



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Máster

**La evolución de la experiencia del consumidor tras  
el COVID-19 en el sector de la restauración  
española**

The evolution of costumer experience after COVID-  
19 in the Spanish restaurant sector

Autora:  
Jacqueline Páez Pérez

Director:  
Raúl Pérez López

Facultad de Economía y Empresa/ Universidad de Zaragoza

2022

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>                                  | <b>4</b>  |
| <b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>                                  | <b>6</b>  |
| 2.1. Experiencia del consumidor.....                          | 6         |
| 2.2. Experiencia en el retail e impacto del Covid-19.....     | 11        |
| 2.3. Mapas de experiencia y blueprinting .....                | 12        |
| <b>3. METODOLOGÍA.....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>4. RESULTADOS .....</b>                                    | <b>17</b> |
| 4.1. Técnicas Proyectivas.....                                | 17        |
| 4.2. Etapa precovid .....                                     | 20        |
| 4.2.1. Etapa precompra antes del Covid-19 .....               | 23        |
| 4.2.2. Etapa de compra antes del Covid-19.....                | 25        |
| 4.2.3. Etapa postcompra antes del Covid-19.....               | 27        |
| 4.3. Análisis etapa postcovid .....                           | 29        |
| <b>5. DISCUSIÓN.....</b>                                      | <b>34</b> |
| <b>6. CONTRIBUCIONES TEORICAS .....</b>                       | <b>35</b> |
| <b>7. IMPLICACIONES GERENCIALES .....</b>                     | <b>36</b> |
| <b>8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b> | <b>37</b> |
| <b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                    | <b>38</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1:</b> Revisión aportaciones al concepto de experiencia. ....                          | 9  |
| <b>Tabla 2:</b> Revisión de literatura sobre CE en el sector restauración tras la pandemia. ... | 11 |
| <b>Tabla 3:</b> Elementos empleados en el blueprinting.....                                     | 13 |
| <b>Tabla 4:</b> Caracterización de la muestra .....   | 15 |
| <b>Tabla 5:</b> Resultados técnica de asociación .....  | 18 |
| <b>Tabla 6:</b> Respuestas cognitivas/ afectivas/sociales/ físicas en la etapa precovid. ....   | 22 |
| <b>Tabla 7:</b> Respuestas cognitivas/ afectivas/sociales/ físicas en la etapa postcovid.....   | 31 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1:</b> Plantilla mapa experiencia consumidor .....                         | 14 |
| <b>Figura 2:</b> Mapa de experiencia en bares y restaurantes en etapa precovid ..... | 21 |
| <b>Figura 3:</b> Mapa de experiencia en bares y restaurantes en etapa postcovid..... | 30 |

## ÍNDICE DE IMÁGENES

|   |    |
|---|----|
| <b>Imagen 1 - Imagen 2:</b> Técnica de construcción de imágenes ..... | 17 |
|---|----|

## RESUMEN

A pesar de que se perciba el final de la pandemia, el impacto del COVID-19 a nivel socioeconómico ha sido tal que existen patrones de consumo que seguirán estando presentes tras el mismo. Partiendo de que el sector de la restauración ha sido de los más afectados, diseñar y gestionar adecuadamente la experiencia y la interacción de los consumidores en cada punto de contacto con la empresa es trascendental en este sector. Para ello, la presente investigación plantea el desarrollo de mapas de experiencia a través del Service Experience Blueprint (SEB), plasmando estos nuevos patrones de consumo desde una perspectiva no detectada en la literatura previa. Su desarrollo se ha llevado a cabo implantando una metodología cualitativa capaz de obtener información que con otro tipo de técnicas sería imperceptible, realizando 2 focus groups de un total de 14 consumidores y dos técnicas proyectivas. A través de las mismas se aprecia cómo independientemente de la edad, el espacio percibido, la ventilación, la limpieza, y la terraza se han convertido en los factores determinantes para los consumidores a la hora de considerar acudir a un bar o restaurante. Asimismo, se corroboran resultados obtenidos en investigaciones previas, observándose un incremento de los pedidos a domicilio tras la pandemia. Y, en consecuencia, la presente investigación logra formular una serie de recomendaciones de carácter gerencial, siendo estas de gran utilidad para los restaurantes.

**Palabras Clave:** *Costumer experience, costumer journey, blueprinting, retail, Covid-19.*

## ABSTRACT

Despite the perceived end of the pandemic, the COVID-19 has greatly impacted our society and consumption patterns, and some of its consequences will not disappear but stay with us for longer. Since restaurants take part of one of the most affected sectors, it seems transcendental to get to know customers' experience with these companies and how it has changed. Thus, the present research proposes the development of a dynamic map of experience that captures these new consumption patterns through the technique Service Experience Blueprint (SEB). Its development is based on data obtained from two focus groups with 14 consumers and two projective techniques. The main findings indicate that, regardless of age, perceived space, ventilation, cleanliness, and the terrace have become the determining factors for consumers when considering going to a bar or restaurant. Furthermore, results obtained in previous investigations are corroborated, noting an increase of the delivery orders after Covid-19. All these findings allow offering some useful and important recommendations for restaurants.

**Keywords:** *Costumer experience, costumer journey, blueprinting, retail, Covid-19.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El impacto del Covid-19 ha generado una gran transformación a nivel socioeconómico, dando lugar a un nuevo status-quo marcado por una gran incertidumbre, siendo la pandemia uno de los mayores desafíos al que gobiernos y empresas se han enfrentado en las últimas décadas (Hall et al, 2020). Profundizando al respecto, uno de los sectores más afectados ha sido el de la restauración, reclamo por excelencia de la cultura española. Los hogares españoles destinan un 15% de su renta al consumo en restaurantes y bares, duplicando el promedio de la UE y triplicando el alemán (Bain & Company, 2020). De hecho, este representa un 6,2% del PIB español (INE, 2020), siendo a su vez un gran reclamo a nivel turístico. Más de 13 millones de los turistas extranjeros que viajaron a España en 2017 vinieron motivados por el turismo cultural y gastronómico, un 60,2% más en comparación con 2016 (Bain & Company, 2020). No obstante, la fragilidad que caracteriza a este sector y la paralización de la actividad económica a raíz del confinamiento ha afectado gravemente al mismo.

Teniendo presente la situación actual, no sólo es crítico para las empresas actuar a corto plazo, sino que también posee gran relevancia tratar de anticiparse a lo que esta nueva normalidad determine (Roggeveen et al, 2020). Tras la publicación en el BOE del Real Decreto 286/2022 el pasado 19 de abril queda derogada en España la obligatoriedad del uso de la mascarilla en interiores, a excepción de los centros/establecimientos sanitarios y el transporte público. La entrada en vigor de estas disposiciones no sólo deroga las planteadas en el pasado Real Decreto 115/2022 del 8 de febrero, sino que ha reflejado de forma notoria que el fin de la pandemia y la vuelta a la normalidad se encuentra cada vez más cerca. No obstante, los protocolos y medidas contra el Covid-19 han alterado los hábitos de compra y los patrones de consumo de los individuos (Donthu & Gustafsson, 2020; Sheth, 2020; Kim, 2020), desarrollando nuevos comportamientos que perdurarán en el tiempo más allá de la propia pandemia (Sheth, 2020). Por tanto, a pesar de que ya se perciba el final de la misma, continúa siendo trascendental tener presente el análisis e impacto de estos elementos que no son pasajeros y que han hecho meya en los individuos hasta el punto de que continuarán estando presente en sus patrones de consumo y de actuación.

A la hora de paliar las consecuencias derivadas de esta “nueva normalidad” entra en juego la tendencia líder en los “Marketing Hot Trends” de la Asociación de Marketing

de España en los últimos años, la experiencia del cliente (AMKT, 2021). En el último estudio publicado por dicha entidad esta se posiciona como el aspecto en el que mayores esfuerzos dedicarán las empresas españolas en 2022, siendo la mayor preocupación de los directivos en la actualidad y en la que más prevén invertir. Por consiguiente, numerosos estudios han destacado la gran relevancia que posee planificar la experiencia a la hora de diseñar la prestación de un servicio (Lu et al, 2015; Lahouel & Montargot, 2020; Bonfanti et al, 2021), lo que cobra aún mayor trascendencia para las empresas del sector de la restauración tras la pandemia. Y es que no sólo se ha incrementado la complejidad del customer journey debido a la gran variedad de puntos de contacto y tipos de canales mediante los cuales los consumidores interactúan con la empresa (Lemon & Verhoef, 2016; Hoyer et al, 2020), sino que existen puntos de contacto que no dependen únicamente de la misma, como es el caso del reparto a domicilio a través de plataformas delivery (Glovo, Uber Eats, Just Eat...). A ello se suma que la riqueza y complejidad de la información proveniente de la experiencia del consumidor también dificulta su análisis a la hora de diseñar la prestación de un servicio (Teixeira, 2012), al igual que la percepción del valor que aportan las empresas a través de la experiencia difiere de la percibida por el individuo (Grönroos & Helle, 2010; Helkkula et al, 2012).

Con la finalidad de paliar estas cuestiones, y partiendo del contexto planteado, existen diversas técnicas a la hora de diseñar y gestionar la experiencia, como es el caso de los mapas de experiencia. El empleo y desarrollo de este tipo de herramientas permitiría no sólo detectar y solventar las problemáticas anteriormente planteadas, sino que a su vez posibilita observar oportunidades de mejora y gestionar de una forma más adecuada la interacción de los consumidores con la organización en cada punto de contacto (Frow & Payne, 2007), permitiendo tener presente las variaciones pertinentes en el comportamiento de los mismos tras la pandemia. Dichos mapas de experiencia han sido aplicados a numerosos sectores y niveles (Teixeira, 2012; Patricio, 2008; Patricio, 2011; Helkkula, 2011), existiendo un vacío literario en cuanto a la restauración respecta. De igual modo, tampoco se han detectado mapas de experiencia que analicen variaciones de la misma antes y después del Covid-19, observándose por tanto un GAP sobre un aspecto trascendental en un contexto como el presente caracterizado por un gran dinamismo e incertidumbre.

Por ende, los objetivos que motivan el presente estudio son los siguientes:

- ▶ Generar un mapa de la experiencia del cliente en el sector de la restauración tanto antes como después del impacto de la pandemia causada por el Covid-19.
- ▶ Estudiar las diferencias existentes en el customer journey del cliente en el sector tanto antes como después de la pandemia.
- ▶ Identificar los tipos de experiencias vividos por los consumidores en el sector tanto antes como después de la pandemia.
- ▶ Aportar soluciones de mejora a la hora de paliar los efectos negativos de la pandemia en la restauración española.

A la hora de alcanzar estos objetivos se aplica una metodología de carácter cualitativa, destacando la gran relevancia que poseen estas técnicas a la hora de realizar aproximaciones exploratorias sobre constructos abstractos. En concreto, se plantean desarrollar técnicas proyectivas y 2 focus groups con 14 consumidores españoles que permitan obtener información que con otro tipo de técnicas cuantitativas sería imperceptible, de forma que los resultados sean enriquecedores y deriven en la aportación de numerosas vías de investigación futuras. De esta forma, el presente estudio permitiría contribuir teóricamente a la rama de la experiencia del cliente en retail, cubriendo a su vez una laguna investigativa al existir un escaso análisis del impacto del Covid-19 en el sector de la restauración desde una perspectiva experiencial. A ello se suma la contribución realizada a la creación de mapas de experiencia, así como a la técnica de Blueprinting y su evolución, incidiendo en una de sus principales críticas: la escasa presencia de la perspectiva del consumidor. Además, se aportan contribuciones de carácter empresarial, las cuales permitirían mitigar los efectos negativos de la pandemia.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Experiencia del consumidor**

La gran relevancia que ha adquirido la experiencia del consumidor en las últimas décadas la ha convertido en uno de los conceptos claves en marketing, llegando incluso a posicionarse como un aspecto esencial a la hora de alcanzar ventajas competitivas (McCall, 2015; Verhoef et al, 2009). Sin embargo, la saturación de literatura al respecto ha desembocado en una fragmentación del concepto y un gran desorden a nivel teórico (Becker & Jaakkola, 2020), a lo que se le suma que no existe un acuerdo en referencia a los aspectos que engloba o no la experiencia del consumidor. Esta complejidad a la hora

de alcanzar una visión conjunta propicia la no concordancia al tratar de estipular una definición, observándose variaciones en función del autor o del campo sobre el que se analice la experiencia. Esta se ha abordado enfocándose en el análisis de la misma en los establecimientos comerciales (Verhoef et al, 2009; Pérez López et al, 2016), en la marca (Schmitt, 1999; Brakus et al, 2009), en el producto (Gentile et al, 2007), desde el punto de vista del marketing online (Rose et al, 2012), del retailing (Verhoef et al, 2009; Grewal et al, 2009), del marketing experiencial (Hamilton & Wagner, 2014), o del marketing de servicios entre otros (Grace & O’Cass, 2004). Por tanto, sería preciso matizar que el presente estudio toma como definición de experiencia la relativa al contexto del retail, entendiéndose esta como una respuesta subjetiva del cliente ante cualquier estímulo proveniente de la empresa durante su relación con la misma (Lemon & Verhoef, 2016; Verhoef et al, 2009). Así pues, la experiencia del consumidor tiene presente la interacción del individuo con la organización a lo largo del customer journey.

