



**Diseño de una Estrategia para el Mejoramiento del Servicio al Cliente de Jero
Café Tienda Veg a través del Modelo Xcustomer 360**

Julieth Dalila Bayona Aguirre

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

2023

**Diseño de una Estrategia para el Mejoramiento del Servicio al Cliente de Jero
Café Tienda Veg a través del Modelo Xcustomer 360**

Julieth Dalila Bayona Aguirre

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Mercadeo Digital

Directora:

Doctoranda Luisa de los Ángeles Betancourt Castro

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá, Colombia

Septiembre 2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 2023

Dedicatoria

A Dios, agradeciendo los planes divinos en nuestras vidas porque note su amor al iniciar este programa.

A toda mi familia como muestra de amor, comprensión y ayuda en momentos que el tiempo no me daba.

Al cordero Jero, a mi fiel compañía de trasnocho Ruca y a las personas con fuerza de voluntad que hacen cambios radicales en su vida por el bienestar de los demás.

A los ángeles que Dios envía a mi vida que sin saberlo son ángeles que hospedaron mi angustia con sus consejos, nombrar a cada uno generaría una lista muy amplia, pero si estas leyendo mi trabajo es porque eres uno de esos ángeles.

Agradecimientos

Agradezco al mejor estratega del mundo, Jesús, por hacer de mi vida su plan perfecto; por confortar mis debilidades cuando sentía rendirme, agradezco a Dios por brindarme la familia maravillosa que designo para mí, que me ha dado fuerza para seguir mis estudios y por unir mi camino con el camino de mi esposo.

Resumen

Esta investigación se centra en la exploración y mejora de la experiencia del cliente en el restaurante Jero Café Tienda Veg. Para abordar este objetivo, se utilizó el modelo del *Customer Experience* (Experiencia del Cliente) como marco teórico. El estudio se desarrolla a través de un enfoque cualitativo de alcance descriptivo y diseño fenomenológico, permitiendo así una comprensión profunda y enriquecedora de la experiencia del cliente en este contexto.

Los aspectos clave analizados incluyeron ubicación del restaurante, infraestructura física, experiencia actual de los clientes, experiencia deseada por los mismos y presencia digital del restaurante café. A través de entrevistas en profundidad y análisis de datos cualitativos, se recopiló información valiosa sobre la percepción de los clientes y sus expectativas.

Los resultados de esta investigación proporcionaron una visión detallada de la situación actual del restaurante en términos de experiencia del cliente. Además, se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de fortalecer la presencia en línea y adaptar el servicio al cliente para satisfacer las expectativas.

Para concluir, este estudio ofrece una valiosa contribución al restaurante Jero Café Tienda Veg al proporcionar recomendaciones basadas en la investigación cualitativa y el *modelo customer experience* para mejorar la satisfacción de los clientes y, por consiguiente, el éxito del negocio.

Palabras clave: mercadeo, evaluación comparativa, mapeo del recorrido del cliente, modelos de gestión de servicios, modelo de gestión de experiencia del cliente y service blueprint.

Abstract

This thesis explores how to improve the customer experience at Jero vegan coffee shop. To do this, the researchers used a qualitative approach that involved interviewing customers and analyzing their responses. The researchers found that the restaurant's location, physical infrastructure, current customer experience, desired customer experience, and digital presence all play a role in the overall customer experience. The researchers also identified areas for improvement, such as the need to strengthen the online presence and adapt the customer service to better meet customer expectations. Overall, the study provides valuable recommendations to help the restaurant improve its customer experience and become more successful.

Keywords: marketing, benchmarking, customer journey map, service management models, CX management model and service blueprint

Contenido

	Pág.
Lista de Anexos	13
Introducción.....	15
Objetivos	17
<i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
Justificación.....	18
Marco Institucional.....	20
<i>Presentación de la empresa</i>	<i>20</i>
<i>Misión.....</i>	<i>20</i>
<i>Visión</i>	<i>21</i>
<i>Valores.....</i>	<i>21</i>
Empatía.....	21
Creatividad.....	21
Calidez.....	21
Sostenibilidad.....	21
<i>Políticas del Emprendimiento</i>	<i>22</i>
Política de sostenibilidad ambiental	22
Política de Alimentos y Bebidas Sostenibles	22
Código de Conducta de Proveedores	22

