texturas así como el ambiente general en que se ofrece. Dentro de esta categoría podríamos además distinguir entre aquellos factores *“mecánicos”* (los emitidos por *“cosas”*) y *“humanos”* (los que provienen de las personas).

Vemos como, por lo tanto, la importancia del marketing sensorial, entendido como aquel en el que las percepciones, juicios y comportamientos se ven influidos y condicionados por los sentidos, juega un papel fundamental en la experiencia de cliente. Esto llevará al cliente a actuar movido por sus impulsos y emociones, dejando de lado la parte más racional que proponía el marketing tradicional. Cuantos más sentidos estén involucrados en el proceso, más memorable será la experiencia (Pine & Gilmore, 1998). Los factores emocionales son por lo tanto igual, si no más importantes que los meramente funcionales a la hora de crear una buena experiencia de cliente (Berry et al., 2002).

La importancia del marketing sensorial explica cómo los factores no monetarios pueden llegar a superar las limitaciones del cliente en cuestión de precio. En efecto, si esto no fuese así y todo el mundo se moviese por la razón, nadie viajaría en primera clase en un avión o invertirían cantidades indecentes de dinero en productos de lujo. Es por eso que las empresas tienen que prestar especial atención a la parte emocional y gestionarla con igual o mayor rigor que la parte funcional para maximizar la experiencia (Berry et al., 2002).

La atmósfera es uno de los componentes más importantes a la hora de condicionar la experiencia del consumidor, y engloba los siguientes factores: *visuales* (colores, materiales, luces, diseño...), *sonoros* (música ambiental, ruidos...), *táctiles* (temperatura, materiales...), y *olfativos* (olores naturales y/o artificiales, fragancia específica...). El sentido *gustativo* (sabor, textura, temperatura) no se incluye en la definición de atmósfera, sino que formará parte del producto en sí, puesto que la atmósfera en sí puede ser vista, oída, olida y sentida, pero no puede ser catada por el gusto (Kotler, 1973).

Hay que distinguir entre la atmósfera que se pretende crear y la atmósfera percibida por el cliente, que en muchos casos pueden no coincidir o variar considerablemente de un cliente a otro. Uno de los factores que más condicionan este factor es la cultura. Por ejemplo, lo que para un italiano o un español puede ser un lugar tranquilo y silencioso,

puede no serlo para un escandinavo. De la misma forma, un olor que puede resultar agradable para un oriental puede no resultar del agrado, por ejemplo, de un americano (Kotler, 1973).

Las principales dimensiones atmosféricas incluyen (Zorrilla, 2002):

1. Diseño exterior: rótulos, escaparates, entrada, fachadas y arquitectura exterior.
2. Condiciones ambientales: aromas, temperatura, música, iluminación, limpieza.
3. Diseño interior:
  - a. Funcional: mobiliario, equipamiento, trazado interior, accesibilidad.
  - b. Estética: arquitectura y decoración, materiales, colores, señalización, estilo.

Todos estos factores en su conjunto influirán en la calidad percibida y en consecuencia en la experiencia global del consumidor.

Considerando lo anteriormente expuesto, proponemos la siguiente pregunta de investigación:

*Pregunta 3. ¿Cómo influyen los factores físicos del entorno en relación a la experiencia del cliente en un restaurante?*

#### 2.3.2.4 Producto

Hemos recalcado la importancia de los aspectos emocionales por encima de los aspectos físicos. No obstante, no podemos olvidar la parte que juega el producto en sí. Kotler y Armstrong (2008) definieron producto como *“todo aquello que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes tangibles. Incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto”*.

El producto es fundamental, porque se trata de aquello que la empresa ofrece a su público objetivo con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades y en consecuencia los de la propia empresa u organización. Aquí entran en juego aquellos factores relacionados con la marca, el nivel de calidad, empaquetado, diseño y características generales del mismo (Kotler & Armstrong, 2008).

Un producto no tiene por qué ser un objeto físico y tangible, sino que cobra distintas formas dependiendo del sector en el que nos encontremos. Así, un producto puede ser un servicio, una experiencia, una propiedad, un lugar, un transporte, una idea... (Thompson, s.f.). En el sector de la gastronomía resulta imprescindible elegir un buen producto que esté a la altura de las expectativas de nuestros comensales. Los consumidores son cada vez más conscientes de lo que consumen y en consecuencia, más exigentes con los productos y la calidad en general. Esto hace al mismo tiempo que estén dispuestos a pagar más por ello. La demanda de productos bio, ecológicos y de mercado se ha disparado en los últimos años, dejando cada vez más atrás a los procesados tradicionales (Cook Concern, s.f.). Esta tendencia se ha manifestado también con la aparición de restaurantes y opciones *“healthy”* o variantes para todos los grupos alimenticios tales como celíacos o intolerantes.

En relación con lo anterior, proponemos la siguiente pregunta de investigación:

*Pregunta 4. ¿Cómo influye el producto en relación a la experiencia del cliente en un restaurante?*

### 2.3.3 Consecuencias

#### 2.3.3.1 Fidelización

Uno de los principales objetivos de generar una experiencia positiva en el cliente, si no el principal, es lograr la fidelización del mismo. Esto lo conseguiremos si, como hemos visto antes, logramos superar sus expectativas y generar una experiencia positiva que genere recuerdos e impulse la lealtad del cliente, aportando valor económico a la organización (Toro, s.f.).

No cabe duda de que uno de los objetivos principales de cualquier empresa, independientemente del sector, es lograr una base de clientes fieles. Cuando hablamos de fidelización nos referimos a aquel cliente que, de manera recurrente, adquiere un producto o servicio de una determinada marca (Toro, s.f.). Numerosos estudios han evidenciado la relación existente entre una experiencia satisfactoria de cliente y su intención de volver o recomendar el restaurante (Daries et al., 2018).

Vivimos en un entorno cada vez más complejo y competitivo en el que el cliente posee un importante papel negociador gracias, entre otras cosas, al mejor acceso a la información. Esto se traduce en un cliente cada vez más conocedor y en consecuencia exigente con sus demandas. Por ello la experiencia del cliente se ha convertido en un factor diferenciador clave para obtener una ventaja diferenciadora y competitiva frente a los consumidores (Figuroa, 2011).

Un primer paso imprescindible para lograr la fidelización del cliente es determinar cual es nuestro público objetivo de manera que podamos desarrollar una oferta adaptada a sus gustos y necesidades particulares. Una vez identificado el público objetivo, la empresa debe centrarse en desarrollar una proposición de valor para el cliente y personalizar la relación con el mismo. Como ya vimos, la clave de una buena experiencia del cliente está en ofrecer un valor añadido, de manera que poco a poco se vaya forjando una relación basada en la confianza, para poder ofrecer una experiencia que sea única e inolvidable y lograr así la fidelización de nuestros clientes, es

particularmente importante conocer quién es nuestro público objetivo y qué espera de nosotros (Alcaide, 2015).

Son muchos los factores que una empresa debe cuidar para lograr la fidelización del cliente –marketing interno, comunicación...-, sin embargo, de nada sirve todo esto si en el momento en que cliente y empresa se encuentran, la experiencia vivida por el cliente no resulta al nivel de sus expectativas y acaba siendo frustrante en vez de enriquecedora emocionalmente. Es por eso que la experiencia del cliente se posiciona como un punto decisivo en el proceso para lograr la fidelización o no del mismo (Alcaide, 2015).

Intuitivamente podemos asociar que, cuando la lealtad del cliente aumenta, también lo hacen los beneficios de la compañía. Tal y como dijo Jorge Martínez-Arroyo (2016), presidente de la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente, “las organizaciones que ofrecen una buena Experiencia de Cliente crecen más, sus clientes gastan más y tienen una menor tasa de abandono”. Según un estudio realizado por Deloitte, el 39 por ciento de los encuestados dijo haber gastado más a raíz de una buena experiencia (Reichheld et al., 2017).

El empresario debe ser consciente de que la fidelidad del cliente se obtiene a base de entregarle constantemente un valor superior. Entender el efecto económico que la retención de clientes tiene en los ingresos y costes permite reinvertir inteligentemente estos flujos de caja para atraer nuevos clientes y retener a los consumidores más valiosos. Los beneficios de lograr una alta fidelidad del cliente son considerables y en muchos casos llegan a explicar las diferencias en rentabilidad en comparación con los competidores (Reichheld F. F., 1993).

Al final, el proceso se convierte en un círculo vicioso, en el que el esfuerzo de las empresas se ve recompensado por la fidelidad del cliente que se traduce en un mayor beneficio que de nuevo irá reinvertido a generar nuevas experiencias que mantengan dicha fidelidad. Según demuestra un estudio realizado por *Harvard Business School*, cuando existe una conexión emocional entre el restaurante y sus cliente, el valor del cliente aumenta hasta el 27% (Harvard Business Review, 2015).

Pine (1998) introdujo la idea de que “somos lo que cobramos”. Es decir, una empresa que ofrezca una experiencia del cliente superior debe fijar por ello un precio superior al de sus competidores justificando dicho precio con el valor añadido que ofrece. Anteriormente hicimos referencia a la idea de que los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior por determinados bienes o servicios. Para que esto ocurra, la empresa debe diseñar una estrategia que los clientes consideren suficientemente valiosa como para justificar su precio.

Al mismo tiempo, una buena experiencia de cliente te va a permitir distinguir que productos o servicios son los que resultan en una mayor satisfacción y fidelidad del cliente. Este flujo continuo de retroalimentación por parte del cliente apoya una mejora continua por parte de la empresa e inspira y motiva a los empleados en seguir trabajando para crear relaciones aún más profundas con los consumidores.

Un cliente satisfecho no solo volverá a comprar y será un cliente fiel, sino que además comunicará su experiencia positiva a otros potenciales consumidores. De la misma manera, un cliente desencantado por su mala experiencia no tendrá problema a la hora de desdeñar el producto o servicio ante otras personas (Kotler & Armstrong, 2008).

### **2.3.3.2 Recomendación**

Otra de las principales consecuencias de una buena experiencia de cliente es la recomendación. El 41% de encuestados dice haber recomendado el restaurante a amigos o familiares después de una buena experiencia, y el 10% la compartió en redes sociales según un informe publicado por Deloitte (Reichheld et al., 2017).

Tradicionalmente, el denominado boca a boca o *worth-of-mouth* ha sido uno de los medios de difusión y comunicación más efectivos sin necesidad de incurrir en grandes inversiones en *mass media*. El *word-of-mouth* se refiere a la recomendación informal hecha por parte de un familiar o amigo cercano acerca de un producto o servicio (Aguado & García, 2009). Si algo caracteriza este tipo de comunicación es precisamente que surge de manera orgánica y sin ningún guión preestablecido. La

recomendación permite atraer nuevos clientes mediante la credibilidad y la confianza que genera quien recomienda, más allá de las características del producto en sí. No cabe duda que, cuando necesitemos buscar un restaurante al que ir, recurriremos a personas de confianza de cuya recomendación sepamos que nos podemos “fiar”. Por lo tanto, cuando mejor sea la experiencia y mayor sea el nivel de satisfacción, mayor será también el porcentaje de recomendación positiva y el grado de confianza que generen (Tavira, Rosales Estrada, & Mireya, 2015). Para Rosen, *“el rumor comienza con una experiencia superior del usuario”*. En la experiencia está, por lo tanto, el origen de todo (Rosen, 2002).

El informe DEC y BCG de 2018 desveló sin embargo que las recomendaciones espontáneas habían caído considerablemente desde 2016. Esta caída ha venido provocada por distintos motivos entre los que destacan el descenso en la afiliación a determinadas marcas (mayor variabilidad entre sectores y marcas), que se ha visto reducido en un 39%, la falta de entusiasmo, que ha pasado a ser indiferencia en un 46% de los casos, y por último el paso de la afiliación al odio que ha tenido lugar en un 14% de los casos (DEC & BCG, 2018).