También cabría destacar que, al tratarse de un constructo multidimensional de naturaleza holística, a la hora de analizar la experiencia deben tenerse presentes cada uno de los elementos que la componen, incluyendo las respuestas cognitivas, afectivas, sociales, y físicas del individuo ante dichas interacciones (Arnold & Reynolds, 2003; Verhoef et al, 2009; Jüttner et al, 2013). A través de las mismas, no sólo se tienen en cuenta aquellos aspectos que dependen de la empresa, sino que al añadir aquellos que no dependen de la misma se logra obtener una conceptualización de la experiencia mucho más completa. Esta forma de conceptualizar la experiencia difiere de la empleada habitualmente en la literatura del retail, donde se tiende a tener presente únicamente variables controlables por el retailer (Verhoef et al, 2009), lo cual añade valor y enriquece a los resultados obtenidos. En lo que a ello respecta, las respuestas cognitivas del individuo provienen de la respuesta mental a un estímulo del entorno, lo que deriva en pensamientos, ideas, o recuerdos sobre otros elementos (Schmitt, 1999; Bustamante et al, 2017). Esta desemboca en las respuestas afectivas, compuestas por emociones que dan lugar a una atracción o aversión intrínseca hacia un objeto, situación, o contexto (Bustamante et al, 2017). Asimismo, se debe tener presente que la experiencia se co-crea con otros individuos en contextos sociales, como es el caso de los trabajadores u otros consumidores (Vargo and Lusch, 2008; Bustamante et al, 2017). Esta característica de los establecimientos es lo que se denomina experiencia social (Schmitt, 1999; Gentile et al, 2007), la cual involucra tanto al consumidor en su contexto social, como sus relaciones

con otros individuos presentes en dicho contexto y su propia autoconcepción (Bustamante et al, 2017). Y, finalmente, el componente físico comprende las respuestas fisiológicas del individuo en su interacción con el entorno (Bitner, 1992), pudiendo caracterizarse por un estado de bienestar/comodidad o de malestar (De Looze et al, 2003; Bustamante et al, 2017).

A su vez, la presente investigación conceptualiza la experiencia del consumidor a lo largo del customer journey en tres etapas: precompra, compra, y postcompra (Lemon & Verhoef, 2016; Pucinelli et al, 2009). En cuanto a la precompra, esta incluye la experiencia del consumidor desde el desarrollo de la necesidad o impulso hasta que se satisface la misma a través de una compra o consumo (Pieters et al, 1995; Lemon & Verhoef, 2016). Dentro de este marco, se incluyen en la precompra comportamientos como el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda, y la consideración de compra (Lemon & Verhoef, 2016). Por su parte, la compra incluye todas las interacciones que experimente el individuo con la organización durante la compra de un producto o un servicio, conformada por comportamientos como la elección de compra, el pedido, y el pago (Lemon & Verhoef, 2016). Finalmente, la tercera etapa engloba todas las interacciones postcompra del individuo, incluyendo comportamientos como el uso o consumición, el engagement, o la solicitud de servicios (Lemon & Verhoef, 2016).

Dentro del planteado en la presente investigación, cabría analizar otros marcos teóricos de experiencia propuestos previamente en la literatura, lo cual se plasmará de forma sintetizada en la *Tabla 1*. En ella se observan algunos de los estudios de mayor relevancia en cuanto al análisis de la experiencia respecta, así como sus objetivos y las principales aportaciones a la literatura realizadas por los mismos, primando aquellas investigaciones que contribuyen a la experiencia de los servicios y al customer journey.



**Tabla 1:** Revisión aportaciones al concepto de experiencia.

| <i>Estudio</i>                    | <i>Objetivo</i>  | <i>Principales aportaciones a la literatura</i>  |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>Helkkula (2011)</b>            | Realizar una revisión del concepto de experiencia y cómo se ha caracterizado.  | Tres caracterizaciones de la experiencia en los servicios: fenomenológica, basada en los procesos, y basada en los resultados.   |
| <b>Jaakkola et al (2015)</b>      | Conceptualizar la co-creación de la experiencia en los servicios y analizar sus implicaciones.                               | Cuatro campos de análisis a la hora de estudiar la experiencia en los servicios: la lógica dominante en el servicio y lógica de servicio, la teoría de la cultura de consumo, la gestión de los servicios, y la innovación y el diseño de los servicios. |
| <b>Lemon &amp; Verhoef (2016)</b> | Analizar los orígenes de la literatura previa sobre la experiencia y el customer journey.                                    | Tres campos de investigación sobre la experiencia del consumidor: la centrada en el proceso, el comportamiento y el valor resultante; la centrada en los resultados del proceso; y la centrada en la aspectos organizativos de la experiencia.           |
| <b>Jain et al (2017)</b>          | Realizar una revisión de la literatura existente sobre la experiencia del consumidor.  | Relación entre los servicios y la experiencia del consumidor: similitudes y diferencias.   |
| <b>Kranzbühler et al (2018)</b>   | Examinar y clasificar la literatura previa sobre la experiencia desde la perspectiva de la organización y la del consumidor. | Clasificación de las investigaciones que analizan la experiencia en dos tipos: estáticas en un punto de contacto en un determinado momento, o dinámica en base a su evolución en un periodo de tiempo.   |

*Fuente: Becker & Jaakkola, 2020.*

Hasta el presente, numerosos estudios también han incidido en la existencia de diferentes tipos de puntos de contacto de los consumidores con la empresa a lo largo del customer journey (Baxendale et al 2015; De Haan, Wiesel, & Pauwels 2016), por lo que la presente investigación tomará como base los planteados por Lemon & Verhoef debido a que se adaptan en mayor medida a los aspectos que se precisan analizar en la investigación a la hora de desarrollar mapas de experiencia. En concreto, se identifican cuatro puntos de contacto: los que pertenecen a la empresa, los que pertenecen a un socio de la empresa, los que pertenecen al propio consumidor, y los sociales/ externos/ independientes (Lemon & Verhoef, 2016). La relevancia de cada una de dichas categorías puede diferir en cada punto de contacto, tanto en función del producto/ servicio, como en función de cada individuo. No obstante, es determinante para las empresas tratar de identificar qué puntos de contacto son más críticos en cada etapa de la experiencia de cada cliente, pudiendo así incidir sobre aquellos puntos clave.

Profundizando en cada uno de dichos tipos, los puntos de contacto pertenecientes a la empresa son aquellos en los que las interacciones con el consumidor durante su experiencia son diseñados y gestionados por la misma o se encuentran bajo su control. Ejemplo de ello son los programas de fidelidad o cualquier elemento del marketing mix (atributos del producto/servicio, el precio, el personal, la publicidad...) (Lemon & Verhoef, 2016). Por otra parte, los puntos de contacto pertenecientes a un socio de la empresa son aquellos en los que las interacciones con el consumidor durante su experiencia son diseñados, gestionados o controlados de forma conjunta por la empresa y uno o más de sus socios. Uno de los más determinantes a tener presente en el caso de los bares o restaurantes que ofrezcan servicio de reparto a domicilio es el de empresas como Glovo, Uber Eats, o Just Eat, ya que su impacto en la experiencia del consumidor puede ser notoria. En cuanto a los puntos de contacto pertenecientes al propio consumidor, estos son las acciones que conforman parte de su experiencia cuyo control no recae ni sobre la empresa ni sobre sus socios. Estos suelen ser más frecuentes y críticos en etapas postcompra, donde prima el consumo individual y la experiencia de cada consumidor. Si bien es cierto, este también posee gran relevancia en la etapa precompra, ya que en ella el individuo reflexiona sobre sus necesidades o deseos (Lemon & Verhoef, 2016).

Finalmente, los puntos de contacto sociales/ externos/ independientes son aquellos que influyen el proceso de forma externa, como pueden ser por ejemplo otros consumidores, la influencia de los acompañantes, las fuentes de información empleadas, o el entorno. Existen evidencias de que el entorno social influye la experiencia del individuo (Liang et al, 2011; Lemon & Verhoef, 2016), por lo que este tipo de puntos de contacto engloba el impacto de dichos efectos en el customer journey. En lo que a la restauración respecta, los acompañantes son un factor clave en las tres etapas experimentadas por el individuo, ejerciendo una influencia significativa a considerar. Por ende, el resto de los consumidores presentes en el bar o restaurante también pueden influir en la experiencia del individuo de forma indirecta, sobre todo en el momento de consumición (Baxendale et al, 2015). Y, de igual modo, la fuente de información empleada también posee una influencia significativa, ya sean reseñas de Google o cualquier otra fuente como TripAdvisor o las redes sociales (Lemon & Verhoef, 2016).

## 2.2. Experiencia en el retail e impacto del Covid-19

El impacto de la pandemia a la hora de abordar la experiencia del consumidor en el retail ha propiciado la generación de diversas perspectivas al respecto. Con la finalidad de analizar las mismas, se ha optado por realizar una revisión de la literatura a través de la base de datos ISI Web of Science (WoS), la cual también permitirá contrastar posteriormente los resultados obtenidos en la presente investigación con los obtenidos en estudios ya existentes. A la hora de realizar la búsqueda, se filtran los resultados en base a tres aspectos: las palabras clave de los autores (“experience”, “retail” y “covid”), los años de publicación (2020-2022), y la rama académica (“Business Economics”). Los artículos resultantes aplicando dicho filtro constaron de 106 resultados. Sin embargo, tras descartar aquellos que no encajan con la perspectiva adoptada en la presente investigación, se obtiene una lista final de 45 artículos. En la tabla número 2 se han incluido aquellas investigaciones centradas en el sector de la restauración o el alimentario a través de diferentes perspectivas, plasmando con brevedad el objetivo de las mismas y la metodología empleada.

**Tabla 2:** Revisión de literatura sobre CE en el sector restauración tras la pandemia.

| <i>Estudio</i>                | <i>Objetivo</i>  | <i>Metodología</i>                      |
|-------------------------------|--|---|
| <b>Leone et al (2020)</b>     | Proporcionar recomendaciones para reflexionar y comprender el impacto de la pandemia en el retail food environment (RFE) y el comportamiento del consumidor.   | Modelo de interacción consumidor – RFE. |
| <b>Rosemberg et al (2021)</b> | Analizar la perspectiva del trabajador en el retail, los servicios de alimentos, y los hospitales sobre el impacto del Covid en su salud mental.   | Cualitativa – Entrevistas personales.   |
| <b>Ismail et al (2022)</b>    | Analizar la experiencia de los consumidores con la finalidad de resolver las problemáticas de usabilidad del pago sin contacto en restaurantes de comida rápida.   | Estudio del caso en Vietnam.            |
| <b>Hoang et al (2021)</b>     | Descubrir si existen diferencias en el comportamiento del consumidor antes y después del Covid-19 y determinar los factores más importantes que estos consideran antes y durante su visita a un restaurante. | Cuantitativa                            |

*Fuente: Elaboración propia.*

La presente revisión de la literatura ha posibilitado observar cómo los estudios cuyo objeto de análisis radica en la perspectiva del retail, o no lo abordan desde el punto

de vista de la experiencia del consumidor, o no tienen presente el impacto del Covid-19 en el mismo, denotando la laguna investigativa existente.