Política de Derechos humanos	23
<i>Reseña Histórica</i>	23
<i>Análisis del Sector</i>	23
Marco de Referencia	26
<i>Mercadeo de servicios y servicio al cliente</i>	26
<i>Modelos de gestión del servicio al cliente</i>	29
<i>Modelo xcustomer 360</i>	34
Conocimiento del cliente, competencias, colaboradores:	34
Análisis de la experiencia actual	34
Diseño de prototipos y planes de acción.....	34
Diseño e implementación de la experiencia deseada	35
Definición de estándares, métricas y KPI.....	35
Service blueprint.....	36
Customer journey map	37
Diseño Metodológico	40
<i>Diagnóstico inicial</i>	40
<i>Evaluación de la experiencia del cliente (cx)</i>	41
<i>Recopilación y análisis de datos</i>	41
<i>Desarrollo de la estrategia de mejoramiento del servicio al cliente</i>	42
Diagnóstico Organizacional	44
<i>Conocimiento</i>	44

ESTRATEGIA PARA JERO CAFÉ A TRAVÉS DE XCUSTOMER	10
Clientes	44
Benchmark digital.....	44
Diagnóstico del estado actual mediante análisis DOFA.....	45
<i>Experiencia Actual</i>	47
El ciclo de vida del servicio	48
Momentos de verdad.....	50
Service blueprint.....	52
Customer journey map	52
<i>Experiencia deseada</i>	53
<i>Diseño de prototipos</i>	55
<i>Estándares y métricas</i>	58
KPI cualitativos.....	58
KPI cuantitativos.....	59
Recomendaciones y resultados.....	62
<i>Conclusiones</i>	65
Referencias	67
Anexos.....	72

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura general del modelo Xcustomer 360 ®.....	35
Figura 2. Metodología implementada en la investigación en Jero Café Tienda Veg...	43
Figura 3. Propuesta de experiencia deseada	54
Figura 4. Prototipos propuestos en el ciclo de vida del servicio	57

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Modelos de servicio al cliente definidos por varios autores	30
Tabla 2. Estructura de la entrevista aplicada a consumidores de Jero.....	42
Tabla 3. Momentos de la verdad del cliente en Jero	51

Lista de Anexos

Benchmark Digital de siete restaurantes ubicados en Sogamoso (Anexo A)	72
Matriz DOFA de Jero Café Tienda Veg (Anexo B).....	73
Ubicación sugerida (Anexo C)	74
Percepción de la ubicación actual (Anexo D)	74
Instalaciones (Anexo E).....	75
Limpieza y mantenimiento (Anexo F)	75
Parqueadero (Anexo G).....	75
Solución de inconvenientes (Anexo H).....	75
Motivo de acercamiento con Jero (Anexo I)	76
Sugerencias en Jero (Anexo J)	77
Tiempo de espera del pedido (Anexo K)	77
Comunicación (Anexo L)	77
Despedida (Anexo M).....	77
Atractivos de la presencia digital (Anexo N)	78
Seguidores digitales (Anexo O)	78
Sitio web (Anexo P)	78
Comparte la experiencia (Anexo Q)	78
Bienvenida deseada (Anexo R)	79
Que desea encontrar en Jero para ir a almorzar (Anexo S).....	79
Servicio al cliente ideal (Anexo T)	79
Tiempo ideal para entregar el producto (Anexo U).....	79
Recomendaciones para mejorar experiencia (Anexo V)	80
Presentación de alimentos deseada (Anexo W).....	81
Diagrama de coocurrencia (Anexo X).....	82
Momentos de Verdad (Anexo Y)	83

Mapa de Empatía (Anexo Z).....	84
Service Blueprint (Anexo AA).....	85
Customer Journey Map Jero Café Tienda Veg (Anexo BB).....	86
Customer Journey Map Restaurante Vegetariana Zona Light (Anexo CC).....	86
Customer Journey Map La Fragatta Gourmet (Anexo DD)	87
Customer Journey Map La Italiana (Anexo EE)	87
Customer Journey Map Restaurante Susacá (Anexo FF).....	88
Customer Journey Map Restaurante El Lago (Anexo GG)	88
Customer Journey Map Deseado de Jero Café Tienda Veg (Anexo HH)	89
Formato de entrevista aplicada a los clientes de Jero Café Tienda Veg (Anexo II)	95

Introducción

En un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio se han convertido en factores fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones (Collier & Bienstock, 2006). La experiencia del cliente es un aspecto crucial que influye en su percepción de la marca y su lealtad hacia la empresa Parasuraman et al. (1985). En este estudio se trabajó con el emprendimiento denominado Jero Café Tienda Veg, ubicado en Sogamoso, un innovador restaurante y tienda vegana, que se enfrenta al reto de mejorar su servicio al cliente para poder destacar en el mercado vegano cada vez más competitivo y exigente.