En este contexto, Internet y las redes sociales se han convertido en una plataforma esencial para la creación y difusión masiva de campañas de marketing que busquen despertar y estimular la participación activa del usuario. Esto es lo que se ha denominado marketing viral, el cual permite a una empresa hacer crecer considerablemente su cartera de cliente mediante la recomendación realizada por un cliente satisfecho a su círculo de amigos o conocidos más cercanos. La credibilidad es por lo tanto el elemento clave del marketing viral. Para que realmente tenga impacto, es importante dedicar tiempo a crear contenidos o compartir experiencias que (1) resulten creíbles para el resto de consumidores y (2) despierten un verdadero interés en su público objetivo (Aguado & García, 2009).

La recomendación hoy en día va por lo tanto más allá del efecto boca a boca –si bien este sigue siendo muy importante- y las fotos y blogs de comida ya inundan las redes sociales. Tanto es así que estas redes se han convertido en el punto de referencia de

muchas personas a la hora de elegir restaurante (Jané, 2017). Para los restaurantes, el gran mix de opiniones, valoraciones y críticas que se mezclan en las redes sociales tiene un importante valor añadido. Hablamos de redes como El Tenedor, Tripadvisor, blogs personales, o los denominados *influencers o foodies*. Es por eso, que las empresas cada vez dedican más tiempo a incluir a los *influencers* en sus estrategias de marketing.

Hoy en día, los principales chef y restauradores son conscientes de que no pueden dar la espalda al fenómeno tecnológico, y de la importancia de estar bien posicionado en redes sociales como Instagram, donde el número de *hashtags* con la palabra *food* supera los 215 millones desde que la plataforma fuese creada en 2010 (Aller, 2017). El valor de estas cuentas reside precisamente en las fotos y las recomendaciones que hacen de determinados restaurantes, que genera una empatía y credibilidad con el cliente que le lleva a querer vivir una determinada experiencia gastronómica. No obstante, existe un aspecto comercial que, cuando se añade, hace que estas personas pierdan de inmediato todo su interés y credibilidad (Aguado & García, 2009).

Estas prácticas sociales en redes sociales están orientadas en parte a buscar la aprobación o el reconocimiento de los demás, a modo de formar una identidad personal online que sea respetada y reconocida. Esto ha hecho que hoy en día la línea que separa el verdadero disfrute de una experiencia gastronómica o la búsqueda de aprobación social sea prácticamente inexistente. Lo que vulgarmente hablando se denominaría como “postureo” en redes (Daries et al., 2018).

## **2.4. HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Cada vez son más las herramientas existentes para gestionar la experiencia del cliente destinadas a la creación de valor. La consultora Bain & Company las agrupa en 4 principales categorías: herramientas sensoriales, de decisión, de actuación y de gestión. Según la predicción realizada por la consultora, hay dos herramientas que lideraron el ranking de tendencias con más alto porcentaje de adopción en los tres próximos años: personalización y análisis predictivo. En la actualidad, todas ellas están presentes en el 15-30% de las empresas, y estas cifras crecerán hasta alcanzar el 60-70% en los

próximos tres años (Toit, 2018). Además, añadimos la co-creación como una nueva tendencia para innovar y crear valor en el sector gastronómico.

Como vemos, la gestión de la experiencia está estrechamente relacionada con la creación de valor. Valor es un término abstracto que engloba una gran cantidad de aspectos del comportamiento del consumidor, como motivaciones, percepciones y perspectivas (Prebensen, Chen, & Uysal, 2017). Podemos entender valor como la valoración global del consumidor de la utilidad del producto basado en su percepción de la relación existente entre lo que se da y lo que se recibe (Zeithaml, 1998).

#### **2.4.1. Experiencia de cliente personalizada**

Podemos decir que la necesidad de ofrecer un servicio personalizado es hoy en día uno de los grandes retos y objetivos de las empresas en casi cualquier sector. Existen sectores, como el de la hostelería y la restauración, en el que el cliente no presenta unos valores universales, expectativas o preferencias fijas, pero sin embargo, hay algo que todos tienen en común, y es la búsqueda de experiencias personalizadas orientadas a satisfacer sus necesidades (Campaign Monitor, s.f.).

Por experiencia personalizada nos referimos a la técnica que utiliza las interacciones previas con el cliente, información almacenada en su historial o cualquier tipo de datos disponibles que permitan a la compañía personalizar su producto o servicio adaptándolo a cada cliente (Du Troit, Dullweber, Hatherall & Moreau, 2018).

Hoy en día, dada la gran cantidad de datos disponibles, la personalización se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas para competir en experiencia del cliente. Según el informe sobre la madurez de la información realizado por DEC y BCG (2018), las dos prácticas más valoradas por lo clientes en este años fueron el mayor nivel de personalización del *customer journey* y el cada vez mayor esfuerzo de escuchar al cliente.

Otro fenómeno que ha influido enormemente en la personalización es la digitalización. Un 45% de los profesionales están de acuerdo en que el almacenamiento de datos es

uno de los activos más infrautilizados por las empresas (Brinker, 2013) A pesar de que la tecnología ha avanzado a pasos agigantados en los últimos años, por ahora solo se han aproximado tímidamente a todas las posibilidades que ofrece la personalización.

En el informe de Forrester sobre transformación digital en la era del consumidor, solo un 9% de compañías respondieron haber implementado la transformación digital a un nivel que realmente considerasen les diese una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Para aquellas empresas que buscan crear una experiencia personalizada más allá del donde, cuando o como, es imprescindible que hagan un uso apropiado de la tecnología para crear una relación duradera entre marca y cliente (Renner, 2018).

Podemos decir que, a medida que la tecnología avanza, el viaje del cliente se ha hecho más granulado. Hoy en día, el contenido personalizado puede llegar al cliente en la forma que el prefiera. Ya sea mediante la creación de contenido en las redes sociales, *banners*, anuncios o campañas de email, lo que está claro es una cosa, hay que lograr que en cada caso el mensaje que se quiere lanzar hable a cada cliente a nivel individual, de forma que lo sienta como suyo. Hay estadísticas que demuestran que una experiencia del cliente personalizada reporta un 20% más en ventas, y que existe un 26% más de posibilidades de que una campaña de email sea abierta si esta es personalizada (Campaign Monitor, s.f.).

El sector gastronómico es uno de esos que exige un alto nivel de personalización con el objetivo de ganarse la fidelización del cliente. Una de las maneras más sencillas de hacer esto es establecer una conversación con el cliente, que sea personalizada, proactiva y social. La tecnología juega aquí un papel fundamental, para ayudarnos a recabar datos del cliente que nos ayuden a crear una experiencia personalizada en cada visita. Hablamos de detalles tales como el número de teléfono, email, nombre completo, qué suele pedir o beber el cliente, fecha de nacimiento, si suele ir solo o acompañado... (Carlin, 2018).

El valor que aporta la personalización parece claro, sin embargo no es una tarea fácil. La experiencia del cliente todavía depende en gran medida de la comunicación

asincrónica y sin diferenciación. Sin embargo, vivimos en un mundo en el que el cliente busca una satisfacción inmediata, lo cual se refleja en sus expectativas. Una experiencia del cliente en la que no haya fricción solo se puede alcanzar mediante la adopción de un compromiso real que abarque puntos de contacto a lo largo de un viaje en el que existan múltiples etapas. Utilizando los canales digitales, aplicaciones móviles, redes sociales, SMS... hay innumerables formas de crear un viaje completamente personalizado para cada cliente. Las empresas deben hacer uso de las nuevas tecnologías y el *machine learning* para estar al día con la proliferación de puntos de contacto e información disponible, y crear un proceso en el cual las máquinas sean capaces de detectar la intención de compra y fácilmente prescribir el adecuado proceso de compra para cada cliente (Renner, 2018).

#### **2.4.2. Innovación y co-creación**

A lo largo de la presente investigación se ha hecho hincapié en la cada vez mayor competencia a la que tienen que hacer frente los servicios de restauración, lo cual les ha llevado a tener que poner en práctica nuevas herramientas que mejoren la experiencia del cliente diferenciándoles de sus competidores. Un estudio reciente realizado en la ciudad de Córdoba detectó que aquellos factores que más influyen en la experiencia de cliente son la calidad y la innovación en platos y sabores, frente a otros como la atmósfera general del local (Beltrán, 2016 citado en Daries et al., 2018). Para esto cada vez se hace más necesaria la innovación continua y la aplicación de nuevas herramientas estratégicas. Una de las que más se ha venido analizando en los últimos años es la denominada co-creación de experiencia o ECC por sus siglas en inglés –*Experience Co-Creation*- (Ramaswamy, s.f.).

Los clientes reclaman cada vez más ya no sólo una oferta personalizada, sino más participativa, que permita la interacción constante entre empresa y cliente, generando un mundo de nuevas experiencias para este. Nos encontramos ante un cliente cada vez más exigente y deseoso de crear y ser protagonista de su propia experiencia (Guitart, s.f.). Es por eso que la interacción entre empresa y cliente se ha convertido en un factor clave para la creación de valor. Hoy en día, la calidad de la experiencia de cliente depende del nivel de involucración de este en el *customer journey*.

**Tabla 4: Qué es y qué no es Co-Creación**

¿Qué es Co-Creación?	¿Qué no es Co-Creación?
Basado en la experiencia	Basado en el valor añadido de productos y servicios
Crear valor de la mano del cliente	Auto-servicio
Permitirle diseñar y crear la experiencia que mejor se adapte a sus necesidades	Segmentación
Crear un ambiente experiencial en el cual los clientes puedan activamente participar un co-crear experiencias personalizadas	Variedad de productos y servicios
Variedad de experiencias	Innovación en productos y servicios
Diálogo continuo	Meticulosa investigación de mercado
Innovación para la creación de nuevas experiencias de co-creación	Mejor atención al cliente Personalización

Fuente: elaboración propia a partir de (Prahalad & Ramaswamy, 2004)

Por co-creación de experiencia de cliente entendemos por lo tanto la participación activa del consumidor en el diseño, creación y entrega de dicha experiencia (Adhikari & Bhattacharya, 2015). Un proceso de interacciones y actividades que conectan a cliente y empresa en un contexto de creación de experiencias que crean valor para el cliente (Campos, Mendes, Do Valle, & Scott, 2016). En ellas, la empresa no vende experiencias, sino que proporciona la base (contexto y productos) sobre la cual el cliente puede construir su propia experiencia adaptándola a sus necesidades particulares. Más allá de necesidades, se trata de crear un vínculo emocional, en el que el cliente pueda añadir sus sueños, valores, historia, significados, personalidades y todos esos componentes que se escapan del control de la firma. Esto hace que el cliente se sienta creador de su propia experiencia, y responda con entusiasmo y energía a los estímulos que envía la propia compañía (Carù & Cova, 2007 ; Gentile et al., 2007). Para

Ramaswamy, la creación de valor mediante la co-creación pasa por construir cuatro bloques de interacción entre empresa y cliente: dialogo, accesibilidad, riesgo-beneficios y transparencia (Prahalad, C. K. & Ramaswamy, 2004).

La co-creación de experiencias deja por lo tanto atrás el tradicional concepto de experiencia que gira alrededor de la compañía, basándose en una relación recíproca entre cliente y empresa, poniendo énfasis en el papel de la experiencia de cliente en la creación de valor (Prebensen et al., 2017).

### 2.4.3. Análisis predictivo

Todos hemos oído hablar en los últimos años de la revolución del *Big Data* o el auge del *Machine Learning*. El análisis predictivo se trata de una herramienta que busca analizar datos actuales e históricos para predecir y anticipar eventos y comportamientos (Du Toit , Dullweber, Hatherall, & Moreau , 2018). El fin último de esta práctica no es tanto conocer cómo se van a comportar mis clientes, sino entender cómo podemos intervenir con acciones para obtener los resultados que queremos y mejorar la experiencia y la satisfacción global del cliente (Lastra, 2017). El análisis se apoya en la Inteligencia de Negocio y *el Big Data*, haciendo uso de los grandes volúmenes de información almacenada, ayudando así a optimizar los procesos actuales de una compañía, a comprender mejor el comportamiento del cliente, identificar nuevas e inesperadas oportunidades y anticipar posibles problemas que estén por venir (Eckerson, 2007).