### **2.3. Mapas de experiencia y blueprinting**







Con la finalidad de examinar las interacciones del consumidor desde el punto de vista del mismo, los mapas de experiencia del cliente permiten plasmar de forma visual los procesos, necesidades, y percepciones de los individuos a lo largo de su interacción con la organización en los diversos puntos de contacto (Temkin, 2010). Por ende, el principal objetivo a la hora de analizar el customer journey radica en comprender las opciones y elecciones del cliente en cada punto de interacción que este experimente con la organización (Verhoef, Kooge, & Walk 2016), observándose oportunidades de mejora y posibilitándose gestionar de una forma más adecuada cada una de ellas (Frow & Payne, 2007).

La literatura existente sobre la gestión de los servicios plantea herramientas que permiten hacer uso de ese conocimiento adquirido sobre el customer journey con la finalidad de optimizar su diseño (Lemon & Verhoef, 2016), siendo una de dichas técnicas el blueprinting. Este método creado por Shostack (1987) y continuado su desarrollo por Kingman – Brundage (1995), constaba inicialmente de un mapa enfocado a mostrar a los individuos involucrados en la prestación del servicio su rol en el proceso (Zeithmal et al, 2000; Bitner et al, 2000). Analizando su evolución, las técnicas de blueprinting de servicios han ido adoptando un enfoque más centrado en el cliente, tendiendo a incidir en mayor medida en el proceso que estos experimentan ante la estructura organizacional (Bitner et al, 2008). Desde una perspectiva experiencial, esta metodología de diseño del servicio se define como la gestión de una serie de aspectos que de forma integrada cumplen o superan las necesidades y expectativas de los individuos (Berry et al, 2002), llegando incluso a desarrollarse metodologías multidisciplinares que abordan el blueprinting desde la experiencia en los servicios (*SEB – Service Experience Blueprint*) (Patricio et al, 2008).

En concreto, la presente investigación partirá de los planteamientos de Patricio et al (2008) a la hora de determinar las variables empleadas en el diseño del mapa de experiencia a través del blueprinting. En primer lugar, la línea de interacción se empleará para dividir las acciones de los diferentes participantes a lo largo del customer journey, ayudando así a los diseñadores a observar de forma clara y concisa qué acciones son

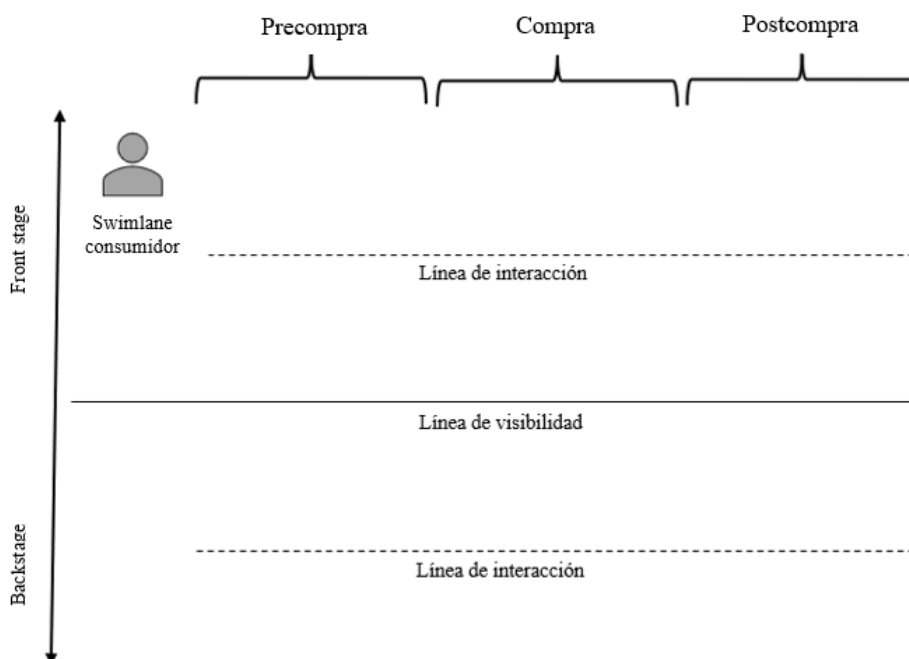
emprendidas por el cliente y cuáles por la empresa (Patricio et al, 2008). A su vez, posibilita la distinción del impacto de los agentes participantes, logrando así reflejar en mayor medida la relevancia de cada uno de ellos en función del customer journey. Por otra parte, la línea de visibilidad del cliente separará el backstage del front stage. Es decir, distingue entre las acciones visibles para el cliente y las no visibles. Esta es de gran relevancia a la hora de diseñar la experiencia de un servicio, ya que el componente de la visibilidad afecta a la misma, así como a la interacción del individuo con la empresa (Patricio et al, 2008). La tabla 3 plantea un cuadro resumen con la finalidad de plasmar de forma sintetizada los elementos empleados en el blueprint, así como una plantilla a modo de ejemplo visual que permita observar la dinámica de la herramienta a emplear (Figura 1).

**Tabla 3:** Elementos empleados en el blueprinting

| <i>ELEMENTO</i>   | <i>DEFINICIÓN</i>   |
|---|---|
|    | Acción realizada por un participante en el proceso de desarrollo y prestación del servicio.   |
|  | Flecha de transición: vincula las actividades de los diferentes actores, definiendo el flujo que seguirán los acontecimientos.  |
| <b>Swimlane</b>   | Marca el carril de actividades que son responsabilidad de un actor.   |
| <b>Línea de interacción</b>   | Separa las actividades de los diferentes actores.   |
| <b>Línea de visibilidad</b>   | Separa, dentro de las actividades de un actor en su swimlane, las que son visibles para al consumidor de las que están ocultas.   |
| <b>Front stage</b>  | Comprende todas aquellas acciones visibles para los consumidores.   |
| <b>Backstage</b>  | Comprende todas aquellas acciones no visibles para los consumidores.  |
|  | Representa el inicio del proceso a representar.   |
|  | Representa el final del proceso a representar.  |
|  | Waiting points (puntos de espera): Representan puntos en el proceso donde el consumidor debe esperar, y por tanto, donde pueden ocurrir retrasos en la prestación del servicio. Estos pueden emplearse para desarrollar y mejorar los marcos temporales.  |
|  | La presente investigación añadirá este elemento a los “key touchpoints”, con la finalidad de indicar los puntos de contacto o acciones de mayor relevancia en cada mapa de experiencia en función de los resultados obtenidos. (En caso de tratarse de un estímulo se denotará como “key stimuli”). |

*Fuente: Patricio et al, 2008*

**Figura 1:** Plantilla mapa experiencia consumidor



*Fuente: Patricio et al, 2008.*

### 3. METODOLOGÍA

El presente estudio pretende aportar una nueva visión sobre la gestión de la experiencia en el sector de la restauración, complementando investigaciones previas centradas en la experiencia del consumidor y la metodología del blueprinting de servicios (Shostack, 1982; Kingman-Brundage, J., 1995; Bitner et al, 2008; Patrício et al, 2008, 2011; Verhoef et al, 2009; Temkin, 2010; Helkkula, 2011; Bonfanti et al, 2021). Teniendo presente que la experiencia es única y se encuentra en continua variación, una metodología cualitativa es idónea para su análisis, así como para el desarrollo de mapas de experiencia (Meyer and Schwager, 2007), empleando dos tipologías de técnicas cualitativas: las proyectivas y los focus group. De igual modo, posibilitan el análisis de las respuestas cognitivas de los individuos, aspecto a tener presente en las tablas de análisis planteadas en los resultados. Los focus groups permiten obtener una gama más amplia de respuestas (Kidd & Parshall, 2000) utilizando las propias construcciones de los consumidores para describir y diferenciar experiencias (Hair et al, 2009), de forma que el mapeo resultante de la información proveniente de la misma ayuda a desarrollar una mayor comprensión de las percepciones personales intrínsecas y las reacciones afectivas de los mismos (Hwang & Seo, 2009).

En lo que respecta al desarrollo de la técnica, cabe destacar que la estructura seguida en el focus group se encuentra plasmada en el guion adjunto en el anexo 1, cuyo

hilo conductor se basa en las fases del customer journey de Lemon & Verhoef (2016) y en las variables comprendidas en cada una de las mismas. La estructura desarrollada y la forma de plantear las temáticas apuesta en todo momento porque estas surjan de forma natural. No obstante, cada una de las preguntas planteadas poseen en la parte inferior de la misma las respuestas esperadas, de forma que si estas no surgen pueden ser introducidas por el entrevistador, observando a su vez por qué estas no surgieron espontáneamente de forma previa por los individuos. En cuanto a la muestra seleccionada se establecen 2 segmentos de edad, uno conformado por jóvenes (de 20 a 35 años) y otro por adultos (de 36 a 55), todos residentes en la isla de Tenerife. Se ha optado por segmentar la muestra en función de la edad ya que constituye una variable que puede propiciar una cierta homogeneidad en términos culturales y educativos entre los participantes, lo que fomenta la participación y el diálogo en cada reunión (Barrena et al, 2009; Basu et al, 2021). Además, ambos grupos tienen el mismo número de hombres y mujeres, y son diversos en cuanto a las profesiones de los participantes (Tabla 4).

**Tabla 4:** Caracterización de la muestra

| SEGMENTO JOVEN (20-35 años)  |        |      |  |       |
|------------------------------|--------|------|--|-------|
| Individuo                    | Sexo   | Edad | Dedicación   |       |
| 1                            | Mujer  | 22   | Estudiante ADE – Prácticas en inmobiliaria                     |       |
| 2                            | Mujer  | 25   | Graduada turismo. Ayudante de recepción en hotel.              |       |
| 3                            | Mujer  | 22   | Estudiante grado superior automatización y robótica industrial |       |
| 4                            | Mujer  | 22   | Estudiante ADE – Prácticas en banco                            |       |
| 5                            | Hombre | 28   | Técnico emergencias sanitarias                                 |       |
| 6                            | Hombre | 23   | Estudiante derecho y columnista de opinión en diario deportivo |       |
| 7                            | Hombre | 32   | Técnico en telecomunicaciones                                  |       |
| 8                            | Hombre | 22   | Estudiante ADE   |       |
| SEGMENTO ADULTO (36-55 años) |        |      |  |       |
| Individuo                    | Sexo   | Edad | Dedicación   | Hijos |
| 9                            | Mujer  | 52   | Administrativa   | Sí, 2 |
| 10                           | Mujer  | 36   | Ingeniera  | No    |
| 11                           | Mujer  | 53   | Dependiente  | Sí, 1 |
| 12                           | Hombre | 48   | Carpintero   | Sí, 1 |
| 13                           | Hombre | 55   | Mantenimiento eléctrico  | No    |
| 14                           | Hombre | 53   | Mantenimiento - guarda en centro de educación secundaria       | Sí, 2 |

*Fuente: Elaboración propia*

La reunión de los jóvenes tuvo lugar el 9 de abril de 2022, con una duración de 1 hora y 7 minutos; y la de los adultos el 16 de abril, con una duración de 1 hora y 23 minutos. Ambas se llevaron a cabo en las salas de reuniones de la biblioteca Cajacanarias del Campus de Anchieta – Universidad de La Laguna, donde se les brindó un aperitivo inicial y botellas de agua. Tras esto, los participantes completaron un formulario de participación y de consentimiento, en el cuál accedían a formar parte de la investigación y a ser grabados en el focus group. Cabe precisar que de forma inicial se llevaron a cabo 2 técnicas proyectivas, una asociativa de palabras y otra de construcción de imágenes. Estas permiten paliar una clara problemática a nivel investigativo, tratar de profundizar y acceder a los sentimientos, percepciones, actitudes y valor que los consumidores no exteriorizan o de los que no son conscientes (Doherty & Nelson, 2010). Obtener dicha información de forma indirecta permite acceder a aspectos que a través de otro tipo de técnicas serían imperceptibles (Donoghue, S., 2000; Bargh, 2002; Fitzsimins et al, 2002). En concreto, en la presente investigación se ha optado por emplear las palabras como estímulo de la técnica de asociación, de forma que los individuos debían completar una tabla con las primeras palabras que se les pasaran por la cabeza sin tardar más de 3 segundos en cada una de ellas. Esta desempeñará el papel de aproximación inicial de los individuos a la temática, observando con qué aspectos asocian términos claves para la investigación. La tabla de asociación, incluida en el anexo 1, fue entregada a los participantes en un folio boca abajo, con la finalidad de evitar que estos pudieran leer las palabras estímulo antes de comenzar a realizar la técnica.