El desafío radica en identificar una estrategia efectiva que permita abordar de manera integral las necesidades y preferencias de los clientes, optimizando los procesos de servicio y promoviendo la fidelización. Para lograrlo, es esencial adoptar un enfoque centrado en el cliente y contar con herramientas adecuadas que faciliten la comprensión profunda de la experiencia de usuario a lo largo de su ciclo de vida con la marca. (Fisk et al., 1993).

En este contexto, surge la pregunta problema: ¿La aplicación del modelo *xcustomer* 360 puede contribuir al mejoramiento del servicio al cliente en Jero Café Tienda Veg?, este modelo se presenta como una herramienta integral de experiencia de usuario, permitiendo analizar y optimizar cada interacción con la empresa y adaptar la oferta de servicios de manera personalizada y efectiva como lo menciona Shankar et al. (2002).

Para responder a esta pregunta, se propone analizar y comprender en profundidad la experiencia del cliente con la marca, desde el primer contacto hasta la fidelización. Se pretende evaluar cómo el modelo *xcustomer* 360 permite identificar los puntos críticos y las áreas de oportunidad que requieren mejoras para brindar una atención excepcional y personalizada.

El enfoque metodológico de esta investigación se basó en la recopilación y análisis de datos cualitativos utilizando herramientas como el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) de Kotler et al. (2015), ciclo de vida del servicio (Berry, 1980 citado en Wang et al., 2011) y benchmarking (Vargo & Lusch, 2004) estas herramientas permitieron diagnosticar el estado actual de Jero Café Tienda Veg en términos de servicio al cliente. Asimismo, al emplear metodologías como *service blueprint* y *customer journey map* se facilitó el proceso de diseño de una estrategia de servicio al cliente, adaptada a las necesidades y preferencias individuales de los clientes.

El objeto de estudio se desarrolló a través de cuatro capítulos. En el primero se realizó el diagnóstico del estado actual de Jero Café Tienda Veg mediante la aplicación del análisis DOFA, el ciclo de vida del servicio y el benchmarking, esta evaluación permitió identificar los puntos críticos y las áreas de oportunidad para el mejoramiento del servicio al cliente. En el segundo capítulo se diseñó una estrategia de servicio al cliente empleando metodologías como *service blueprint* y *customer journey map*, estas herramientas proporcionaron una representación visual y detallada de los procesos de servicio, los puntos de contacto con el cliente y los momentos clave del servicio al cliente. En el tercer capítulo se desarrolló una herramienta tipo entrevista para la recopilación de información necesaria para la implementación del modelo *xcustomer 360* en Jero Café Tienda Veg. Esta herramienta permitió recopilar datos sobre las preferencias, necesidades y percepciones de los clientes, lo que proporcionó información para la toma de decisiones y finalmente en el cuarto capítulo se esquematizó la estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente de Jero Café Tienda Veg, empleando los componentes del modelo *xcustomer 360*. Este enfoque integral permitió alinear los esfuerzos de la empresa para desarrollar una propuesta personalizada de servicio al cliente, enfocada en la satisfacción y la consecución de la lealtad en los usuarios.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estrategia para el mejoramiento del servicio al cliente de Jero Café Tienda Veg mediante la implementación del modelo *xcustomer* 360 que contribuya al logro de sus objetivos de negocio.

Objetivos específicos

Diagnosticar el estado actual de Jero Café Tienda Veg mediante la aplicación del análisis DOFA, ciclo de vida del servicio y *benchmarking*.

Identificar la experiencia actual brindada por Jero Café Tienda Veg mediante las herramientas ciclo de vida del servicio, momentos de verdad, *customer journey map* y *service blueprint*.

Desarrollar una herramienta para la recopilación de la información necesaria para la implementación del modelo *xcustomer* 360 en Jero Café Tienda Veg.

Esquematizar la estrategia de mejoramiento del servicio al cliente de Jero Café Tienda Veg empleando los componentes del modelo *xcustomer* 360.

Justificación

El presente proyecto se desarrolla para apoyar el emprendimiento y aplicar herramientas avanzadas que permitan mejorar la gestión y operación de Jero Café Tienda Veg con enfoque en la experiencia de usuario.

La decisión de la fundadora del café, de emprender este negocio basado en su amor por los animales fue una fuente de profunda motivación. A pesar sus intensos esfuerzos en estudio, evaluación, cotización e inversión en diversos aspectos para poner en marcha el café, se identifican aspectos que no han sido explorados. Esta observación refleja una tendencia común en la que los emprendedores a veces no logran abordar de manera integral todos los elementos esenciales en asuntos comerciales y de mercadeo.