Entre sus principales ventajas, la analítica predictiva nos ayuda a detectar señales de insatisfacción, de tal modo que podamos adoptar a tiempo las acciones correctoras pertinentes con el fin de prevenir la rotación y la tasa de abandono, y aumentar la retención y en consecuencia los ingresos. Otro de sus principales beneficios es el de maximizar el ciclo de vida del cliente, detectando aquellos segmentos con más valor y diseñando las campañas y acciones de marketing oportunas. Al mismo tiempo, es una herramienta útil para detectar nuevos segmentos de clientes potenciales que puedan aportar un alto valor a la empresa y ayudar a diseñar adecuadamente las campañas, adaptándose de manera oportuna a cada segmento (Lastra, 2017).

Para que nos hagamos una idea, datos sugieren que Walmart almacena alrededor de 2.5 petabytes<sup>3</sup> de información cada hora sobre transacciones, comportamiento de cliente, localización y dispositivos. La revolución del *big data* tan sonada hoy en día ha permitido a las compañías moverse del análisis de datos agregado, a un análisis individualizado (Bradlow, Gangwar, Kopalle, & Voleti, 2017). La predicción se trata de un proceso de elevada complejidad, que exige contar con los equipos y el personal adecuados, pero que al mismo tiempo reporta el más alto nivel de valor de negocio entre el resto de aplicaciones de la Inteligencia de Negocio.

Hoy en día, el marketing se ha convertido en uno de los principales usuarios de métodos de análisis predictivo. Satisfacer las expectativas de los consumidores requiere de una infraestructura tecnológica que permita gestionar los datos recabados de manera adecuada, con el fin de ofrecer una experiencia personalizada. Por ello, al análisis predictivo se plantea como una herramienta muy valiosa en cualquier sector, entre ellos el gastronómico (Dir&ge, 2019).

---

<sup>3</sup> 1 petabyte equivale a 1.000.000 gigabytes

## 3. ANÁLISIS EMPÍRICO

---

### 3.2. METODOLOGÍA

Para la realización de este estudio se consideró la entrevista cualitativa en profundidad como el método más apropiado para evaluar la experiencia del cliente en el sector gastronómico.

La entrevista en profundidad, al contrario que la entrevista estructurada, se plantea dentro del cuadro de una entrevista no dirigida o estandarizada. La entrevista en profundidad pretende ser abierta y flexible, dirigida a comprender el punto de vista de los entrevistados respecto a determinados conceptos o situaciones. Para ello, este tipo de entrevistas no se estructuran a modo de intercambio formal de preguntas y respuestas entre entrevistado y entrevistador, sino como una conversación informal entre iguales. Por ello, el entrevistador de basa en un guión orientativo pero no se requiere ningún formulario formal a modo de protocolo. El entrevistador es en este caso por lo tanto un instrumento crucial en la entrevista, que debe saber cómo formular preguntas y qué preguntas formular en cada momento (Taylor & Bogdan, 2009).

El objetivo fundamental es realizar un análisis cualitativo para contrastar las distintas preguntas de investigación planteadas. Con este fin se pretende contraponer el punto de vista de usuario y profesional, analizando las posibles similitudes y discrepancias entre ambos puntos de vista. Por ello, se ha considerado que la entrevista en profundidad es el método más adecuado para obtener información de primera mano que nos permita contrastar las opiniones de ambos. Además, las conclusiones extraídas de la misma nos servirán para las posteriores conclusiones y recomendaciones estratégicas.

Las entrevistas fueron grabadas, siempre con el previo consentimiento de los entrevistados, y las preguntas han sido desarrolladas en base a la revisión de literatura utilizada en el contexto del marco teórico. Las preguntas que se plantean son en relación con la experiencia previa del cliente y sus sentimientos actuales, factores sociales y

culturales y contexto de uso. Las entrevistas se llevaron a cabo en distintas ubicaciones, siempre elegidas por el entrevistado en este caso, y tuvieron una duración aproximada de unos 60 minutos cada una.

Previo a la realización de las entrevistas se definió cual era el objetivo de las mismas. Al mismo tiempo, para su realización se eligió un entorno y atmósfera lo más natural y neutro tanto para entrevistador como para entrevistado para evitar que este pudiese estar afectado por factores externos.

A la hora de plantear las preguntas, es importante que estas sean sencillas y relacionadas con su propia experiencia para que el entrevistado las pueda entender con facilidad. Los entrevistados han sido elegidos en base a su experiencia en el sector gastronómico. Contamos así con dos grupos principales de entrevistados:

- (1) Profesionales del sector
- (2) Consumidores

Para nuestro propósito se entrevistó a un total de 7 personas, 4 profesionales del sector y 3 consumidores de experiencias. A continuación, se ofrece un cuadro detallado de los perfiles de cada entrevistado, los cuales trataron de ser lo más variados posibles con el fin de obtener resultados significativos.

**Tabla 5: Perfil de los entrevistados**

Nombre	Perfil	Profesión	Rango de edad	Nivel de experiencia/conocimiento	Motivación gastronómica
Francisco Refolio	Profesional (oferta)	Chef extremeño profesional dueño del los restaurantes “El Corregidor” y “La Abacería”	25-40	★★★★★	Profesional formado, con estudios en el sector. Alta motivación gastronómica.
José Ángel	Profesional (oferta)	Profesor y Jefe de Estudios de la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid.	55-70	★★★★★	Profesional experto con años de experiencia en el sector servicios. Alta motivación gastronómica.
César Perera	Profesional (oferta)	Odontólogo y empresario. Dueño de los restaurantes “La Contraseña”, “El Trajín”, “Ito-Ita” y “La Baguette”.	55-70	★★★★★	Emprendedor y empresario experto con una motivación gastronómica alta. Sin estudios en el sector.
Alberto Pérez	Profesional (oferta)	Abogado y empresario. Dueño de los restaurantes Casa Mono, Ateneo, Casa Lobo, Renato, los Perez’s Farm, Renato, El Pelicano y Casa Gato.	40-55	★★★★★	Emprendedor y empresario experto con una motivación gastronómica alta. Sin estudios en el sector.
Pedro Marazuela	Consumidor (demanda)	Estudiante de ADE y Relaciones Internacionales. Creador del blog gastronómico “Saber Pedir”	18-25	★★★★	Gran aficionado y conocedor de la gastronomía. Creador del blog gastronómico “Saber Pedir”.
Verónica González Prezelín	Consumidor (demanda)	Profesora de inglés y francés en la ESO y Bachillerato.	40-55	★★	Motivación gastronómica media. Aficionada de la cocina y la gastronomía en su conjunto.
Rosa María Ramos Mullor	Consumidor (demanda)	Psicóloga	55-70	★★	Interesada por el mundo de la nutrición y la gastronomía. Motivación gastronómica media.

### 3.3. RESULTADOS

En este apartado procederemos a analizar en profundidad las entrevistas realizadas para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas. Contrastaremos el punto de vista del profesional y el consumidor para ver como se apoyan o contradicen entre ellos.

#### Pregunta 1. ¿Cómo influyen las expectativas del consumidor en relación a su experiencia en un restaurante?

Existe un consenso general acerca de que el arma más poderosa en la generación de la experiencia de cliente son las expectativas previas que este tiene, tal y como lo corrobora la literatura académica. Así lo han confirmado Francis, José Ángel, Alberto, César, Rosa y Verónica. Al mismo tiempo, vemos como para Pedro, como consumidor, hoy en día lo que más condiciona las expectativas son las redes sociales. *“En redes sociales al ver la foto, la descripción de lo que estás viendo, una valoración... se te crea una imagen preconcebida de ese producto que te ha creado otra persona. En las redes sociales tiendes además a seguir a gente que admiras y de los que crees que puedes aprender. Si crees que puedes aprender de ellos es por que consideras que saben más que tu y entonces te vas a fiar de ellos. Lo que pasa es que te acabas fiando de lo que dice otra gente pero como al final el gusto es tan subjetivo, muchas veces te puede crear expectativas que luego no se cumplen. La burbuja es brutal, hay demasiada gente animándose a aprender sobre gastronomía solo por las redes sociales”*.

Por lo tanto, vemos como quizás los profesionales del sector no son del todo conscientes del gran impacto que hoy en día tienen las redes sociales y su gran capacidad en la creación de expectativas en los colectivos más jóvenes. Pedro y Alberto coinciden, sin embargo, en la idea de que las experiencias son tan subjetivas, que muchas veces te creas una imagen preconcebida de algún restaurante y en el momento que lo pruebas es una desilusión, afectando negativamente a tu experiencia. Para Pedro, esto puede ser muy decepcionante en ocasiones, pues vas esperando una cosa y la realidad es completamente distinta. Corroboramos así la definición que concibe

experiencia como algo único, personal y subjetivo, que está muy marcada por los atributos propios de cada consumidor y por lo tanto difieren de uno a otro.

Para el resto de entrevistados, el boca a boca sigue siendo el arma más poderosa a la hora de crear unas expectativas concretas. *“El boca a boca supera a las nuevas tecnologías, lo que gana más es la confianza de la persona que te lo dice”* (José Ángel). *“Si es alguien de mi confianza y con un criterio parecido al mío, me fío más que por internet donde las opiniones son más diversas y subjetivas”* (Rosa). Esto nos sugiere una clara distinción entre dos grupos de edades diferenciados que no interactúan de la misma forma con las redes sociales.

### *Pregunta 2. ¿Cómo influye la cultura organizativa en relación a la experiencia de cliente en un restaurante?*

Posiblemente el punto en el que más unanimidad haya existido, después de las expectativas, lo cual nos deja claro el importante papel que la cultura organizativa juega en la experiencia de cliente.

*“Es verdad que en muchas ocasiones la experiencia puede ser mucho mejor por el servicio que recibes”. “Yo los sitios de los que mejor recuerdo me llevo son en los que mejor me han cuidado. Cuando te hacen sentir especial y te cuidan más que a nadie. Esto fideliza mucho más [...]. Pero tienes que seleccionar a los clientes con los que haces esto, no se lo puedes hacer a todo el mundo”* (Pedro Marazuela).

*“Un mal servicio no solo arruina una experiencia, te puede arruinar el negocio”* (César Perera).

*“Una mala comida, con un buen servicio, hasta se perdona. Una buena comida, con un mal servicio, genera una mala experiencia y el cliente por lo tanto no repetirá”* (José Ángel).

*“No creo que el cliente busque más que comer bien y que te traten bien”. La experiencia principalmente viene dada por una comida buena, decente, y un servicio muy amable. Esto que parece muy sencillo es muy difícil de conseguir. El camarero tiene un mal día y se lo trasmite inevitablemente al cliente”. (Alberto Pérez).*

*“La clave para una buena experiencia es rodearte del equipo adecuado, el servicio lo es todo” (Francis Refolio).*

Parece, por lo tanto, que el servicio es un factor fundamental para una buena experiencia, e independiente de todos los demás. Es decir, sin el servicio adecuado al, de nada vale la excelencia en el resto de factores, todo se desploma.

Para ello, tanto Francis como José Ángel coinciden en que la psicología es una cualidad fundamental en cualquier persona dedicada a la restauración. Dado que no todo se dice siempre con palabras, resulta fundamental saber interpretar al cliente, sus gestos, su tono de voz... *“Un “todo bien” puede significar muchas cosas dependiendo de la forma en que te lo diga, hay que ser lo suficientemente ágil como para saber que algo está mal” (Francis Refolio).* El propio Pedro como consumidor nos decía: *“De hecho esto me recuerda a un artículo que leí hace unos meses de Carlos Mateos. Ahí decía que para hacer que la experiencia sea inolvidable no vale con entender de vinos, hay que saber entender e interpretar a cada cliente. Analizar a la persona para poder satisfacerla”.*

En referencia al servicio, la personalización ha sido mencionada tanto por José Ángel como por César como algo fundamental hoy en día para lograr la fidelización del cliente. En definitiva, que te sientas especial y único. Detalles como que te llamen por tu nombre o que se acuerden de que sueles beber o en que mesa te sueles sentar. Como cliente, Pedro coincide con esta visión, alegando que lo que él busca es sentirse especial. Sin embargo, el resto de consumidores no han hecho alusión a este factor.