Por otra parte, en la técnica de construcción se ha optado por la construcción de imágenes, donde a los participantes se les proyecta en una pantalla dos fotografías de forma consecutiva, de modo que sus respuestas ante la primera no puedan ser sesgadas por haber visto previamente la segunda imagen. La primera de ellas será una imagen que plasme la normalidad en un bar/ restaurante antes del COVID-19, pidiéndole a los participantes que escriban qué les transmite la misma. Tras ello, se les proyectará la segunda imagen, la cual muestra un bar/ restaurante en la pandemia y elementos característicos de este nuevo contexto, ante la cual se les volverá a repetir el mismo procedimiento. El empleo de esta técnica hará que los individuos comiencen a reflexionar en mayor medida sobre la temática de estudio antes de realizar el focus group, siendo las imágenes empleadas las siguientes:



**Imagen 1 - Imagen 2: Técnica de construcción de imágenes**

*Fuente: Unplash*

## **4. RESULTADOS**

A la hora de analizar los resultados obtenidos, estos se abordarán en dos etapas distinguidas, obteniéndose como objeto final 2 mapas de experiencia: uno relativo a la experiencia precovid de los consumidores, y otro relativo a la etapa postcovid. Asimismo, cada mapeo incluirá una tabla con las respuestas cognitivas, afectivas, sociales y físicas de los individuos en el mismo, con la finalidad de abordar la experiencia de los consumidores de la forma más completa posible de manera sintetizada y visual.

### **4.1. Técnicas Proyectivas**

Profundizando en cada una de las variables analizadas, se observan relaciones tanto de carácter positivo como negativo. En primer lugar, aspectos como la comida a domicilio se asocian con la palabra “comodidad” y “rapidez”, dejando entrever una de las principales motivaciones que lleva a los consumidores a optar por esta vía de consumo. Indagando en el resto de las asociaciones, la terraza ejerce nuevamente un papel positivo fundamental, asociándose con términos como “libre”, “libertad”, “aire”, y “agradable”, destacando las sensaciones positivas que experimentan los individuos al consumir en un área abierta, lo que se contrapone con las asociaciones obtenidas con la palabra “interior” como bien se observará posteriormente. Otro de los aspectos trascendentales son los amigos, ya que su relevancia y su influencia hacen de los mismos uno de los tipos de acompañantes a tener muy presente. Su trascendencia también se ha visto reflejada en la técnica, observándose asociaciones reiteradas como la “confianza”, seguida por otras como la “diversión”, “fundamentales”, o “charlas”.

Por otra parte, se observan asociaciones de carácter negativo, destacando un gran cansancio y desgaste ante los términos relativos al Covid-19. Estos se asocian con

aspectos como “dolor de cabeza”, “odio”, o “aburrimiento”, dejando entrever que los participantes se encuentran exhaustos de las restricciones y medidas ante el Covid-19. A todo ello se le suma una notable preocupación y agobio predominante sobre todo en el segmento adulto, plasmada en asociaciones como “peligro”, “seguridad” y “necesaria” con estímulos relativos al Covid-19. En este sentido también destaca el “interior”, relacionado en gran medida con el “miedo” y el “encierro”, donde a pesar de llevar más de dos años haciendo frente a la pandemia se continúa observando un notable agobio y rechazo ante los espacios cerrados. A modo de síntesis, la tabla posterior plasma las palabras estímulo más relevantes, mostrando el número de repeticiones que poseen las palabras asociadas a las mismas.

**Tabla 5: Resultados técnica de asociación.**

| PALABRA ESTÍMULO               | PALABRAS ASOCIADAS                    | N.º. REPETICIONES |
|--------------------------------|---------------------------------------|-------------------|
| <i>Comida a domicilio</i>      | “Comodidad”                           | 1                 |
|                                | “Rápido”                              | 1                 |
| <i>Terraza</i>                 | “Libertad” / “Espacio libre” / “Aire” | 4                 |
| <i>Interior</i>                | “Encierro” / “Cerrado”                | 3                 |
|                                | “Miedo”                               | 1                 |
| <i>Amigos</i>                  | “Diversión” / “Ocio”                  | 2                 |
|                                | “Fundamental”                         | 1                 |
|                                | “Tesoro” / “Lo mejor”                 | 2                 |
|                                | “Confianza”                           | 2                 |
| <i>Restricciones, mampara</i>  | “Dolor de cabeza” / “Odio” / “Malo”   | 4                 |
|                                | “Separación”                          | 2                 |
| <i>Aforo, distancia social</i> | “Limitado” / “Limitación”             | 5                 |
|                                | “Seguridad”                           | 1                 |
|                                | “Peligro”                             | 1                 |

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la técnica de construcción de imágenes, también se observan percepciones tanto positivas como negativas en función de la imagen. En primer lugar, en cuanto a la imagen número 1 correspondiente a la etapa anterior al Covid-19, destaca la mención de forma afectiva de los acompañantes. De hecho, existe una relación presente en los comentarios de todos los participantes, siendo esta el recuerdo a las “reuniones de amigos y familia” y a los “buenos ratos” compartidos con los mismos, así como el empleo del verbo “disfrutar” o derivados del mismo. Los participantes que realizaron este tipo de comentarios sobre la primera imagen emplearon palabras como “cercanía” y

“proximidad” ligado a aspectos positivos, matiz a destacar al compararlo con aquellos individuos que, como bien se observará posteriormente, perciben los mismos elementos de una forma negativa. Cabe destacar a su vez, que la proyección hacia el recuerdo de esas reuniones con personas queridas lo relacionan con otro tipo de elementos positivos, como el “evadirse del día a día”, las “buenas sensaciones”, las “risas”, o la “felicidad” repetidas en reiteradas ocasiones.

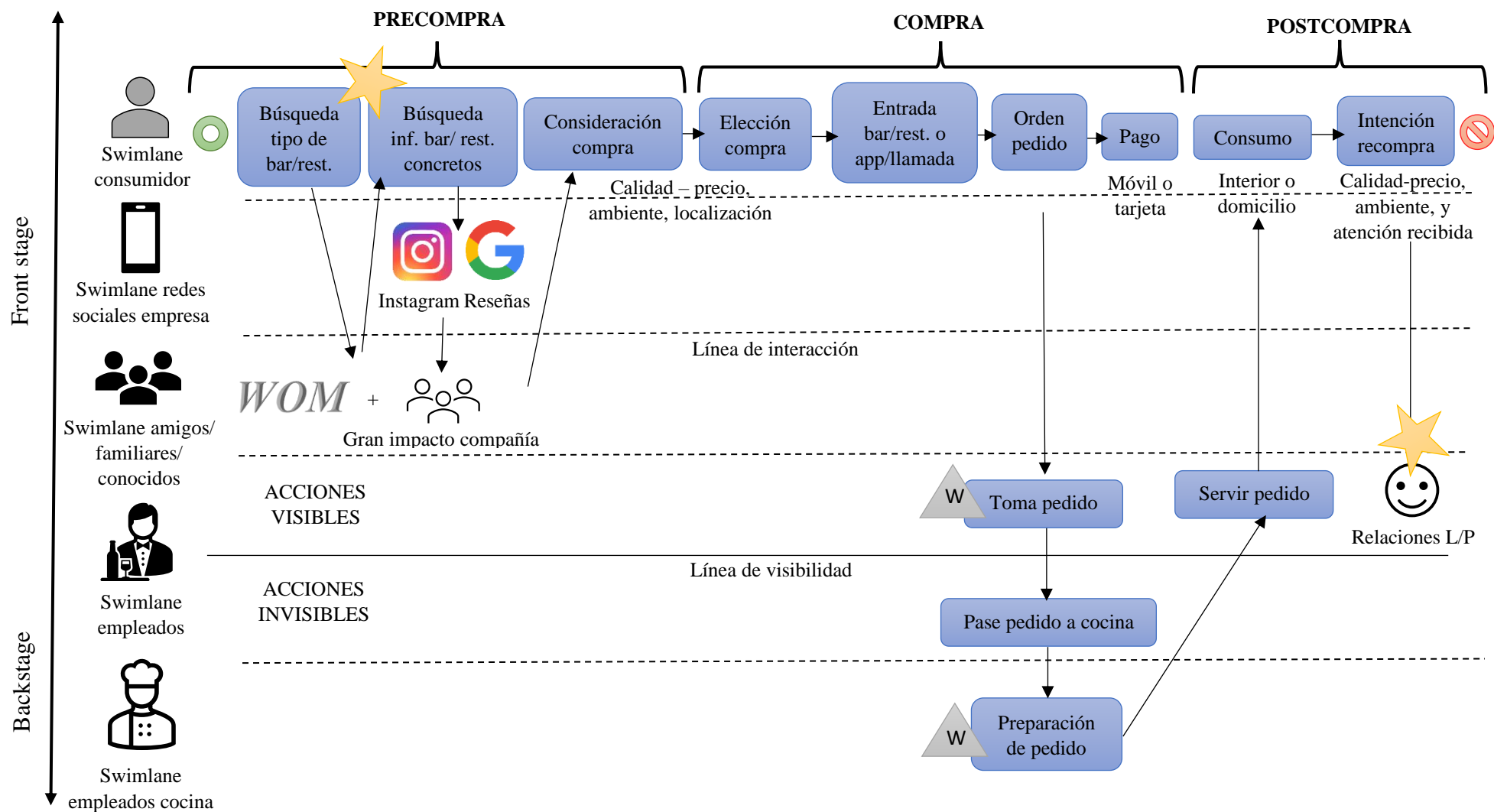
No obstante, esta primera imagen relativa a la etapa precovid también ha transmitido emociones negativas. En concreto, todos los individuos que han percibido la imagen con esta connotación han mencionado la gran cantidad de personas presentes en la misma, así como la poca distancia entre ellos. Llama la atención como todos emplean la misma emoción a la hora de especificar cómo les hace sentir dicho contexto, “agobiante”. De igual modo, se observa de forma reiterada la sensación de que se trata de un ambiente muy ruidoso, lo que los participantes mencionan como parte de ese agobio percibido al observar la imagen. También se observa un claro recuerdo a la época anterior a la pandemia, lo que algunos individuos definen que les provoca “nostalgia”, “desmotivación” y “tristeza”.

En relación a la imagen 2 relativa a la época latente del Covid-19 en la restauración, como bien era previsible, se ha relacionado con el impacto de la pandemia, la nueva normalidad, y las restricciones. Los individuos describen este contexto como “una pesadilla”, a lo que el individuo N.º 14 puntualiza que tras la llegada de la pandemia “Las salidas a los restaurantes ya no fueron iguales. Nos creó miedos e inseguridades”. Entre ellos no sólo destacan los relativos al virus, sino también a transmitirlo, lo cual causa una gran preocupación por familia y amigos. Asimismo, se observa una reiteración de las mismas emociones experimentadas por los individuos al observar la imagen, empleando términos como “soledad” o “tristeza” en varias ocasiones. Finalmente, aunque también han incidido en la “tranquilidad” y el “alivio” que les provoca que se cumplan adecuadamente las medidas y en que no se observe mucha gente, destaca la puntualización de la participante N.º 10. Esta indica que la situación observada en la imagen le parece tan fría, que ver a la camarera tan sumamente protegida le transmite inseguridad, a lo que añade “No me resulta atractivo, no le veo sentido porque no lo disfrutaría”. Esto no sólo plasma el miedo y agobio desembocado por la pandemia, sino cómo escenas donde se cumplen enormemente las medidas de seguridad no tienen por qué dar lugar a una sensación de tranquilidad al respecto.

#### **4.2. Etapas precovid**

Con la finalidad de analizar la experiencia del consumidor antes del Covid-19, inicialmente se plantea el mapa de experiencia plasmado en la figura 2 posterior, ligado a la tabla 6 que muestra de forma sintetizada las respuestas cognitivas/ afectivas/ sociales/ físicas de ambos segmentos. Tras ello, se procederá a analizar cada una de las etapas del customer journey con mayor detenimiento. Cabe destacar que el mapa es extrapolable al viaje del consumidor en el pedido a domicilio, a excepción de los elementos exclusivos de la experiencia física. Por ello, acciones como el pago se incluyen en la etapa de compra y la consumición en la etapa postcompra, de forma que este engloba ambos procedimientos.