*“Que cuando tu vengas por tercera vez el camarero te vea y te diga: “hola Elisa”, e inmediatamente ya sepa que tu vas a tomarte una Coca-Cola” (César Perera).*

*“Es importante apuntar que le gusta al cliente para la próxima vez que venga servírselo, pero siempre con discreción. Esto antes era manual, hoy en día se ha facilitado con las nuevas tecnologías” (José Ángel).*

Sorprende que las dos usuarias entrevistadas con un nivel de conocimiento y experiencia en el sector más bajo han sido las únicas en situar el factor servicio en segundo lugar. Si bien lo mencionan como un factor muy importante, han hecho mucho más énfasis en la calidad de la comida que en el servicio que reciben. Este ha sido el caso tanto de Rosa María como de Verónica. Rosa afirmaba que, *“si un restaurante ofrece una calidad exquisita, probablemente siga yendo incluso cuando el servicio no haya sido excelente”*.

Podemos concluir que los dos son factores esenciales, y que el servicio no se puede descuidar. Además de la atención en el establecimiento, es muy importante el servicio de atención al cliente que se entrega fuera de él, encargado de gestionar las críticas y malas valoraciones. Tanto Alberto como César nos hablan de las prácticas que ellos llevan a cabo en sus respectivos establecimientos. *“Una mala crítica hoy en día te puede hundir el negocio”* (Alberto), por eso todos los esfuerzos deben estar puestos en lograr la satisfacción del cliente. Cuando reciben una mala crítica a través de plataformas online (ambos se refieren a Tripadvisor en particular) existe un departamento encargado de llamar a esa persona y asegurarse de que el problema queda resuelto, normalmente mediante una nueva invitación al establecimiento. Esto refleja también la importancia de la recomendación como consecuencia de la experiencia.

### *Pregunta 3. ¿Cómo influyen los factores físicos del entorno en relación a la experiencia de cliente en un restaurante?*

En cuanto a los factores físicos, si bien está claro que no pueden pasar desapercibidos, observamos que resulta posible realizar una diferenciación entre dos tipos de establecimientos. Esta diferenciación ha sido enfatizada por Pedro en particular, pero que se deja entrever en las respuestas del resto de entrevistados.

Por un lado están aquellos restaurantes que se caracterizan por tener un producto específico muy bueno, por lo que la gente va buscando una experiencia puramente gastronómica donde el único factor que condiciona esta experiencia es la calidad del producto. Hablamos de sitios muy especializados, generalmente no en lugares accesibles o en calles muy transitadas, a los que acude un cliente un poco entendido y conocedor que busca una experiencia muy específica. *“A veces los sitios más “cutres” son los mejores”*, nos decía Pedro.

Por otro lado, la gran oleada de restaurantes que ha venido surgiendo en los últimos 10 años, todos ellos con una estrategia muy similar: ofrecer una comida de calidad razonable a precios muy asequibles y cuidando mucho los factores físicos, principalmente el diseño. Podemos decir que esta ha sido la tendencia más seguida en los últimos años en el mundo de la gastronomía.

Así, mientras en el primer caso la experiencia es independiente de los factores físicos, en el segundo caso este se convierte en un elemento fundamental. Alberto fue uno de los precursores de esta tendencia con la apertura de su restaurante Casa Mono hace ya 8 años, y así nos lo cuenta. *“Para mi la decoración es previo a todo. Me siento incapaz de abrir un restaurante estéticamente feo o que no nos guste, o gastar poco dinero y ahorrar. Para nosotros todo es un conjunto. Es muy importante que el cliente llegue al restaurante y diga “guau””*.

Notamos aquí también una importante diferencia entre la figura del chef y la del empresario. El chef únicamente depende de él mismo para ofrecer una cocina de una calidad determinada y cocinada de una forma específica. Sin embargo, el empresario es altamente dependiente de la figura del chef. El chef en este último caso no es dueño de su trabajo, como en el caso por ejemplo de Francis o otros chefs de renombre que abren sus propios restaurantes. Al contrario, depende del dueño del restaurante, por lo que es un factor muy inestable que en cualquier momento puede fallar. Un empresario inteligente, como nos contaban César y Alberto, es perfectamente conscientes de esto, y por eso saben que tienen que cuidar mucho otros factores para lograr mantener la

fidelización del cliente. Las experiencias que ofrecen ambos son por lo tanto distintas, ambas positivas, pero que satisfacen necesidades completamente opuestas.

César nos decía: *“Si tienes la capacidad de ofrecer un producto muy específico y que la gente vaya exclusivamente a comer ese plato, quizás el factor diseño es más prescindible. Hoy en día eso es muy difícil, y no está en tu mano que el cocinero esté contigo toda la vida con lo que te la estás jugando. Por eso es importante tener un local acogedor, donde te sientas a gusto. Al final el factor cocina te puede fallar, por lo que es importante controlar esos aspectos que están en nuestra mano”*

Además, mientras que Alberto se centra más en el diseño, César enfatiza más otros factores como la iluminación y la música. *“Lo más importante es la iluminación. Una iluminación cálida, que te haga sentirte relajado, pero no demasiado tenue para poder ver bien, esto es estupendo, junto con la música”*.

En este caso la visión de empresario se opone con la de chef y consumidor. Para el segundo grupo, los factores físicos pasan a un segundo plano con respecto a producto y servicio, mientras que la figura del empresario, cuyo fuerte no está en la especialización de los platos, invierte fuertemente en estos factores como atractivo y medio de diferenciación.

#### *Pregunta 4. ¿Cómo influye el producto en relación a la experiencia de cliente en un restaurante?*

El producto parece presentarse como un elemento básico para una buena experiencia gastronómica. Sin un producto bueno (que no necesariamente excelente), es difícil que la experiencia supere las expectativas del cliente.

Para Pedro, *“por muy buen trato que recibas, si la comida al final no es lo que esperas, la experiencia se va a ver perjudicada”*. *“Si tuviese que ordenarlos, pondría primero producto, luego la cultura organizativa, luego las expectativas y por último el diseño”*.

Con respecto al factor servicio, tanto César como Alberto nos dicen que ambos siguen una estrategia basada en ofrecer una comida de calidad a precios muy asequibles. Por supuesto, la calidad que se ofrece está condicionada por el precio. No hablamos de menús degustación o de alta cocina, pero siempre manteniendo una calidad que sea buena, en rangos de precio que no superen los 50 euros por persona.

Verónica, Rosa y Pedro coinciden en este aspecto. Como consumidores, se mueven buscando un buen producto y una buena cocina. Coinciden en que su principal motivación para ir a un restaurante es, además del factor social, buscar la innovación, es decir, aquello que no puedan comer en casa. *“Valoro mucho la innovación, la originalidad en los sabores, la cocina que hay detrás...”* (Rosa) *“Cada vez me gusta más que me sorprendan, que me ofrezcan lo que yo no sepa hacer”* (Verónica). *“Para mi lo máximo, la locura, son los que hacen cosas únicas”* (Pedro). Desde el punto de vista del empresario, Francis es el único que nos habla de esta motivación que lleva al cliente a comer o cenar fuera de casa, y que nos menciona la innovación como un factor clave en el panorama gastronómico actual. Para el resto de profesionales, parece pasar un poco desapercibido.

Concluimos por lo tanto que ofrecer un buen producto es fundamental para generar una buena experiencia. Hoy en día el cliente parece ser muy exigente con la calidad, en parte por la amplia variedad de información que tiene al alcance de su mano. Esto le hace ser mucho más crítico en un restaurante, convirtiendo al producto y a los atributos que le rodean en el factor que más condiciona la experiencia desde el punto de vista del consumidor “inexperto”. Por supuesto, la calidad que reciba irá en relación al precio que el cliente esté dispuesto a pagar por ella. Todo parece apuntar a que el cliente por lo general cada vez busca sitios que ofrezcan la mejor calidad al mejor precio, lo cual se ve favorecido por la cada vez mayor competencia. Sin embargo, tendríamos que contrastar este resultado mediante la entrevista a otros individuos de menor rango de edad y conocimiento en el sector ya que podrían verse condicionados.

## 4. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

---

Una de las principales observaciones que podemos extraer a partir del análisis empírico es la falta de conocimiento general sobre el concepto de experiencia de cliente. Esto nos sugiere dos cosas: en primer lugar, que es un concepto muy nuevo y todavía emergente y por lo tanto los colectivos profesionales de rangos de edad más elevados desconocen (podríamos equiparlo con las nuevas tecnologías), y en segundo lugar, que existe un desconocimiento general que preocupa especialmente viniendo de profesionales del sector.

El cliente muy experto por su parte asocia más la experiencia de cliente a lo que la literatura académica sugiere, y el que no lo es, aún sin saber bien como definirlo, identifica todos los factores que la componen, lo cual sugiere que es un factor que condiciona mucho su satisfacción general en un restaurante aunque lo haga de manera poco consciente.

Por lo general los entrevistados tienen todos una alta motivación gastronómica, lo que hace que la calidad del producto aparezca como uno de los factores más importantes a tener en cuenta. Sin embargo, sería interesante contrastar esta perspectiva con entrevistados con una motivación gastronómica baja para ver como de dependientes son nuestros resultados de esta variable.

Al mismo tiempo, vemos como la gastronomía tiende a la innovación, aunque por otro lado se está volviendo poco a poco a lo tradicional. El cliente busca cada vez más lo diferente, que le sorprendan, pero con alimentos básicos y de calidad. Podemos extraer de la percepción de los consumidores que cada vez es más difícil encontrar este último factor. Lo que si se valora cada vez más, sin embargo, es que haya una cocina elaborada detrás.

La alta competencia ha hecho que la relación calidad-precio sea un condicionante fundamental a la hora de decidir restaurante. El cliente ya no busca gastarse cantidades

importantes de dinero, y si lo hace, está pagando por un producto muy específico de una calidad superior o por una experiencia única en restaurantes de alta gastronomía como son los de Estrella Michelin.

Por otro lado, las principales limitaciones se plantean a la hora de encontrar literatura académica a cerca de la experiencia gastronómica, la cual es muy limitada. No obstante, se complementa la información con noticias de actualidad y blogs especializados. Paralelamente, como ya hemos mencionado, para que los resultados obtenidos fueran del todo válidos habría que incluir un entrevistado joven sin conocimiento ni motivación gastronómica para ver cómo alteraría nuestros resultados.

A pesar de que existe un reconocimiento general entre académicos y profesionales sobre la importancia de la experiencia de cliente en el sector gastronómico, la revisión de literatura académica que se centra en este campo es limitada. Es por eso que la presente investigación pretende contribuir a la literatura existente con el fin de servir como base para futuras investigaciones. Vemos como el de la gastronomía es un sector altamente saturado, especialmente en las grandes ciudades, por lo que en los próximos años será clave la innovación como factor diferenciador para sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

Otro factor que requiere especial atención es el auge de la presencia de la gastronomía en las redes. Hoy en día, son muchos los usuarios que recurren a ellas a la hora de buscar restaurantes a los que ir, especialmente influenciados por cuentas de expertos que realizan críticas gastronómicas a través de este medio. Si bien es cierto que son dos perfiles de consumidor distintos los que acceden a las redes sociales y los que no, el colectivo joven es muy importante para cualquier negocio y es fundamental tener en cuenta estas tendencias.

Hay quienes opinan que cada vez se está perdiendo más calidad, y sin embargo este se sitúa como un factor fundamental a la hora de generar una buena experiencia. Por lo tanto, un restaurante que busque diferenciarse debe centrarse en la calidad superior del producto, y definir en primer lugar muy bien quien es su público objetivo para poder elaborar su oferta en función de los gustos y necesidades de este colectivo en particular.

Observamos que conseguir la fidelización del cliente hoy en día es algo muy complicado. Por eso, innovar no solo en platos y en sabores, sino en experiencias e iniciativas sociales diferentes, que sorprendan y atraigan al público con el objetivo de crear un valor añadido superior y lograr permanecer en su memoria por un largo período de tiempo, que al final se plantea como el fin último de toda experiencia. Como sugerencias podemos mencionar conciertos y música en vivo, talleres de cocina o concursos de tapas, entre otras iniciativas.

No cabe duda de que el sector de la gastronomía está más saturado que nunca, y por eso el cliente nos se conforma con cualquier cosa. Además, gracias a las nuevas tecnologías cada vez son más los que han dado el paso a introducirse en el mundo de la gastronomía, que antes era de interés solo para un pequeño colectivo. El restaurador (chef o empresario) debe escuchar al cliente en todo momento para saber que espera de él y hacer todo lo que esté en su mano para dárselo. Sin duda alguna, el sector gastronómico ha sufrido una transformación espectacular en los últimos 10 años, y esta tendencia se mantendrá en los que están por venir.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

---

- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*. (C. U. Press, Ed.) Nueva York, Estados Unidos.
- Adhikari, A., & Bhattacharya, S. (15 de Octubre de 2015). Appraisal of literature on customer experience in tourism sector. Review and framework. *Current Issues in Tourism*.
- Aguado, G., & García, A. (2009). Del Word-of-mouth al Marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de las redes sociales. *Comunicación y Hombre* (5).
- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alderson, W. (1957). *Marketing Behavior and Executive Action*. (M. Publishing, Ed.) Reimpresa.
- Aller, M. G. (9 de Junio de 2017). *El Negocio de comer con los ojos*. Retrieved 28 de Marzo de 2019 from El Independiente: <https://www.elindependiente.com/economia/2017/06/09/comemos-con-los-ojos-puestos-en-instagram/>
- Arhippainen, L., & Tähti, M. (2003). *Empirical Evaluation of User Experience in Two Adaptive Mobile Application Prototypes*. Proceedings of the 2nd International Conference on Mobile and Ubiquitous Multimedia, Norrköping, Sweden.
- Barrios, M. (2012). *Marketing de la Experiencia: principales conceptos y características*. Palermo.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43 (3), 3-8.
- Bonta, P., & Farber, M. (2003). *199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad*. España: Norma.
- Bradlow, E. T., Gangwar, M., Kopalle, P., & Voleti, S. (3 de 2017). The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing. *Journal of Retailing*.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (Mayo de 2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 73, pp. 52-68.

Brinker, S. (27 de 8 de 2013). *Chief Marketing Technologyist Blog*. Retrieved 10 de Marzo de 2019 from Data is the most underutilized asset in marketing: <https://chiefmartec.com/2013/08/data-is-the-most-underutilized-asset-in-marketing/>

Campaign Monitor . (n.d.). *Campaign Monitor* . Retrieved 10 de 3 de 2019 from Creating Amazing Customer Experiences with Insanely Relevant Content: <https://www.campaignmonitor.com/resources/guides/customer-experience-and-personalization/>

Campos, A. C., Mendes, J., Do Valle, P. O., & Scott, N. (16 de Enero de 2016). Co-Creation Experiences: Attention and Memorability . *Journal of Travel & Tourism Marketing* .

Carù, A., & Cova, B. (2007). *Consuming Experience*. Routledge.

Carlin, S. (Febrero de 2018). *How Restaurants Can Personalize the Customer Experience*. Retrieved 30 de Marzo de 2019 from Food Newsfeed: <https://www.foodnewsfeed.com/fsr/expert-insights/how-restaurants-can-personalize-customer-experience>

Cedeño, D. (n.d.). *Qué es Experiencia del Cliente*. From Wow Customer Experience : <https://www.wowcx.com/que-es-experiencia-de-cliente/>

Cook Concern . (n.d.). *La Importancia del Producto en la Gastronomía* . Retrieved 15 de Marzo de 2019 from Cook Concern: [https://www.cookconcern.com/es/glossar\\_detail/la-importancia-del-producto-en-gastronomia/](https://www.cookconcern.com/es/glossar_detail/la-importancia-del-producto-en-gastronomia/)

Crandell, C. (9 de Mayo de 2016). *Customer Experience Is a Culture Problem*. Retrieved 12 de Marzo de 2019 from Forbes: <https://www.forbes.com/sites/christinecrandell/2016/05/09/customer-experience-is-a-culture-problem/#bfa07bc5c7b4>

Daries, N., Ferrer, B., Cristóbal, E., & Mariné, E. (18 de Abril de 2018). ¿Postureo o disfrute de la experiencia gastronómica? Efectos de la reputación y la experiencia en la recomendación de los restaurantes de alto nivel. *Cuadernos de Turismo* , 119-136.

DEC. (2016). *Presentación informe DEC – BCG “La mejora continua de la Experiencia de Cliente como motor de crecimiento de las compañías”*. Retrieved Marzo de 2019 from Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente :

<https://asociaciondec.org/noticias/presentacion-informe-dec-bcg-la-mejora-continua-de-la-experiencia-de-cliente-como-motor-de-crecimiento-de-las-companias/13732/>

DEC, & BCG. (2018). *Reinventarse: El gran reto de la Experiencia de Cliente* . Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente y BCG.

Díaz, M. Á. (15 de Mayo de 2010). *Necesidades y Expectativas de los clientes en la Restauración*. From Relaciones Públicas y Marketing : <http://relacionespublicasempresariales.blogspot.com/2010/05/necesidades-y-expectativas-de-los.html>

Dir&ge. (29 de Marzo de 2019). *Gestión de expectativas y honestidad, las claves del Customer Experience*. Retrieved 30 de Marzo de 2019 from Dir&ge: <https://directivosygerentes.es/directivosygerentes/eventos/think-tank/tt-prodware-customer-experience>

Du Toit , G., Dullweber, A., Hatherall, R., & Moreau , M. (2018). *Customer Experience Tools and Trends 2018*. Bain & Company.

Duque Oliva, E. J. (Enero de 2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición . *INNOVAR* .

Eckerson, W. W. (2007). *Predictive Analytics: Extending the Value of Your Data Warehousing Investment* . The Data Warehouse Institute .

Figueroa, V. M. (2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable . *Tec Empresarial* , 5 (3), 29-35.

Friedlein, A. (15 de Enero de 2019). *Ashley Friedlein's marketing and digital trends for 2019*. Retrieved 14 de Marzo de 2019 from Econsultancy : <https://econsultancy.com/ashley-friedlein-marketing-digital-trends-2019/>

Gentile , C., Spiller , N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal* , 25 (5), pp. 395-410.

Guitart, P. (n.d.). *Co-Creación de Experiencias* . Retrieved 29 de Marzo de 2019 from Tantum Strategy : <http://www.tantum.com/argentina/cocreacion-de-experiencias-un-nuevo-paradigma-de-innovacion/>

Harvard Business Review. (2015). *"The new science of customer emotions"*. Harvard Business School .

- Hostelería de España . (2018). *Anuario de la Hostelería de España 2018*. Hostelería de España , Madrid .
- INE. (2017). *Contabilidad nacional anual de España: agregados por rama de actividad*. Retrieved 2 de Abril de 2019 from INE: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736177056&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177056&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)
- INE. (2018). *INE*. Retrieved 2 de Abril de 2019 from Ocupados por sexo y rama de actividad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4128&L=0>
- Jané, C. (8 de Febrero de 2017). *El 'boom' de la cocina crea sus redes sociales*. Retrieved 28 de Marzo de 2019 from El Periódico : <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20150227/el-boom-de-la-cocina-crea-sus-redes-sociales-3976132>
- Klik In . (22 de Febrero de 2017). *Experiencia gastronómica: lo que buscan los clientes de un restaurante*. Retrieved 26 de Marzo de 2019 from Klik In: Experiencia gastronómica: lo que buscan los clientes de un restaurante
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a Marketing Tool. *Journal of Retailing* , 49 (4).
- Kotler, P., & Armstrong , G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). México : Pearson.
- KPMG. (2019). *La gastronomía en la economía española*. KPMG.
- L.Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 23 (4), pp. 236-245.
- Lastra, E. F. (20 de 6 de 2017). *Qué es un análisis predictivo y cómo utilizarlo en marketing*. Retrieved 11 de Marzo de 2019 from ARTYCO: Qué es un análisis predictivo y cómo utilizarlo en marketing
- Lenderman, M., & Sánchez , R. (2008). *Marketing Experiencial: La Revolución de las Marcas*. Madrid , España : ESIC.
- Luxuryimm. (n.d.). *Luxuryimm*. Retrieved 16 de Febrero de 2019 from La experiencia del cliente en el sector lujo: <https://luxurycomm.com/la-experiencia-de-cliente-en-el-sector-lujo/>
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding Customer Experience*. Harvard Business School.

- Mhlanga, O., & Tichaawa, T. M. (2017). Influence of social media on customer experiences in restaurants: A South African study. *Tourism* , 65 (1), 45-60.
- Moral Moral , M., & Teresa, F. M. (2012). NUEVAS TENDENCIAS DEL MARKETING: EL MARKETING EXPERIENCIAL . *Entelequia* (14), 237-251.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Brand Management* , 15 (2), 123-134.
- Murgado, E. M. (2013). *Turning food into a gastronomic experience: Olive oil tourism*. Universidad de Jaen , Business Management, Marketing and Sociology , Jaén.
- Murphy , B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., & Wang, R. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing* , 39 (9/10), pp. 1049-1059.
- PCG. (2018). *Employee Engagement in Customer Experience* . Research Report.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (2 de 1999). Is Your Company Ready For One-To-One Marketing? *Harvard Business Review* , 151-160.
- Pine, J., & Gilmore, J. (Julio-Agosto de 1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* , 97-105.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice un Value Creation. *Journal of Interactive Marketing* .
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice un Value Creation. *Journal of Interactive Marketing* , 18 (3).
- Prebensen, N. K., Chen, J. S., & Uysal, M. S. (2017). *Co-Creation in Tourist Experiences*. Routledge.
- Puro Marketing. (27 de 11 de 2009). *Puro Marketing*. Retrieved 15 de 2 de 2019 from Marketing de lujo asequible: "El lujo no lo marca el precio, sino el valor que el producto aporta al comprador": <https://www.puromarketing.com/44/6735/marketing-lujo-asequible-lujo-marca-precio-sino.html>
- Quality Fry . (2017). *Informe sobre Tendencias e Innovación en Gastronomía y Hostelería*.
- RAE. (2018). *Real Academia Española*. From <https://dle.rae.es/?id=HIeIZIn>
- Ramaswamy, V. (n.d.). *Innovación y co-creación de experiencias con los clientes*. Retrieved 29 de Marzo de 2019 from Tantum Strategy : Innovación y co-creación de experiencias con los clientes

- Reichheld, A., Samotny, J., Page, O., & Goldstein, S. P. (2017). *Through Guests' Eyes: Serving Up a Great Customer Experience*. Deloitte.
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-Based Management. *Harvard Business Review* .
- Renner, D. (1 de 11 de 2018). *Forbes* . (F. T. Council, Producer) Retrieved 10 de 3 de 2019 from Transforming The Customer Experience: Personalization: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/11/01/transforming-the-customer-experience-personalization/#2ad8e59c50aa>
- Richards, G., & Marques, L. (2014). *Routledge Advances in Event Research Series*. Tilburg, Países Bajos: Routledge.
- Roca, J. (20 de Julio de 2011). Joan Roca: «No me conformo con dar de comer quiero crear emociones». (L. Razón, Interviewer, & L. Razón, Editor)
- Rosen, E. (2002). *The Anatomy of Buzz: How to Create Word-of-Mouth Marketing* . Crown Business .
- Sales Force Research . (2018). *State of the Connected Customer. Second Edition*. Sales Force.
- Saungweme Percy, W., Visvanathan, N., & Watson, C. (4 de 10 de 2010). Relationship marketing: Strategic and tactical challenges for SMEs. *African Journal of Business Management* , 4, pp. 2596-2603.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing . *Journal of Marketing Management* (15), 53-67.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer Experience Management* . New Jersey , United States : John Wiley & Sons. Inc. .
- Segura, C. C., & Sabaté, F. (2008). *Marketing Experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación*. Universidad Politécnica de Cataluña, Departamento de Organización de Empresas, Burgos.
- Sernovitz, A. (2006). *Word of Mouth Marketing: How Smart Companies Get People Talking*. Kaplan Business.
- Tavira, G., Rosales Estrada, E., & Mireya, E. (2015). Marketing Relacional: Valor, Satisfacción, Lealtad y Retención del Cliente. Análisis y Reflexión Teórica. *Ciencia y Sociedad* , 40 (2), 307-340.
- Taylor , S. J., & Bogdan, R. (2009). *Métodos cuantitativos aplicados 2*. Secretaría de Educación y cultura, Servicios Educativos del Estado de Chihuahua, Chihuahua.