**Figura 2:** Mapa de experiencia en bares y restaurantes en etapa precovid



Fuente: Elaboración propia

Antes de comenzar a analizar en profundidad cada una de las etapas del mapa de experiencia, cabría comentar brevemente el mismo destacando los dos “key touchpoints” planteados. Como bien se observa, el primero de ellos se encuentra en el proceso de búsqueda de información. Independientemente de que también tengan presente el WOM de amigos y familiares, si las conclusiones obtenidas al observar las plataformas digitales de la empresa no son positivas, las probabilidades de que finalmente acudan a la misma son escasas. En ello deriva su trascendencia, ya que de este punto de contacto con la empresa depende que continúe o no el trascurso del resto del costumer journey. A su vez, destaca cómo aquellos aspectos que determinan la elección de los individuos son los mismos de los que dependerá que estos acudan nuevamente al bar/ restaurante en cuestión, siendo estos el precio, la calidad, y el ambiente. Aunque cabría destacar que en la intención de recompra se añade un elemento clave, el trato del personal. Este conforma un “key stimuli” del mapa, ya que ligado al resto de variables podría ser trascendental para que la empresa lograra una gran fidelidad por parte de los individuos, desencadenando el desarrollo de relaciones a largo plazo con los mismos.

**Tabla 6:** Respuestas cognitivas/ afectivas/sociales/ físicas en la etapa precovid.

| <b>RESPUESTAS</b> | <b>Cognitivas</b>   | <b>Afectivas</b>   | <b>Sociales</b>  | <b>Físicas</b>   |
|-------------------|---|--|--|--|
| <i>Positivas</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconectar de la rutina</li> <li>- Recuerdo a reuniones familiares/ de amigos/ seres queridos</li> <li>- Recuerdo a buenos ratos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de la felicidad</li> <li>- Fuerte lazo emocional con sus amigos</li> <li>- Sentimentalidad desarrollada hacia los bares/rest. donde hayan pasado buenos momentos previamente</li> <li>- Diversión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización, sentido de conexión con los demás</li> <li>- Mayor comodidad ante pocos consumidores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Risas</li> <li>-Bienestar</li> </ul>                   |
| <i>Negativas</i>  |   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incomodidad o rechazo ante interacciones sociales con el personal por excesiva o defectuosa atención</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incomodidad ante ciertos tipos de asientos</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración propia*

Todos los aspectos planteados quedan plasmados de forma sintetizada en la tabla 6, donde a modo de conclusión se observa cómo en la etapa precovid las respuestas son predominantemente positivas, marcadas por una gran sentimentalidad tanto hacia el propio bar/restaurante como hacia sus acompañantes. De hecho, la socialización es uno de los aspectos clave, siendo la restauración parte trascendente del ocio, destacando a su

vez con otro tipo de actividades como la socialización en reuniones de trabajo. Por otra parte, la respuesta negativa más relevante en esta etapa es el rechazo hacia las situaciones extremas al interaccionar con el personal, no sintiéndose cómodos ni ante una excesiva atención ni ante totalmente lo contrario.

#### **4.2.1. Etapa precompra antes del Covid-19**

Sin lugar a duda, la restauración es parte clave del ocio de la población de estudio, siendo esta mencionada por todos los participantes incluso antes de introducir la temática a investigar como una de sus actividades más frecuentes. Por tanto, en la etapa de precompra destaca el reconocimiento de la necesidad, así como una gran trascendencia de la restauración en las actividades de ocio y en la forma de interrelacionarse de los individuos. De hecho, estos ven los bares y restaurantes como un punto de reunión, partiendo de la percepción de que, como bien apunta el participante 13, “la comida es algo social, y a nosotros nos gusta ser sociales”. A todo ello se le suma el gran papel que desempeña la compañía dentro de la relevancia e impacto que poseen los puntos de contacto externos. A pesar de que suelen ir acompañados tanto de amigos, como de pareja y de familia, destaca cómo existe una tendencia a relacionar los planes de ocio relativos a la restauración con sus amistades. E incluso, profundizando en mayor medida en las principales motivaciones perseguidas por los individuos al acudir a bares y restaurantes, se observa una gran tendencia emocional en relación a la búsqueda de la felicidad, disfrutar de familia/amigos/seres queridos, y desconectar de la rutina. Estos aluden a los acompañantes en numerosas ocasiones, predominantemente de forma emotiva, destacando que para ellos estos son la variable más relevante y da lugar a una de las respuestas cognitivas/afectivas/sociales más trascendentes. A este respecto, también se observa un nuevo contexto y tipo de compañía característico del segmento adulto, las reuniones de trabajo en bares y restaurantes. En estos casos no prima la felicidad ni el compartir tiempo con seres queridos, tratándose de un contexto de carácter formal no observado en el segmento joven.

Continuando el análisis de los touchpoints en la etapa de precompra, a la hora de buscar información los jóvenes poseen un notable enfoque tecnológico, empleando herramientas digitales como Instagram y las reseñas de Google. En el segmento adulto el método predominante al respecto recae únicamente en el WOM por parte de los amigos, conocidos, o familia. Al considerar la compra se observa nuevamente la relevancia del mundo digital en los individuos de menor edad, donde uno de los aspectos que tienen

presentes es el atractivo visual del contenido online del bar/ restaurante, así como que sus redes sociales no se encuentren descuidadas. En este sentido, los individuos del segmento adulto apelan nuevamente en gran medida a aspectos emocionales, destacando nuevamente la gran relevancia que posee la compañía, así como que el lugar posea algún elemento sentimental para ellos. Por ende, la afectividad desempeña un papel clave, lo cual ejemplifica el participante 13: “Yo priorizo si tiene algún elemento sentimental para mí. (...) Obviamente después estaría la calidad, la ventilación, el precio... Pero para mí el valor sentimental del lugar va por delante”.

Por su parte, cambiando al enfoque a elementos pertenecientes al establecimiento físico, ambos segmentos consideran trascendental el ambiente del local. De hecho, el individuo 4 justifica la relevancia de este elemento al considerar acudir a un bar o restaurante indicando lo siguiente: “Por muy buena que esté la comida o por muy buenos precios que tenga al fin y al cabo el ambiente del lugar es donde vas a comértela y donde vas a pasar el rato, y eso puede hacer que un sitio que me era indiferente de repente me encante o totalmente al contrario”, punto de vista que compartían el resto de los participantes. Otro de los aspectos mencionados al considerar la compra es la calidad-precio y la comida ofrecida, donde el precio posee un mayor peso que la calidad en el caso del segmento joven. A ello se le suman otros aspectos como la limpieza, la localización, así como que se observe que acude mucha gente al bar/restaurante en cuestión.

Poniendo el foco en el pedido a domicilio y sus características diferenciales en esta etapa precompra inicial, cabe destacar que la comodidad es la principal motivación determinante, aspecto ya observado en la técnica de asociación de palabras, lo que se encuentra ligado a su vez con un mayor aprovechamiento del tiempo. E incluso, se observa que los participantes tienden a pedir tipos de comida que no sabrían preparar ellos mismos, como es el caso de la comida tailandesa o la china, siempre con la finalidad de compartir en familia o en pareja. El segmento joven reporta realizar pedidos a domicilio con mayor frecuencia que el adulto, puntualizando que estos suelen pedir a menudo. En el caso de aquellos individuos cuya frecuencia es menor, se impone una notoria influencia de la compañía, destacando la importancia de los amigos en el caso del segmento joven y de los hijos en el de los adultos.



#### **4.2.2. Etapa de compra antes del Covid-19**

Profundizando ya en la etapa de compra, sorprende que los participantes independientemente del segmento de edad concluyen de forma unánime que los elementos determinantes en la elección de compra serían la calidad y el ambiente del local. En el caso de los jóvenes, y teniendo presente la relevancia que posee esta variable para los mismos, optan por añadir el precio como tercer elemento. Sin embargo, el segmento de los adultos destaca la relevancia de que el bar o restaurante posea una buena localización. Al comienzo de esta etapa se observa otro touchpoint diferencial entre los comportamientos distintivos entre segmentos, la reserva, destacando que los adultos sí tienden a reservar con gran frecuencia antes de acudir a un bar o restaurante. Esto se debe a la seguridad de poseer mesa al llegar, no tener que realizar colas, y en consecuencia, ahorrar tiempo. En contraposición, en el segmento joven llama la atención el hecho de que no suele ser nada habitual que realicen reservas, con ciertas excepciones: que sean un gran número de personas, que sepan que es un lugar extremadamente concurrido, o en base a la experiencia previa (que ya hayan acudido en otras ocasiones y siempre hayan tenido que esperar). Ante todo ello destaca un único individuo en el segmento adulto el cual no realizaba reservas antes del COVID, la participante 10. Esta posee 36 años, por lo que su gran cercanía de edad con el segmento joven da lugar a que en numerosas ocasiones su comportamiento concuerde en mayor medida con el observado en el primer segmento, mientras en otros casos concuerde con el segmento adulto. Por ello, a lo largo del análisis de los resultados se hará referencia a la misma como “sujeto camaleón”. Esta no sólo se adapta a ambos segmentos como un camaleón, sino que posee una gran capacidad de argumentación que da lugar a debates muy dinámicos entre los participantes.

A la hora de realizar el pedido, todos los participantes concuerdan con unanimidad que prefieren pedir en mesa, lo cual perciben como parte de la calidad del servicio. De esta forma no sólo realizan sus pedidos de manera ordenada, sino que se encuentran más cómodos tras haber podido decidir con tranquilidad en mesa qué deseaban pedir. Otro de los debates desencadenados al respecto fueron las diferencias culturales a la hora de pedir o de consumir, puntualizando por ejemplo en Bilbao donde nadie acudía a tomarles nota y debías acercarte a pedir en barra, o en un bar de Madrid y en uno de Tenerife donde debes tirar las cáscaras de los frutos secos al suelo. Sin embargo, concluyen que ningún extremo es positivo, ya que al igual que no se sienten cómodos en esos contextos, en los restaurantes de mayor categoría donde el camarero permanece al lado del cliente en todo

momento y se encarga por ejemplo de servirles el vino, se encuentran muy incómodos de igual modo.

Por otra parte, existe gran variedad en cuanto a métodos de pago, observándose desde pagos con tarjeta o efectivo, hasta pagos a través del teléfono móvil o de un reloj inteligente. Los individuos jóvenes tienden a pagar con tarjeta o con su teléfono móvil, destacando que estos métodos les proporcionan una mayor comodidad y rapidez. En el caso del segmento adulto, el método predominante es la tarjeta, señalando que se han visto obligados a incrementar su uso debido a las dificultades existentes para encontrar cajeros, ya que cada vez cierran más sucursales y perciben que se ha vuelto más complejo poseer dinero en efectivo. Otro comportamiento sobre el que incidir en el segmento adulto es el pago con el reloj inteligente, sobre el que la participante 11 comenta que se encuentra muy satisfecha, la comodidad de pasar del pago con el móvil al reloj ha sido su “gran descubrimiento”, con el que no ha tenido ninguna experiencia negativa. Esto contrarresta con el punto de vista del participante 12, cuyo pago habitual continúa siendo siempre el efectivo. Este no sólo le aporta una mayor seguridad al no depender de aspectos electrónicos, sino que siente que vale menos si no lleva consigo dinero físico.

Analizando el punto de consumición, estos valoran en gran medida la limpieza a la hora de escoger en qué mesa sentarse, así como la comodidad de la misma, dentro de lo que destaca la relevancia de que no haya otros clientes muy cercanos a su mesa. Indagando en cada una de las mismas, en relación a la higiene, algunos participantes comentan que tratan de sentarse en lugares donde tengan la posibilidad de ver la cocina. De esta forma, tratan de traspasar la línea de visibilidad normalmente estipulada por el bar o restaurante y analizan cuáles son las medidas higiénicas de la cocina, obteniendo un juicio final que extrapolan a la limpieza genérica del restaurante. En cuanto a la comodidad, se debe tener presente que los individuos del segmento adulto poseen problemas físicos o dolencias que les hacen valorar aún en mayor medida la comodidad de los asientos, así como que la espalda se apoye adecuadamente en los mismos y que los pies lleguen al suelo. Por ello, descartan el sentarse en butacas u otro tipo de asientos que no sean sillas.