- The Blueroom Project. (2018). *Estudio Turismo Gastronómico 2018: El viaje a través de las experiencias culinarias*. The Blueroom Project.
- Thompson, I. *Concepto de Producto*.
- Toit, G. d. (15 de 11 de 2018). *Customer Experience Tools and Trends 2018*. Retrieved 9 de 3 de 2019 from Bain & Company: <https://www.bain.com/insights/gerard-du-toit-customer-experience-tools-and-trends-2018/>
- Toro, D. (n.d.). *Customer Experience como herramienta de fidelización*. From Wow Customer Experience: <https://www.wowcx.com/fidelizacion-a-traves-del-cx/>
- Vera M., J., & Trujillo L. , A. (2009). El Papel de la Calidad del Servicio del Restaurante como Antecedente de la Lealtad del Cliente. *Panorama Socioeconómico* , 27 (38), 16-30.
- Walls, A. R., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. J.-W. (2011). An epistemological view of consumer experiences . *International Journal of Hospitality Management* (30), 10-21.
- Wang, H.-Y. (2011). *International Journal of Hospitality Management* (707), 503-514.
- Weinstein, A. (2019). *Superior Customer Value* (Cuarta ed.). Nueva York , Estados Unidos : Routledge.
- Zeithaml, V. A. (1998). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. (R. A. Kerin, Ed.) *Journal of Marketing* , 52, 2-22.
- Zorrilla, P. (Septiembre de 2002). Nuevas tendencias en merchandising: Generar experiencias para conquistar emociones y fidelizar clientes . *Distribución y Consumo* .

## 6. ANEXOS

---

### ANEXO I: ENTREVISTAS

#### Entrevista 1: Pedro Marazuela

Pedro Marazuela es un estudiante de 22 años cursando su último año de ADE y Relaciones Internacionales en ICADE. Tal y como él se describe, es un apasionado de la gastronomía. Esta pasión la plasma en las redes sociales, donde dirige su propio blog gastronómico a través de Instagram llamado Saber Pedir.

Para Pedro, en un restaurante la experiencia va desde que te entran ganas de ir y reservas, y dura para siempre, *“porque con la experiencia que de verdad me quedo es con el recuerdo”*. Sin embargo, nos dice que en muchas ocasiones, toda la fama o lo que rodea el restaurante afecta mucho a la experiencia, porque te crea unas expectativas que te condicionan mucho la comida, *“a mi me pasa mucho y supongo que a la gente entendida también. Al final te esperas que un restaurante sea la bomba y luego te puede defraudar”*. Coincide en que el servicio es una variable fundamental para generar una buena experiencia, y diferencia entre aquellos restaurantes que él denomina de “producto” y aquellos de “cocina”. *“Es verdad que en muchas ocasiones la experiencia puede ser mucho mejor por el servicio que recibes. Si es verdad que para alguien que entiende un poco de gastronomía, por muy buen trato que recibas al final si la comida no es lo que esperas, la experiencia se va a ver perjudicada”*.

Pero para que una experiencia sea verdaderamente satisfactoria, producto, servicio y factores físicos tienen que estar alineados. *“Si tuviese que ordenarlos, pondría primero producto, luego la cultura organizativa, luego las expectativas y por último el diseño. [...] A veces los sitios más “cutres” son los mejores”*. No obstante, pasado un rato rectifica y opta por situar la cultura organizativa en primer lugar. *“Yo los sitios de los que mejor recuerdo me llevo son en los que mejor me han cuidado. Cuando te hacen sentir especial y te cuidan más que a nadie. Esto fideliza mucho más [...]. Pero tienes*

*que seleccionar a los clientes con los que haces esto, no se lo puedes hacer a todo el mundo”.*

*“Es fundamental por ejemplo de hecho, me cabrea cuando los restaurantes no llevan bien el tempo, no puedo ir a un sitio y que no me digan que quiero beber cuando estoy mirando la carta”. “Luego hay restaurantes de producto y restaurantes que sin tener el mejor producto hacen muy buena cocina. Suele ser que el que tiene la mejor cocina tienen el mejor producto pero hay algunos que tienen mucho producto y poca cocina. Estos se centran en conseguir los mejores proveedores de todo y eso es lo que te dan, producto menos tratado con pocas combinaciones y mezclas de sabores que intentan potenciar todo lo posible esos productos”. Luego hay otros sitios nos dice que se centran mucho más en la cocina pero, para ser buenos, tienen que tener buen producto, no vale con hacer buena cocina.*

Además considera otros factores, como la bodega o la sala que dice *“te pueden arruinar una comida. Si estás comiendo fenomenal pero para comer no tienes “exclusividad” en la bodega, para mi te han “fastidiado” la comida. Qué te cuenten y que te creen sensaciones, todo eso suma”.* En cuanto al servicio, opina que no debe ser ni demasiado cordial ni demasiado serio, *“en general que hablen contigo, que sean cercanos”.*

La personalización es un elemento de diferenciación esencial hoy en día. *“De hecho esto me recuerda a un artículo que leí hace unos meses de Carlos Mateos. Ahí decía que para hacer que la experiencia sea inolvidable no vale con entender de vinos, hay que saber entender e interpretar a cada cliente. Analizar a la persona para poder satisfacerla”.*

En cuanto a las expectativas, para Pedro hoy en día lo que más influencia son las redes sociales, incluso por encima del boca a boca. Esto se produce principalmente porque al ver una foto, descripción o una valoración, se nos crea una imagen preconcebida de este producto. *“En las redes sociales tiendes además a seguir a gente que admiras y de los que crees que puedes aprender. Si crees que puedes aprender de ellos es por que consideras que saben más que tu y entonces te vas a fiar de ellos. Lo que pasa es que te*

*acabas fiando de lo que dice otra gente pero como al final el gusto es tan subjetivo, muchas veces te puede crear expectativas que luego no cumplen. [...] La burbuja es brutal, hay demasiada gente animándose a aprender sobre gastronomía solo por las redes sociales”.*

Con respecto a otras plataformas distintas a las redes sociales, como Tripadvisor o El Tenedor nos dice *“yo ni lo miro”*. *“Los restaurantes que hay en plataformas como El Tenedor o Club Caviar son restaurantes que no están haciendo todo el dinero que deberían estar haciendo y por eso están ahí. Horcher es un claro ejemplo. Fui una vez con Club Caviar y al año ya lo habían quitado. Esto está muy bien para la gente que no busque un sitio concreto y gente a la que le importe pagar un poco menos”*.

Aunque si que reconoce mirar Tripadvisor de vez en cuando, el problema radica en la falta de credibilidad de los comentarios. *“Yo miro las fotos, la carta... muchas veces cuando tienen una valoración top al menos son sitios que van a estar bien, pero a mi no me da mucha confianza”*. Rechaza otras guías tales como Michelin por su falta de credibilidad, pero nos menciona otras como la lista OAD de Steve Plotnicki.

**“Para mi lo máximo, la locura, son los que hacen cosas únicas”**. Las corrientes gastronómicas van todas por la misma línea, pero hay gente que se separa. La innovación para Pedro es por lo tanto fundamental, *“como Ángel León, del restaurante Aponiente. Hace sus propios quesos marinos, sus embutidos marinos. Tu miras el menú y no has visto algo igual, es una cosa que de verdad es única”*.

Para Pedro, la gastronomía es algo a lo que la gente cada vez da más importancia, y las nuevas tecnologías dan la oportunidad de ver, conocer y elegir. Esto va a seguir yendo a más en los próximos años, aunque igual se ralentiza el crecimiento. Pero hay una cosa que asegura va a pasar, y es que cada vez es más difícil conseguir cosas buenas, porque los productores buenos venden menos y no ganan todo lo que deberían. Por lo tanto, hay un grueso de gente que no va a saber lo que es una experiencia gastronómica buena *“no todo el mundo está dispuesto a pagar 40 euros por un plato de alcachofas baby, la gente va a pasar más por alto el producto porque no van a tener con qué comparar”*.

Los restaurantes de estrella Michelin, por ejemplo, no son rentables en el largo plazo. *“De hecho estos restaurantes hacen muy poco dinero. No son rentables. Mira Dabiz Muñoz, está súper endeudado”*. Por eso han empezado a surgir nuevas tendencias gastronómicas, como Streetxo, donde es más fácil obtener una rentabilidad. *“Es como el caso de Dani García que ha anunciado que cierra su restaurante Puente Romano en Marbella y se va a centrar en abrir más Bibos y más Lobitos de Mar”*.

## **Entrevista 2: César Perera**

César Perera es odontólogo, pero se ha dedicado toda su vida a emprender. Ha llevado desde una discoteca en la capital, hasta una fábrica de ron y otra de puertas de arrastre, siempre compaginado con su actividad principal. En plena crisis se embarcó en el mundo de la restauración, abriendo su primer “bar” en el popular barrio de Aravaca (Valdemarín) Ito-Ita, muy frecuentado por la gente de la zona. Al ver el éxito que esta iniciativa estaba teniendo decidió abrir su segundo restaurante –“La Contraseña”- en la transitada calle Ponzano, seguido de “El Trajín”, en la misma calle. Más tarde, se lanzó a probar suerte al otro lado del charco, abriendo su primer restaurante en *Ocean Drive* (Miami, Estados Unidos).

Su estrategia está orientada a ofrecer una cocina de calidad a precios asequibles. Para él, la gente sale a cenar buscando escapar de la rutina y del agobio del día a día, especialmente en época de crisis. Por eso concibe la gastronomía como una actividad social y de entretenimiento.

Para César la experiencia de cliente es algo muy voluble. Su experiencia con el cliente no ha sido buena siempre, e insiste en que hay desde aquellos clientes que te adulan mucho, hasta aquellos con un fondo de hacer daño que van a la crítica. En esto han influido mucho las redes sociales, en especial nos habla de plataformas como Tripadvisor y El Tenedor. La verdad del cliente hacia el encargado es algo muy bueno, pero por desgracia nos dice que normalmente no funciona así.

Cuando le preguntamos por los factores que más condicionan la experiencia de cliente, César lo tiene claro: calidad y servicio. *“Un servicio excelente en el que te atiendan de*

*una forma cercana pero respetuosa, sin sobrepasar ciertos límites, que limpien bien tu mesa, que te sirvan bien el vino...”* Para César, el cliente prefiere un sitio con una calidad ligeramente inferior (siempre razonable) en el que el servicio sea excelente y viceversa. *“Un mal servicio no solo arruina una experiencia, te puede arruinar el negocio”*. Gestionar este factor como empresario no es tarea fácil, *“la selección es una parte fundamental y una tarea muy difícil, además de reuniones periódicas unas dos o tres veces por semana. Siempre se les entrega un manual cuando entran además de tener un encargado encima en todo momento”*.

Coincide en que el objetivo último de una buena experiencia es la fidelización, y lo más importante para esto es sin duda alguna el servicio y la personalización de la experiencia, *“que cuando tu vengas por tercera vez el camarero te vea y te diga: “hola Elisa”, e inmediatamente ya sepa que tu vas a tomarte una Coca-Cola”*. Para ello es clave que el personal, que al final es el que está de cara al público, sea capaz de gestionar esto, reforzando de nuevo su importancia estratégica.

Cuando le preguntamos por otros factores, nos dice que *“lo más importante es la iluminación. Una iluminación cálida, que te haga sentirte relajado, pero no demasiado tenue para poder ver bien, esto es estupendo, junto con la música”*. A nivel de inversión, César pone al mismo nivel producto, servicio y diseño, considerando que los tres deben estar alineados para poder ofrecer una buena experiencia. *“Si tienes la capacidad de ofrecer un producto muy específico y que la gente vaya exclusivamente a comer ese plato, quizás el factor diseño es más prescindible. Hoy en día eso es muy difícil, y no está en tu mano que el cocinero esté contigo toda la vida con lo que te la estás jugando. Por eso es importante tener un local acogedor, donde te sientas a gusto. Al final el factor cocina te puede fallar, por lo que es importante controlar esos aspectos que están en nuestra mano”*. *“Yo mismo cuando voy a Ponzano no entro en La Contraseña, voy a Fide Madrid a tomarme unos percebes y unas ostras, eso en La Contraseña no lo tengo, pero tengo otras cosas”*.