Poniendo el foco en el pedido a domicilio, la tipología de comida es determinante en la elección del bar o restaurante, destacando que los individuos buscan pedir algo distintivo de lo que ya poseen en ese momento en su domicilio. El canal mayormente empleado por los jóvenes y el “sujeto camaleón” a la hora de realizar el pedido son las

plataformas delivery, destacando Glovo y Uber Eats. A su vez, en el caso de que el establecimiento en cuestión no se encuentre presente en las plataforma delivery, la llamada telefónica es el segundo canal más empleado. Por otra parte, el comportamiento de los adultos difiere del de los jóvenes, destacando que estos prefieren llamar por teléfono e ir a recoger su propio pedido en lugar de que se lo traigan al domicilio, ya que perciben esta alternativa como más segura y rápida. En consonancia, también destacan que la cercanía es un aspecto importante en la elección del establecimiento.

Teniendo presente por tanto el gran uso que estos los jóvenes y el “sujeto camaleón” realizan de las plataformas delivery, cabe destacar que elementos como el e-mailing comunicando las promociones existentes, o los propios avisos a través de la aplicación, hacen que en caso de estarse replanteando la realización de un pedido la balanza se incline hacia realizarlo. Los participantes puntualizan que cada vez encuentran menos códigos descuento, pero que en épocas donde la existencia de los mismos es mayor tienden a realizar aún más pedidos. En contraposición, no todos los aspectos son positivos, y la elección de compra también viene determinada por los costes de reparto, objetando que en ocasiones no les renta realizar pedidos por costes demasiado elevados. Ante todo ello entran en juego los sustitutivos y la competencia, donde comentan que siempre existirá otra alternativa más cercana, más barata, o con menores costes. En concreto, el límite que no estarían dispuestos a soportar serían unos costes de reparto superiores a 3€. En cuanto a los métodos de pago, la tarjeta continúa siendo la elección principal. No obstante, se encuentran predispuestos a probar nuevos métodos, como el pago a través de Bizum que muchas aplicaciones han comenzado a posibilitar, y que el participante 5 señala como un medio cómodo y práctico.

#### **4.2.3. Etapas postcompra antes del Covid-19**

Existen dos variables clave que fomentan la repetición de compra. La conclusión reiterada en numerosas ocasiones por los individuos es que si existe un equilibrio positivo entre la satisfacción con la comida y el trato del personal, estos regresarían de nuevo a dicho bar o restaurante. A ello se le suma que hayan percibido tiempos de espera razonables a lo largo de la prestación del servicio, así como la relevancia nuevamente del ambiente, a lo que en relación al mismo la participante 4 matiza: “Ahí entra también no sólo el local, dónde te hayas sentado, si te tocó al lado alguien molesto... Si no que también la atención que te hayan dado impacta en ese ambiente. A lo mejor el que te hayan atendido bien, que hayan sido simpáticos y te hayas sentido bien atendido fomenta

ese buen ambiente”. En definidas cuentas, se observa como inconscientemente los participantes repiten de nuevo la relevancia de aquellos factores que para ellos son trascendentales, la calidad-precio, el ambiente, y la atención recibida. De forma que, cuando han quedado satisfechos con dichos aspectos, han repetido, y eso ha generado a largo plazo fidelidad hacia el bar o restaurante. En el caso del segmento adulto, cabe destacar que matizan que antes de dichos elementos prima nuevamente el factor emocional. La opinión del participante 14 refleja el punto de vista del segmento a la hora de analizar de qué aspectos depende que opten por acudir nuevamente a un bar/restaurante: “A que lo hayamos pasado bien allí. Si tienes buenos recuerdos y buenas sensaciones se termina convirtiendo en uno de “tus sitios” por así decirlo”. De este modo, si el consumidor posee recuerdos positivos en el bar/restaurante o ha desarrollado un “brand love” hacia el mismo, la intención de consumir nuevamente en él y las futuras consideraciones de compra vendrán denotadas en gran medida por esta apelación afectiva.

Llama la atención que el segmento joven sea propenso a acudir siempre a los mismos bares/ restaurantes, lo cual justifican porque tienden a ir siempre a lo conocido y a no estar replanteándose en gran medida a dónde acudir, o incluso a que estos ya forman parte de sus rutinas diarias. No obstante, surge en la dinámica un ejemplo que no sólo ayuda a explicar dicho aspecto, sino que aporta gran información sobre el comportamiento de los individuos de este segmento. En concreto se trata del caso de la cadena “100 montaditos”, característica por sus bajos precios y sus ofertas. En primer lugar, los jóvenes especifican que en este caso toleran que no se cumplan aspectos esenciales para ellos como la calidad y el servicio por los bajos precios que poseen, dejando entrever qué variables poseen más peso que otras. Sin embargo, lo trascendente es la explicación que proporcionan los individuos, como es el caso del participante 8: “Como solemos ir allí con amigos los días de las ofertas, creas muchos recuerdos en el lugar y eso hace que le termines cogiendo cariño aunque la comida no sea la mejor ni destaquen por su servicio ni mucho menos” reiterándose los valores apelativos.

Finalmente, dentro de la intención de recompra se han analizado aspectos como el engagement a través de dos elementos. El primero de ellos son las redes sociales, sorprendiendo en gran medida cómo únicamente 3 de los 14 individuos tienden a seguir a bares/ restaurantes en redes sociales. Incluso, estos no interactúan significativamente con los mismos, ya que sólo les dan “me gusta” a sus publicaciones. Cabe incidir en que en el segmento joven la interacción se incrementa de forma privada, ya que sí se

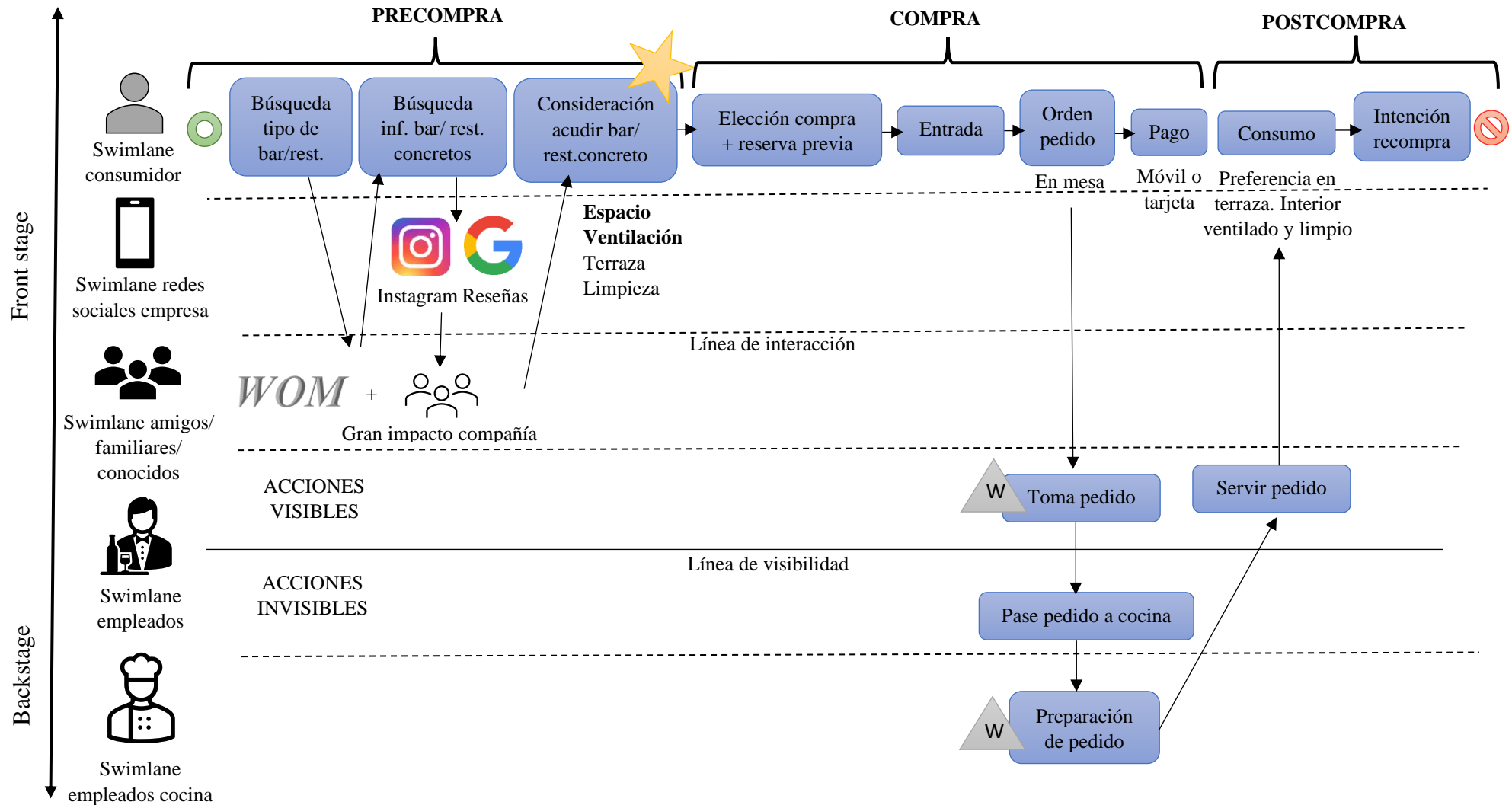
comparten entre amistades el contenido publicado por los bares/ restaurantes. En cuanto al resto de individuos adultos, tienen más presente las publicaciones de sus amistades que las del propio comercio. Asimismo, más allá de Instagram aparecen nuevamente las reseñas de Google, a las cuales no sólo acuden en el proceso de búsqueda de información, sino que aportan comentarios tras haber acudido al local con la finalidad de ayudar a otros usuarios y al propio establecimiento. Finalmente, todos los participantes afirman que les gusta llegar al punto de confianza en el que terminan desarrollando cierta relación y complicidad con los trabajadores del bar/ restaurante, tema recurrente mencionado en diversas ocasiones por los participantes a lo largo del focus group.

En relación a los pedidos a domicilio, cabría destacar que los individuos del segmento joven no siempre piden para consumir en los mismos, sino que en muchas ocasiones la dirección de entrega son lugares públicos como la playa, con la finalidad de consumirlo entre amigos o en pareja. Sin embargo, en los adultos continúa primando la comodidad, por lo que siempre suele ser en el hogar y no se plantean consumir su pedido en otros lugares. Y, a la hora de analizar la repetición de compra, los individuos matizan que las exigencias de la comida a domicilio son menores, de forma que sólo valoran que hayan quedado satisfechos con la comida y que esta haya llegado caliente. Estos bajos estándares a la hora de repetir una compra se encuentran relacionados con que ya posean 2 o 3 bares/restaurantes de confianza a los que siempre tienden a realizar sus pedidos. De esta forma, no sólo es complicado que se replanteen salir de lo habitual, sino que añaden que tan sólo una muy mala experiencia les haría reconsiderar nuevas alternativas a las que realizar el pedido.

#### **4.3. Análisis etapa postcovid**

Siguiendo la misma dinámica anterior, la tabla 7 plasma de forma sintetizada las respuestas cognitivas/ afectivas/ sociales/ físicas de los individuos en esta etapa, ligada al mapa de experiencia de la figura 3 planteado a continuación.

**Figura 3:** Mapa de experiencia en bares y restaurantes en etapa postcovid



Fuente: Elaboración propia

En comparación con el anterior mapa de experiencia, el correspondiente a la etapa postcovid posee un nuevo “key touchpoint”, la etapa de consideración de compra. No sólo es que se hayan modificado e intensificado los estímulos que impactan en la consideración, sino que existen algunos de ellos que en caso de no encontrarse conforme respecto a los mismos los individuos no acudirían a dicho bar/ restaurante. En concreto, estas variables de tal relevancia son el espacio percibido y la ventilación. A su vez, las preferencias de consumo también han variado, ocupando la terraza el protagonismo como alternativa favorita. Aunque, a pesar de que el incremento de su relevancia ha sido notorio, poseen como segunda alternativa un interior ventilado, espacioso y limpio.