A lo largo de la entrevista, César dio especial importancia a las redes sociales a la hora de condicionar las expectativas del cliente. *“El boca a boca es el más auténtico, y el que mejor funciona, es la mejor publicidad para bien o para mal. Sin embargo hoy en*

*día no se puede dar la espalda a las redes sociales. En las redes sociales gente mala que te pueden hacer mucho daño”. Por eso, en su restaurante La Contraseña cuidan mucho gestionar bien estas malas críticas. “Normalmente siempre que hay una mala crítica se les llama y se les invita a cenar para intentar remediar esa mala experiencia. Sin embargo, con el tiempo nos hemos dado cuenta de que esa gente no es trigo limpio. Desgraciadamente y en esta sociedad hay gente que cena gratis 365 días al año siguiendo esta estrategia”. En relación con las redes sociales, César nos habla de la importante figura de los críticos gastronómicos en la creación de expectativas: “Un día tienes a un crítico gastronómico de El Mundo en tu restaurante y a la semana siguiente tienes lista de espera. Si sales con una buena publicación en cualquier periódico, ese mes notas un repunte hacia arriba espectacular”.*

Hoy en día, tener dos restaurantes en una de las zonas más de moda de la capital no es tarea fácil. Para diferenciarse, César busca tener dos o tres platos estrella dentro de la carta (nos destaca la receta de sus patatas bravas que le llevó dos días conseguir) y cuidar la música y la atmósfera. Cuando le preguntamos hacia donde cree que se encamina el sector de la gastronomía hoy en día, César identifica dos corrientes principales. *“Esta muy complicado, hoy en día hay una locura tremenda a la hora de abrir restaurantes. Creo, por un lado, que seguiremos viendo una corriente de alta gastronomía con grandes chefs a sus espaldas que no llegarán a ser rentables pero se mantendrán en las grandes ciudades. Luego tenemos estos empresarios que te digo, que no tienen nada que hacer y con sus ahorros deciden montar un restaurante. Algunos de estos tiran para arriba pero una inmensa mayoría se caen por el camino”.*

### **Entrevista 3: José Ángel**

José Ángel Sierra es profesor y jefe de estudios en la Escuela Superior de Hostelería y Turismo de Madrid. Aunque comenzó estudiando electricidad en la Universidad Laboral de Almería, decidió que su camino no era este y comenzó hostelería y turismo en la Escuela de Hostelería de Almería. A partir de aquí ha trabajado en el hotel Playa Paraíso en Agudulce, Hotel Puerto de Mazarrón, Hotel los Molinos en Ibiza y hotel en el Parador de Alarcón, Andorra Center, Hotel Guillén y restaurante Cabo Mayor entre

otros. Sin embargo, decidió que su vocación era la docencia y decidió prepararse la oposición para ser profesor en la Escuela de Hostelería en Madrid, dónde lleva desde 1986.

*“El cliente es lo más importante siempre y cuando tengamos mucha psicología y empatía con él. El cliente generalmente visita muchos sitios y está un poco cansado de todo”. “El cliente quiere más satisfacción, y el personal obtiene a cambio más conocimiento”. Con la crisis muchos empresarios optaron por reciclar al personal, y coger profesionales que no tenían experiencia. Para eso en primer lugar te tiene que gustar tu profesión, es imprescindible tener vocación. “Una mala comida, con un buen servicio, hasta se perdona. Una buena comida, con un mal servicio, genera una mala experiencia y el cliente por lo tanto no repetirá”.*

Otro tema que es muy importante cuidar es el de la decoración, la limpieza, la localización...los factores físicos *“para mi primero iría servicio, luego cocina y luego los factores físicos”.*

Para diferenciarse *“hay que estar muy preparado en el tema personal y es muy importante la innovación, pero con cabeza. Si tienes un plato estrella, no lo toques, porque sabes que es producto vendido. Se puede innovar en material (siempre y cuando sea coherente, no cambiar por cambiar) o en incorporar nuevas tendencias como alergias e intolerancias, que hay que tenerlo muy presente”.*

Coincide en que el último objetivo es la fidelización del cliente, y en la importancia de la personalización para conseguirla. *“Es importante apuntar qué le gusta al cliente para la próxima vez que venga servírselo, pero siempre con discreción. Esto antes era manual, hoy en día se ha facilitado con las nuevas tecnologías”.*

En cuando a las expectativas, *“el boca a boca supera a las nuevas tecnologías, lo que gana más es la confianza de la persona que te lo dice”.* Para José Ángel, muchas veces en negocios tales como Michelin se acaba actuando movido por las influencias, y esto hace que los negocios no sean del todo fiables.

*“Hoy en día, el cliente lo que busca es dejarse ver, porque cuando es por necesidad de comer come en cualquier sitio”. “Las tendencias están cambiando. Se ha cambiado de plato a tapa. Un claro ejemplo de esto es Rodilla, lo que hicieron es partirlo por la mitad y cobrar lo mismo que por uno entero. Ferran Adrià fue pionero en el tema de tapas, pero lo hacía de una forma muy inteligente porque ofrecía menús de 30 o 40 tapas. Hay que tener cuidado. La tapas van a enriquecer al empresario, vendiendo más”. Por otro lado, habla de las innovaciones en la alta gastronomía, las cuales según José Ángel acaban cayendo por su propio peso por no ser rentables. “Experiencias como el nitrógeno líquido caen por su propio peso, no son rentables en el largo plazo. [...] Al final todo va a resurgir y vamos a volver a lo mismo, más refinado y más retocado, pero ya se está viendo una vuelta a lo tradicional”.*

#### **Entrevista 4: Alberto Pérez**

Alberto comenzó en el mundo de la restauración hace 10 años, aunque anteriormente llevó un negocio de restauración en Formentera durante 5 años, pero su principal actividad profesional es la abogacía. Su gran pasión por la restauración le ha llevado a abrir hasta el día de hoy, un total de 8 restaurantes en la capital: Casa Mono, Ateneo, Casa Lobo, Renato, los Perez’s Farm, Renato, El Pelicano y Casa Gato. Actualmente tienen dos procesos en camino, otro en la capital española y un restaurante internacional en la ciudad de Nueva York de la mano de una cadena hotelera española.

Sobre el tema de experiencia de cliente, nos dice, *“hay mucho rollo. El cliente cuando sale a comer o cenar fuera lo primero que busca es cenar bien, y la experiencia tiene que ser amable por parte del establecimiento. Estoy convencido de que si tu entras a un restaurante y te tratan muy bien vas a hablar muy bien del sitio. Hoy en día es extremadamente difícil comer muy mal en un rango de 20-40 euros que es en el que nos movemos. Por lo tanto la experiencia principalmente viene dada por una comida buena, decente, y un servicio muy amable. Esto que parece muy sencillo es muy difícil de conseguir. El camarero tiene un mal día y se lo trasmite inevitablemente al cliente”.*

La importancia del factor servicio, por lo tanto es evidente, pero insiste en la dificultad de poder realmente confiar en alguien en este sector, por ser una profesión en la que

*“prácticamente nadie quiere hacer carrera o se plantea ser camarero toda la vida. Esto ha cambiado mucho en los últimos años. Hoy en día nadie quiere ser camarero”*. Para eso, forman a los camareros con prácticas, no de forma teórica.

En relación con el factor servicio, insiste en que lo principal es la amabilidad, tener una sonrisa todo el rato y que el servicio no sea lento *“no creo que el cliente busque más que comer bien y que te traten bien”*. Tampoco está de acuerdo con aquellos restaurantes que pasan de la lentitud a la inmediatez por doblar mesas en una noche *“por supuesto que como empresario es lo más rentable, pero creo que eso va en contra de la experiencia que tenga el cliente. No tenemos turnos como otros restaurantes”*.

Otro factor que Alberto define como *“previo a todo”* es la decoración, *“me siento incapaz de abrir un restaurante estéticamente feo o que no nos guste o gastar poco dinero y ahorrar. Para nosotros todo es un conjunto. Es muy importante que el cliente llegue al restaurante y diga “guau”*”. En concreto, cuentan con la colaboración de uno de los diseñadores más reconocidos de nuestro país, Lázaro Rosa Violán. *“Nuestra marca va muy unida a la marca Lázaro y siempre ha ido muy unida. Evidentemente esto va en contra de la cuenta de resultados, pero resulta difícil medir hasta que punto es rentable o no, pero nos da un sello diferente. Yo no voy a un sitio feo ya, salvo para ir a comer un producto muy específico, en el que nos estaríamos posicionando en otro nivel distinto. Ahí únicamente busco una experiencia culinaria”*.

Hablamos con Alberto de la elevada competencia y la gran oleada de restaurante que han inundado la capital en los últimos años. Ante esto, Alberto opina que hay que separar aquellos restaurantes que están de “moda” y que cobran un elevado precio por ello ofreciendo comida de más baja calidad que la gente paga por la marca. *“Está lleno con lo cual la gente paga 80 euros con gusto, pero estás pagando la moda”*. Madrid sufre una saturación masiva de restaurante, todos siguiendo una misma corriente estratégica y culinaria, por lo que es muy difícil diferenciarse. *“No creo que ni nosotros ni ningún grupo pueda ofrecer nada nuevo”*. Por eso han puesto sus ojos en el extrarradio y están intentando dar el salto al panorama internacional con su nueva apertura en Nueva York. Para rentabilizar los restaurantes que ya tienen, nos habla de

una nueva iniciativa que están llevando en uno de ellos. *“Ahora mismo estamos reformando uno entero. Estamos cambiando la carta entera, volviendo a lo tradicional. Respetaremos una parte de la carta, pero vamos a incorporar un horno especial para carnes y pescados. La idea es volver al producto bueno. Hoy en día las cartas son todas iguales: croquetas, ceviche, tartar... se ha generalizado todo demasiado”*.

*“El boca a boca sigue siendo el arma más poderosa para la creación de expectativas”*, aunque desde el grupo trabajan todas las redes sociales. En cuanto a plataformas como Tripadvisor nos dice que no se fía de ellas, *“son demasiado subjetivas, yo no se quienes son las personas que hay hecho esa crítica. Me fío del boca a boca de mi gente, creo que es mucho mejor que lo que se publica y se que soy más afín a ellos y a sus gustos”*. Sin embargo, cuando hay un comentario negativo, siempre se contacta con esa persona y si tienen razón se les invita a cenar a modo de compensación. *“De las influencers me fío aún menos. Simplemente hablan bien de ti cuando las pagas”*. Para Alberto, contratar a un *influencer* para que promocione su restaurante no siempre es rentable, *“la gente no es tonta”*.

En cuanto a lo que busca el cliente, el factor producto ha perdido mucho peso en comparación con años anteriores, especialmente en las nuevas generaciones. *“Cada vez la gente va más a un restaurante buscando pasar un buen rato y vivir una experiencia, más que comer”*. El sector de la gastronomía, considera Alberto, está volviendo a lo tradicional sobre todo en España, y esta tendencia se mantendrá en los próximos años. Los restaurantes de Estrella Michelin todavía se van a mantener, *“porque siempre hay gente con mucha pasta dispuesta a buscar este tipo de experiencias”*. Cada vez cobrará más importancia, anticipa, el concepto *“healthy”*, *“creo que viene un boom gordo, que es el boom de la comida sana. Está asomando pero tardará en llegar. Ya ha sido un boom en Estados Unidos, y creo que eso nos llegará a nosotros y lo haremos mucho mejor”*.

## Entrevista 5: Rosa María Ramos Mullor

Rosa María Ramos Mullor es psicóloga de profesión. Sin ser una experta en el sector, valora y aprecia mucho la calidad, desde un buen café a una buena comida. También es una apasionada de la nutrición y la cocina.

Para Rosa, la experiencia de cliente implica salir feliz de un sitio. *“La sensación subjetiva de felicidad que me proporciona el momento”*. Esto implica que no se defrauden sus expectativas, se sienta bien tratada y cuidada como persona, y la calidad sea buena. *“La calidad para mí es lo principal, por encima de todo, como si lo comprara yo en casa”*. Para Rosa, el producto va por encima del resto de factores, inclusive el servicio. Diseño y decoración se posicionan por lo tanto como factores secundarios.