**Tabla 7:** Respuestas cognitivas/ afectivas/sociales/ físicas en la etapa postcovid.

| RESPUESTAS       | Cognitivas   | Afectivas   | Sociales  | Físicas  |
|------------------|--|---|---|--|
| <i>Positivas</i> | - Añoran la idea de volver a la normalidad   | - Esperanza<br>- Tranquilidad ante cumplimiento medidas   | - Socialización: excusa para ver amigos/ para relacionarse menos<br>- Mayor comodidad ante pocos consumidores | - Bienestar en terraza (aire libre) o interiores espaciosos  |
| <i>Negativas</i> | - Recuerdan la misma como “una pesadilla”<br>- Recuerdos sobre espacios cerrados y muy llenos de personas<br>- Percepción de peligro | - Tristeza ante etapa Covid<br>- Preocupación y miedo<br>- Soledad<br>- Intranquilidad ante un excesivo cumplimiento de las medidas | - Distanciamiento   | - Manifestaciones físicas del agobio y ansiedad ante poca ventilación/ inadecuada limpieza (sudoración, dificultad para respirar, o nerviosismo)<br>- Malestar (inseguridad al consumir en bares/rest. tras Covid) |

*Fuente: Elaboración propia*

Dichas variables trascendentales (la ventilación, el espacio percibido, la limpieza, y la terraza) también quedan plasmadas en la tabla 7, donde las respuestas negativas nivelan las positivas en comparación con los resultados obtenidos en la etapa precovid. Asimismo, se observa cómo la relevancia de las variables destacadas con anterioridad son la consecuencia de la variación en el impacto de los estímulos, lo cual desencadena otro tipo de respuestas en los consumidores. Estas poseen un carácter transversal, ya que están presentes en diferentes touchpoints de todas las etapas del customer journey. Específicamente, destacan en la consideración de acudir a un bar/ restaurante en concreto,

en la elección de compra, en la consumición, y en la intención de recompra. Por otra parte llama la atención cómo a nivel de socialización existen dos tipos de respuestas positivas por parte de los individuos: los que tras la pandemia la restauración se convierte en una excusa para poder ver nuevamente a sus amistades y seres queridos, y los que por contrario emplean el virus como excusa para disminuir sus interacciones sociales.

A la hora de analizar el impacto del Covid-19 en la experiencia de los participantes, cabe precisar en primera instancia que estos afirman que la pandemia y sus consecuencias han cambiado en gran medida su experiencia en los bares y restaurantes. En concreto, el participante 5 indica: “Por ejemplo, si quería quedar con amigos tenía que ir específicamente con cuatro. El tema de las separaciones y la distancia de seguridad también. O el estar consumiendo a lo mejor de pie y no poder consumir en barra porque no te dejaban. Es que el Covid alteró absolutamente todo”. Sin embargo, existen discrepancias entre los individuos a la hora de debatir si la pandemia incrementó su consumición en bares y restaurantes. La mitad de los jóvenes opinaba que en su caso sí, siendo esta una excusa para ver a amigos y familiares. Pero a su vez, la otra mitad opinan lo contrario, planteando que el Covid-19 les ha servido como excusa para no ver y no relacionarse con mucha gente. Por su parte, el tiempo confinados ha sido uno de los principales causantes de que en la actualidad los participantes adultos posean más ganas de disfrutar de su tiempo de ocio, lo que ha desembocado en que inconscientemente la restauración haya cobrado incluso aún más importancia para ellos de la que ya poseía.

A la hora de considerar acudir a un bar/ restaurante en concreto todos apuntan que ahora la ventilación se ha convertido en un matiz fundamental, de forma que se sienten agobiados si el lugar no se encuentra bien ventilado. De hecho, el participante 13 indica: “Últimamente sacrificamos un poco la calidad por la ventilación”. En relación a ello se encuentra el espacio percibido, donde los individuos actualmente valoran en mayor medida que el establecimiento sea espacioso y que no se encuentren mesas pegadas a las suyas. Esto se encuentra relacionado con el segundo aspecto, el factor terraza. Antes estas eran indiferentes para los mismos, mientras en la actualidad juegan un papel fundamental y ven las mismas como un servicio imprescindible. La relevancia de estos elementos es tal, que en caso de no ser así directamente descartan de forma rotunda acudir a ese bar o restaurante por mucho de que el resto de características del mismos fueran muy positivas, algo que antes del COVID matizan que no les ocurría.



Posteriormente en la etapa de compra se observa un comportamiento más previsor por parte de los individuos, el cual es apreciable a través de la realización de reservas previas, touchpoint no tan relevante en el anterior mapa de experiencia analizado. Estos no sólo reservan en mayor medida, sino que deciden el sitio con una mayor antelación y se fijan más en aspectos como cuántas personas van a ser. A la hora de seleccionar la mesa los participantes apuestan por la terraza como principal opción, seguida por un interior limpio y ventilado. Ante ello algunos individuos comentan que ya han perdido el miedo a los interiores, a lo cual la participante 9 matiza: “Es que te das cuenta de que haces cosas que antes no hacías, yo por ejemplo antes no iba a una terraza. Muy poco. Y ahora si no queda mesa libre fuera espero lo que haga falta en vez de coger una mesa de dentro si puedo. Y no es por miedo, porque miedo no, es que te has acostumbrado y ahora te planteas las cosas de otra forma, actúas de otra forma”. En definitiva, han variado los comportamientos de consumo de los mismos, de forma que, aunque el miedo ya no sea el motivante principal, ya han desarrollado nuevos patrones al respecto. En la etapa postcompra destaca cómo los individuos se fijan en mayor medida en la limpieza y los aspectos higiénicos, analizando detalles que antes pasarían desapercibidos para los mismos, afectando estos a la recompra. Ejemplo de ello no es sólo la limpieza del propio local y el mobiliario, sino también los protocolos a la hora de manipular los alimentos y las normas de higiene de los empleados. Tal es el caso, que el incumplimiento de normas de este tipo en la etapa de la pandemia les ha hecho no volver a acudir al bar en cuestión a lo largo de estos dos años, como bien indica la participante 1: “Ese tipo de detalles chocan y se te quedan grabados. Y eso hace que después asocies el sitio con esa mala experiencia aunque pase el tiempo”.

En última instancia, y poniendo el foco en los pedidos a domicilio, los participantes concuerdan en que piden más a domicilio tras la pandemia. Las problemáticas de aforo existentes en la pandemia han generado nuevas costumbres al interrelacionarse, como es el caso de quedar con amigos y en lugar de acudir presencialmente al establecimiento pedir para consumirlo en el domicilio. A su vez, una nueva motivación que se ha visto intensificada tras la pandemia radica en evitar las aglomeraciones del resto de consumidores del bar o restaurante, así como el ruido causado por los mismos y el agobio derivado de tener que hacer frente a estos contextos, aspectos reflejados de forma notoria en las respuestas negativas planteadas en la tabla 7.

## 5. DISCUSIÓN

El presente trabajo pretendía elaborar dos mapas de experiencia del cliente (antes y después del Covid-19) en el sector de la restauración que permitiesen conocer cómo ha cambiado la experiencia del cliente en este contexto, así como identificar las experiencias que resaltan los clientes en estos establecimientos tanto antes como después de la pandemia. Para cumplir con estos objetivos, el trabajo ha realizado dos focus groups y dos técnicas proyectivas.

La investigación partía de un análisis enfocado en dos segmentos distintos en función de la edad, teniendo presente las diferencias comportamentales y socioculturales de los individuos de cada uno de ellos. Estas distinciones fueron notorias en la etapa precovid, donde a pesar de observarse ciertas similitudes sobre las que se incidirá a continuación, las diferencias motivacionales y conductuales entre ambos segmentos eran previsibles. No obstante, sorprende que el impacto del Covid-19 en la experiencia de los consumidores ha sido de gran similitud independientemente de la edad de los individuos. Esto contrasta con otros análisis al respecto, en los que se matiza que los ingresos, la edad, o el sector en el que trabaje el consumidor afectará en sus nuevos patrones de consumo desarrollados a raíz de la pandemia (Valaskova et al, 2021; Hoang et al, 2021).

Indagando en la etapa precovid, destaca como sin lugar a duda la restauración es una de las actividades de ocio más frecuentes de los individuos, siendo esta clave a nivel relacional y constituyendo el punto social/ externo de mayor influencia. A este respecto, se observa una clara tendencia a vincular la misma con las amistades, aunque de forma genérica apelan en gran medida a la compañía con una gran connotación emotiva. Esto concuerda con resultados obtenidos en investigaciones previas, donde la compañía genera un incremento en las emociones positivas derivadas de la experiencia del individuo (Matzler et al, 2005), al igual que el nivel de estimulación y compromiso se incrementan en mayor medida en compañía de un amigo (Chebat et al, 2014). De igual modo, llama la atención cómo en ambos segmentos el factor determinante para la repetición de compra es el trato del personal, el cual se complementa con el resto de los elementos relativos a las características de cada segmento. También cabe destacar que ambos poseen la tendencia de acudir siempre a los mismos lugares, por lo que no sólo tienden a mantener relaciones a largo plazo con los bares y restaurantes, sino que se observa una alta propensión a desarrollar una fidelidad de calidad. La investigación de Pettersson et al (2007) refleja a la perfección cómo los individuos perciben a aquellos bares/restaurantes

cargados de gran sentimentalidad para ellos, lo que los autores denominan: “restaurantes que terminan convirtiéndose en uno amigo más de la familia”. En consecuencia, se observa como el trato del personal puede ser un elemento fidelizador clave, destacando la relevancia que posee que gestionar adecuadamente el mismo puede ser un claro desencadenante de experiencias futuras. A este respecto, las competencias del personal generan una mayor lealtad e intención de realizar un WOM positivo (Reynolds & Beatty, 1999), generando a su vez una mayor satisfacción (Brexendorf et al, 2010; Jung et al, 2013).

Tras la llegada del Covid-19, los individuos perciben una gran alteración en sus hábitos de consumo, incidiendo en que tras el mismo se plantean las cosas de forma diferente, lo que concuerda con análisis previos realizados a este respecto (Donthu & Gustafsson, 2020; Kim, 2020; Sheth, 2020). Atendiendo a estas consideraciones, llama la atención cómo en la etapa de precompra varía el impacto y la trascendencia de los estímulos determinantes a la hora de considerar acudir a un bar o restaurante en concreto, siendo estos el espacio percibido, la ventilación, la limpieza e higiene y la terraza. Si bien es cierto, la relevancia de dichos estímulos queda reflejada en la transversalidad de los mismos, reiterándose su presencia en el resto de etapas y en otros touchpoints como la elección de mesa, la consumición, o la recompra. En cuanto a la limpieza respecta, se confirma que esta no sólo ha cobrado mayor relevancia tras el Covid-19 en el retail o el sector hotelero (Yu et al, 2021; Siddiqi et al, 2022), sino que es el factor que más preocupa a los consumidores a la hora de elegir un restaurante tras la pandemia (Hoang et al, 2021). Bajo esta perspectiva, y teniendo presente que las restricciones afectan a la experiencia del consumidor en un restaurante (Hoang et al, 2021), se debe matizar que cumplir excesivamente las medidas de seguridad puede causar un efecto totalmente contrario, desembocando en una mayor intranquilidad, miedo, e inseguridad por parte del individuo, de forma que encontrar un equilibrio al respecto supone un nuevo reto para los retailers. En última instancia, cabría destacar que la pandemia también ha potenciado comportamientos como el pedido de comida a domicilio, resultado que también concuerda con las puntualizaciones de Hoang et al (2021) en cuanto a su incremento.

## **6. CONTRIBUCIONES TEORICAS**

La presente investigación posee numerosas aportaciones a nivel investigativo, paliando diversas lagunas detectadas en la literatura. De forma inicial, contribuye a la

rama de la experiencia del cliente en el retail. Tomando la experiencia como un elemento cotidiano en el mismo, se pone el foco en el sector de la restauración a la hora de abordar la misma identificando experiencias concretas. A su vez, ello complementa futuras líneas planteadas en investigaciones previas como por ejemplo sugieren De Keyser et al (2020), quienes indican que sería conveniente analizar la experiencia del cliente en diversos sectores. Por otra parte, el presente estudio también permite cubrir una laguna investigativa, destacando el escaso análisis existente del impacto del Covid-19 en el sector desde una perspectiva experiencial. De igual modo, hasta el presente estudio no se han detectado ni mapas de experiencia relativos al sector de la restauración, ni que analicen las variaciones ante el impacto del Covid-19 a través de una comparativa de mapas al respecto.