*“El precio no siempre garantiza una buena calidad. Yo busco una gran cocina, un gran cocinero. Para ello no hace falta pagar cantidades desmesuradas. Busco innovación a precios asequibles”*.

Busca que le sorprendan, *“busco algo que yo no sea capaz de conseguir. Valoro mucho la innovación, la originalidad en los sabores, la cocina que hay detrás...”*. Generalmente las expectativas vienen creadas por el boca a boca *“siempre pregunto antes a alguien de confianza, luego ya miro en internet”*. *“Si es alguien de mi confianza y con un criterio parecido al mío, me fío más que por internet donde las opiniones son más diversas”*. Sin embargo, si condiciona mucho su decisión de ir o no ir a un restaurante opiniones que puede leer en plataformas como Tripadvisor. No es usuaria activa en estas redes, pero si considera que las opiniones que aquí se publican tienen un gran impacto.

En general en el mundo de la gastronomía cada vez se cuida más la apariencia que la calidad en general. *“Cada vez tienen más valor la imagen y el nombre que coja un sitio en particular. Es cada vez más difícil encontrar buena cocina, y en las grandes ciudades más. Depende también de las regiones, en el Norte se come mucho mejor”*.

## Entrevista 6: Verónica González Prezelín

Verónica es profesora de bachillerato de inglés y francés. Se define como una apasionada del sector de la gastronomía y muy exigente.

Para ella, la experiencia de cliente se basa en la sorpresa y el disfrute. La calidad y la buena cocina son dos factores imprescindibles, junto con la presentación y el trato, por supuesto. *“Un mal servicio te puede arruinar una comida” [...] “Factores como el diseño me condicionan menos”*. Las expectativas son fundamentales para la experiencia, y te pueden alterar mucho el resultado. Verónica está de acuerdo en que lo que más condiciona hoy en día las expectativas es el boca a boca, *“pocas veces miro en internet, solo cuando no tengo alguna recomendación cercana”*.

Por otro lado, nos dice que *“las redes sociales han revolucionado totalmente el mundo de la gastronomía, con las redes sociales hemos accedido a muchísimos cocineros, productos y formas de cocinar. La cantidad de blogs de cocina o plataformas tipo Tripadvisor también han influido mucho”*. Sin embargo nos dice que hay que tener cuidado con las opiniones, porque son muy subjetivas y *“se que hay gente que no lo va a vivir como lo haría yo”*.

*“Cuando voy a un restaurante lo hago movida por las ganas de pasar un rato agradable con mi gente y sobre todo descubrir comida diferente. Cada vez me gusta más que me sorprendan, que me ofrezcan lo que yo no sepa hacer”*. La innovación aparece en la entrevista como un claro factor condicionante a la hora de elegir un restaurante u otro. Al mismo tiempo, cuando le preguntamos por la fidelización del cliente, nos dice que hoy en día es una tarea complicada. *“A mi me gusta innovar. Cuando voy con alguien de la familia que se que le va a gustar, repito, pero cuando voy por mi cuenta, me gusta innovar. Es complicado ganarse la fidelidad del cliente hoy en día. También influye por supuesto la edad. Alguien mayor querrá ir a sus sitios de siempre”*.

Cuando hablamos de la experiencia de restaurantes de alta gastronomía, Verónica nos dice que *“si tuviese dinero por supuesto iría a un restaurante de Estrella Michelin, por la curiosidad que me despierta, pero económicamente por ahora no puedo”*.

### **Entrevista 7: Francis Refolio**

Francisco Refolio, Francis para los amigos, es un reconocido chef extremeño con una gran trayectoria en el mundo de la restauración. Francisco viene de tradición hostelera *“mi padre era un gran profesional, por lo que lo he visto siempre en casa”*. Se formó en Castellón de la Plana, donde estudió la antigua formación profesional de cocina y pastelería seguido de un ciclo formativo en restauración y una diplomatura en turismo. Durante los últimos 15 años he venido paralelamente desarrollando la acción docente en la junta de Extremadura y ahora mismo se encuentra a punto de reabrir mi restaurante el Corregidor, además de llevar otro restaurante en Cáceres llamado La Abacería, con el cual intentamos innovar un poco cambiando el concepto tradicional de restaurante.

Para Francis, la experiencia de cliente es *“todo lo que ocurre desde que el cliente quiere venir a conocernos hasta que se va. Esto incluye una mezcla de muchos factores, de entre los cuales destacan producto y servicio”*. Para Francisco, lo fundamental a la hora de crear una buena experiencia de cliente es tener un buen equipo, *“lo es todo, además, por supuesto, de contar con un buen producto”*. Por eso insiste en la importancia de rodearte del equipo adecuado. Además, nos dice que *“sin duda alguna la fidelidad del cliente es el objetivo último de toda experiencia de cliente”*. *“Siempre insisto a mi equipo que cada mañana se lean el periódico y saquen dos o tres temas de conversación para poder tratar con el cliente. Siempre hay quien viene con ganas de hablar y de que le den conversación y es muy importante estar a la altura y no hablar de temas tan vulgares como el tiempo”*.

Para Francis la psicología juega un papel muy importante en el mundo de la restauración. La mayoría de veces el cliente no te va a hablar directamente, por eso hay que saber interpretar sus palabras y sus gestos. *“Un “todo bien” puede significar*

*muchas cosas dependiendo de la forma en que te lo diga, hay que ser lo suficientemente ágil como para saber que algo está mal”.*

Como hemos mencionado, se encuentra a punto reabrir su restaurante El Corregidor, el cual ha mantenido cerrado durante un tiempo por reformas. *“Nos mantenemos fieles al producto extremeño y una carta tradicional aunque con aires modernos. También hemos invertido mucho en innovación, hoy en día me parece fundamental innovar. De hecho somos el tercer restaurante en España en utilizar Nespresso para mejorar la semana de cliente. La semana que viene empezamos la formación con sus profesionales que vendrán desde Suiza al restaurante a formar a nuestro equipo”.*

Por supuesto otros factores como la decoración influyen, pero no en tanta medida cuando se tratan de restaurantes de cocina. *“En el Corregidor hemos ampliado el espacio para poder cambiar la distribución de las mesas. Además, detalles tales como tener una sala de espera agradable intermedia entre el recibidor y el restaurante pueden marcar la diferencia. También hemos movido la cocina abajo, y ahí mismo vamos a llevar a cabo cursos de formación intensivos con una duración de 3 meses”.*

El arma más poderosa para la creación de experiencias es el boca a boca. *“Si viene alguien cercano recomendado por algún amigo o familiar va a saber exactamente qué trato espera recibir, y qué espera comer. Tenemos que estar a la altura para cumplir con esas expectativas”.* Para Francis las redes sociales son importantes, pero no lo son todo. *“Nos centramos más en mantener y cuidar a nuestros clientes más habituales, que en atraer nuevos cliente a través de las redes sociales”.* Además, plataformas tales como Tripadvisor está perdiendo cada vez más credibilidad.

Cuando le preguntamos por el futuro de la gastronomía, nos dice que sin duda la gastronomía va a ir en los próximos años muy de la mano de la innovación. *“Cada vez se vuelve más a lo tradicional. [...] La gente sale de casa buscando lo que allí no pueden comer, la novedad”.*

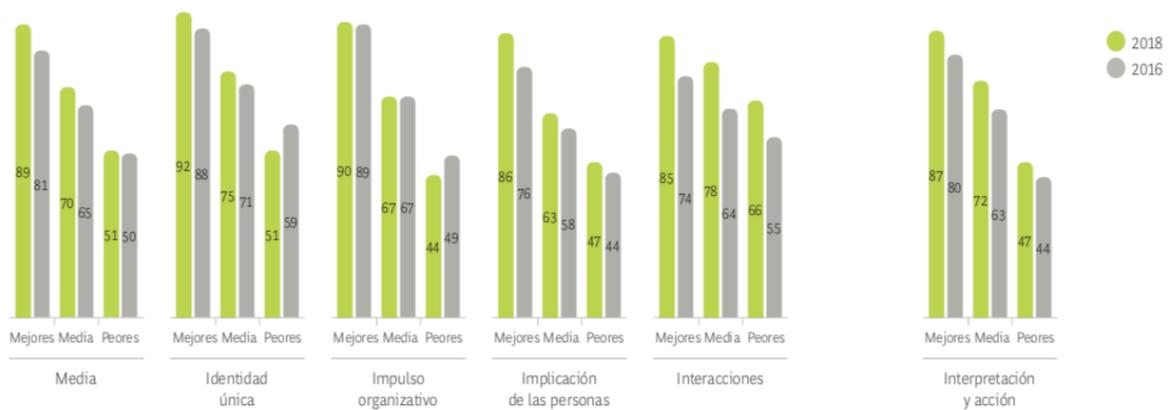
## ANEXO II: FIGURAS

The importance of each experiential element is consistent across customer age groups, income groups, regions, and genders.



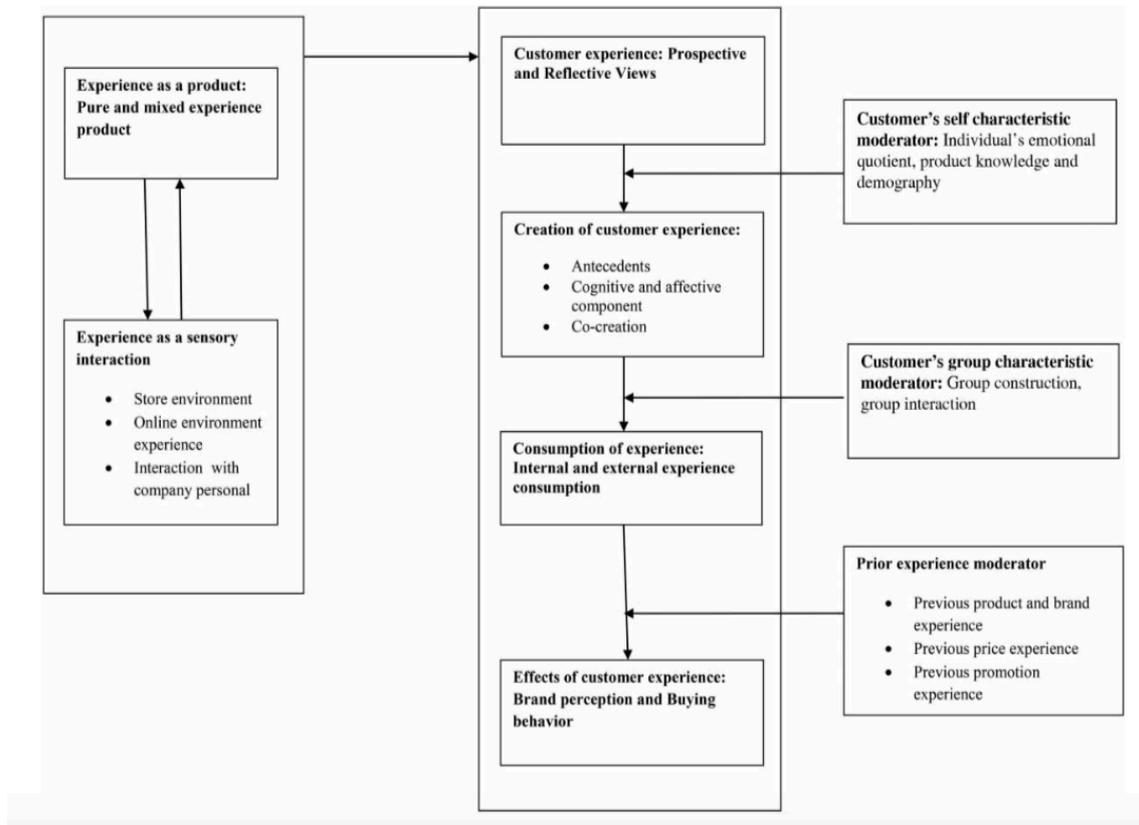
Fuente: (Reichheld, Samotny, Page, & Goldstein, 2017)

## IDEC de las Empresas Mejor Valoradas



Fuente: (DEC & BCG, 2018)

## Marco de la revisión de literatura académica existente sobre experiencia de cliente



Fuente: (Adhikari & Bhattacharya, 2015)