Aunque, sin lugar a duda, destaca la forma en la que se contribuye a la técnica de Blueprinting y a la creación de mapas de experiencia. De hecho, la principal contribución de la presente investigación radica en la metodología de mapeo empleada a la hora de plasmar las variaciones del impacto de la pandemia. En primer lugar, se incide sobre las principales críticas y puntos débiles de la técnica, como es el caso del insuficiente enfoque en el consumidor. En el presente estudio no sólo se ha adoptado una perspectiva centrada en el cliente, sino que se han desarrollado técnicas cualitativas que han recabado información indagando en gran medida en su punto de vista. Y, a su vez, se ha añadido una nueva herramienta con la finalidad de denotar los puntos de contacto claves en cada mapa, el “key touchpoint”. Esta permite mejorar la sinterización visual de la información, pudiendo observar de forma clara sobre qué touchpoints se debe incidir en mayor medida e invertir mayores esfuerzos. En consecuencia, todo ello contribuye a la evolución de la técnica de Blueprinting en su empleo para diseñar mapas de experiencia del cliente, a lo que se suma la complementación de los mismos con las tablas de respuestas cognitivas/ afectivas/ sociales/ físicas, lo que ayuda a desarrollar una visión mucha más amplia de la experiencia de los individuos en cada una de las etapas analizadas.

## **7. IMPLICACIONES GERENCIALES**

Los resultados de este trabajo poseen una gran relevancia para los empresarios del sector de la restauración. La principal contribución recae en proporcionar un análisis que fomenta la mejora de la gestión de la experiencia en el retail, teniendo en cuenta qué aspectos son trascendentales y van a continuar estando presentes en los patrones de

consumo de los individuos tras el final de Covid-19, partiendo de la percepción de los consumidores al respecto. De igual modo, la capacidad que poseen los mapas de experiencia a la hora de registrar una gran cantidad de información y sintetizarla de forma visual, hace que su interpretación sea también accesible para el público no académico. Estos constituyen una herramienta útil para poder identificar y gestionar los diferentes touchpoints del customer journey en el sector de la restauración, así como conocer qué experiencias viven los consumidores y qué estímulos son los relevantes para gestionarlas.

Con la finalidad de facilitar e incrementar el alcance y la aplicabilidad de la información y los resultados obtenidos, cabe incidir en que uno de los objetivos de la presente investigación era aportar soluciones de mejora a los bares y restaurantes que permitieran paliar los efectos negativos de la pandemia, así como lograr adaptarse a un nuevo contexto poco analizado hasta la actualidad. Por tanto, se plantean los siguientes consejos:

- ▶ Gestionar la interacción de los nuevos tipos de consumidores presentes en las terrazas, por ejemplo, creando una zona específica de la misma sólo para fumadores.
- ▶ Fomentar protocolos adecuados de limpieza en las mesas entre cliente y cliente.
- ▶ Organizar la estructura del local de forma que el interior también se perciba como espacioso, cuidando la distancia entre mesas con la finalidad de no agobiar a los consumidores.
- ▶ Invertir en un adecuado sistema de ventilación en interiores.
- ▶ Gestionar adecuadamente las redes sociales del bar o restaurante, sobre todo teniendo presente la relevancia que estas poseen para el segmento joven en el proceso de búsqueda de información.

## **8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación también posee una serie de limitaciones, para las cuales se propondrá una serie de líneas futuras de investigación con la finalidad de solventarlas y contribuir a la evolución del presente estudio exploratorio. La primera limitación está relacionada con el empleo de técnicas de investigación cualitativas, puesto que sus resultados tienen escasa capacidad de generalización, el tamaño reducido de la muestra y la interpretación realizada por el investigador introduce subjetividad en el análisis. En consecuencia, se propone complementar la investigación con técnicas semicualitativas o

cuantitativas que incrementen el rigor metodológico y proporcionen un mayor soporte, como por ejemplo la técnica comparativa fuzzy (QCA) o Bolean. En segundo lugar, el estudio se realiza con individuos de Tenerife, e investigaciones en otros contextos sociales y culturales pueden arrojar resultados diferentes. En consecuencia, resultaría de interés replicar el estudio tanto a nivel nacional en otras comunidades autónomas, como en otros países.

En tercer lugar, la información sobre aquellos aspectos no visibles desarrollados en el backstage de los mapas de experiencia es reducida, vertiente sobre la que sería interesante incidir en mayor medida en futuras investigaciones. Otro de los aspectos sobre el que no se ha profundizado con detenimiento en los mapas es la experiencia de los pedidos a domicilio, perspectiva cuyos resultados obtenidos en el presente estudio aportan una nueva vía investigativa no analizada hasta la actualidad desde la perspectiva experiencial.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMKT (2021). *La experiencia de cliente, el punto fuerte del marketing en España; el más débil, la transformación digital*. Asociación de Marketing de España. <https://www.asociacionmkt.es/estudios-y-analisis/presentacion-ii-marketing-hot-trends-comiteb2b/>

Arnold, M. J., & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of retailing*, 79(2), 77-95.

Bain & Company (2020). Impacto del Covid-19 en hostelería en España. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_es/news/2020/04/eybain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/eybain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf)

Basu, M., & Swaminathan, V. (2021). Consuming in a crisis: pandemic consumption across consumer segments and implications for brands. *Journal of Product & Brand Management*.

Barrena, R., & Sanchez, M. (2009). Connecting product attributes with emotional benefits: analysis of a Mediterranean product across consumer age segments. *British Food Journal*.

- Baxendale, S., Macdonald, E. K., & Wilson, H. N. (2015). The impact of different touchpoints on brand consideration. *Journal of Retailing*, 91(2), 235-253.
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan management review*, 43(3), 85-89.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94.
- Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102871.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?. *Journal of marketing*, 73(3), 52-68.
- Bustamante, J. C., & Rubio, N. (2017). Measuring customer experience in physical retail environments. *Journal of Service Management*.
- De Haan, E., Wiesel, T., & Pauwels, K. (2016). The effectiveness of different forms of online advertising for purchase conversion in a multiple-channel attribution framework. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 491-507.
- De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.
- De Looze, M. P., Kuijt-Evers, L. F., & Van Dieen, J. A. A. P. (2003). Sitting comfort and discomfort and the relationships with objective measures. *Ergonomics*, 46(10), 985-997.



- Doherty, S., & Nelson, R. (2010). Using projective techniques to tap into consumers' feelings, perceptions and attitudes... getting an honest opinion. *International Journal of consumer studies*, 34(4), 400-404.
- Donoghue, S. (2000). Projective techniques in consumer research. *Journal of Consumer Sciences*, 28.
- Fitzsimins, G. J., Hutchinson, J. W., Williams, P., Alba, J., Chartrand, T. L., Huber, J., et al (2002). Non-conscious influences on consumer choice. *Marketing Letters*, 13, 269-279.
- 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), 395-410.
- Grace, D., & O'Cass, A. (2004). Examining service experiences and post-consumption evaluations. *Journal of Services Marketing*.
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of retailing*, 85(1), 1-14.
- Grönroos, C., & Helle, P. (2010). Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*.
- Hair, N., Rose, S. and Clark, M. (2009), "Using qualitative repertory grid techniques to explore perceptions of business-to-business online customer experience", *Journal of Customer Behavior*, Vol. 8 No. 1, pp. 51-65.
- Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*.
- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of service research*, 15(1), 59-75.
- Hoang, T., & Suleri, J. (2021). Customer behaviour in restaurants before and during COVID-19: A study in Vietnam. *Research in Hospitality Management*, 11(3), 205-214.



- Hoyer, W. D., Kroschke, M., Schmitt, B., Kraume, K., & Shankar, V. (2020). Transforming the customer experience through new technologies. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 57-71.
- Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ismail, M. F., Rohiat, M. A., Salim, A., & Murniati, D. E. (2022). Customer Experience Towards Contactless Payment Service Practices in the Pandemic COVID-19 Era. A Case Study: Fast Food Restaurants. *Journal of Technology and Humanities*, 3(1), 1-6.
- Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K. y Maklan, S. (2013). "Customer service experiences: developing and applying a sequential incident laddering technique", *European Journal of Marketing*, 47 (5/6), pp. 735-769.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). Do employees' satisfied customers respond with an satisfactory relationship? The effects of employees' satisfaction on customers' satisfaction and loyalty in a family restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 1-8.
- Kidd, P. S., & Parshall, M. B. (2000). Getting the focus and the group: enhancing analytical rigor in focus group research. *Qualitative health research*, 10(3), 293-308.
- Kingman-Brundage, J. (1995). Service mapping: back to basics. *Understanding services management. Integrating marketing, organisational behaviour, operations and human resource management. John Wiley and Sons*.
- Lu, R., Lin, X., Luan, T. H., Liang, X., & Shen, X. (2011). Pseudonym changing at social spots: An effective strategy for location privacy in vanets. *IEEE transactions on vehicular technology*, 61(1), 86-96.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Leone, L. A., Fleischhacker, S., Anderson-Steeves, B., Harper, K., Winkler, M., Racine, E., ... & Gittelsohn, J. (2020). Healthy food retail during the COVID-19 pandemic: Challenges and future directions. *International journal of environmental research and public health*, 17(20), 7397.

- Lahouel, B. B., & Montargot, N. (2020). Children as customers in luxury hotels: What are Parisian hotel managers doing to create a memorable experience for children? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(5), 1813-1835.
- Lucia-Palacios, L., Pérez-López, R., & Polo-Redondo, Y. (2016). Cognitive, affective and behavioural responses in mall experience: A qualitative approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Matzler, K., Faullant, R., Renzl, B., & Leiter, V. (2005). The relationship between personality traits (extraversion and neuroticism), emotions and customer self-satisfaction. *Innovative Marketing*, 1(2), 32-39.
- McCall-Kennedy, J. R., Gustafsson, A., Jaakkola, E., Klaus, P., Radnor, Z. J., Perks, H., & Friman, M. (2015). Fresh perspectives on customer experience. *Journal of Services Marketing*.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard business review*, 85(2), 116.
- Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: the service experience blueprint. *Journal of Service research*, 10(4), 318-334.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of service Research*, 14(2), 180-200.
- Pettersson, A., & Fjellström, C. (2007). Restaurants as friends of the family: functions of restaurant visits in everyday life. *Journal of Foodservice*, 18(6), 207-217.
- Pieters, R., Baumgartner, H., & Allen, D. (1995). A means-end chain approach to consumer goal structures. *International journal of research in marketing*, 12(3), 227-244.
- Real Decreto 115/2022, de 8 de febrero, por el que se modifica la obligatoriedad del uso de mascarillas durante la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Boletín Oficial del Estado, n.º 34, de 9 de febrero de 2022.

Real Decreto 286/2022, de 19 de abril, por el que se modifica la obligatoriedad del uso de mascarillas durante la situación de crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19. Boletín Oficial del Estado, n.º 94, de 20 de abril de 2022.

Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 pandemic may change the world of retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169.

Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of retailing*, 88(2), 308-322.

Rosemberg, M. A. S., Adams, M., Polick, C., Li, W. V., Dang, J., & Tsai, J. H. C. (2021). COVID-19 and mental health of food retail, food service, and hospitality workers. *Journal of occupational and environmental hygiene*, 18(4-5), 169-179.

Siddiqi, U. I., Akhtar, N., & Islam, T. (2022). Restaurant hygiene attributes and consumers' fear of COVID-19: Does psychological distress matter?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102972.

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?. *Journal of business research*, 117, 280-283.

Shostack, G. L. (1982). How to design a service. *European journal of Marketing*.

Shostack, G. L. (1987). Service positioning through structural change. *Journal of marketing*, 51(1), 34-43.

Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: from customer experience to service design. *Journal of Service management*.

Temkin, B. D. (2010). Mapping the customer journey. *Forrester Research*, 3, 20.

*Unplash: Hermosas imágenes y fotos gratuitas.* (s. f.). Unsplash. Recuperado de: <https://unsplash.com/es>

Valaskova, K., Durana, P., & Adamko, P. (2021). Changes in consumers' purchase patterns as a consequence of the COVID-19 pandemic. *Mathematics*, 9(15), 1788.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

Yu, J., Seo, J., & Hyun, S. S. (2021). Perceived hygiene attributes in the hotel industry: customer retention amid the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102768.