Fue esta observación la que me motivó a seleccionar Jero Café como el foco de mi investigación en el contexto de mi formación académica. con el deseo de contribuir al crecimiento y éxito de este emprendimiento. Es importante destacar que Jero Café no solo representa un negocio para la fundadora, sino también un compromiso de vida que comparto y a la vez se integra con mis intereses y metas académicas.

Para analizar este emprendimiento, es esencial reconocer que la industria de alimentos veganos está experimentando un marcado crecimiento motivado por una creciente conciencia en torno a la salud, el bienestar animal y la sostenibilidad. En este contexto, Jero Café Tienda Veg se destaca como un actor fundamental en este mercado emergente en el municipio de Sogamoso. No obstante, para mantener su competitividad y ampliar su impacto social, es esencial que adopte soluciones tecnológicas que impulsen su desarrollo sostenible. En este sentido, la implementación del modelo *Xcustomer 360* se presenta como una oportunidad estratégica para alcanzar estos objetivos.

Las tendencias económicas del sector de alimentos veganos indican que cada vez más consumidores buscan opciones saludables y éticas, adicionalmente estos

consumidores buscan comprender mejor el mercado y acceder a información específica de los productos, siendo parámetros como las preferencias y necesidades, algunas de las más significativas en el momento de optimizar la oferta, el análisis de este proceso permite generar un mayor volumen de ventas y aumentar la fidelización de los clientes.

La implementación de este tipo de estudios integrales impactará de forma significativa en el crecimiento y la rentabilidad de Jero Café Tienda Veg, al contar con datos precisos sobre el comportamiento de sus clientes, la tienda podrá personalizar sus ofertas, desarrollar estrategias de mercadeo más efectivas y anticipar las demandas del mercado. Esta mejora en la toma de decisiones aumentará la eficiencia operativa y posicionará a la tienda como un referente en el sector de alimentos veganos.

Esta investigación encuentra su justificación en el hecho de que el enfoque vegano de Jero Café Tienda Veg trasciende los límites del aspecto comercial, al promover un estilo de vida sostenible y consciente. Al implementar el modelo *Xcustomer* 360, la tienda podrá ampliar su alcance y concienciar a más personas sobre las ventajas de una alimentación vegana. Además, la optimización de procesos gracias a esta herramienta tecnológica permitirá reducir el desperdicio de alimentos y minimizar el impacto ambiental, contribuyendo así al bienestar de la comunidad local y global.

Finalmente, la adopción del modelo *Xcustomer* 360 en Jero Café Tienda Veg representa una oportunidad única para fortalecer su posición en el mercado de alimentos veganos, impulsar la sostenibilidad y mejorar la experiencia del cliente. Con el apoyo de la Universidad y su enfoque en la innovación en negocios sostenibles, este proyecto promete generar un impacto empresarial positivo y contribuir al desarrollo de una sociedad más consciente y responsable.

Marco Institucional

Presentación de la empresa

Jero Café Tienda Veg es un emprendimiento que nació de la pasión y el compromiso por llevar un estilo de vida vegano. Fundado por Andrea Bayona, una soñadora comprometida con el bienestar animal y el cuidado del medio ambiente; que analizó las limitadas opciones gastronómicas disponibles para personas veganas en la ciudad de Sogamoso, del departamento de Boyacá – Colombia.

Esta empresa se especializa en ofrecer una amplia variedad de productos libres de maltrato animal, centrándose en alimentos de consumo a la mesa, junto a confitería, bebidas vegetales, artículos ecológicos de cuidado personal, cosméticos, entre otros; que permite satisfacer en gran parte la demanda de clientes que han realizado la transición a esta postura ética.

A pesar de ser una iniciativa reciente, Jero Café Tienda Veg se distingue por su dedicación a actividades altruistas que promueven el bienestar animal y la preservación del entorno ambiental, porque creen que cada pequeño gesto cuenta y juntos hacer la diferencia, por ello busca ofrecer opciones de consumo atractivas y asequibles para la comunidad vegana.

El emprendimiento está comprometido con la calidad de los productos, servicio excepcional, ambiente acogedor, bienestar animal y buen brío. Se valora a cada uno de los clientes y se esfuerza por brindar una experiencia única y grata; el objetivo de Jero Café Tienda Veg es demostrar que el veganismo puede ser delicioso, asequible e impactante.

Misión

Jero Café Tienda Veg se crea con la misión de darle un vuelco a los productos veganos, empleando la inmensa variedad de ingredientes, sabores, y colores de los alimentos que se combinan para crear productos saludables, frescos y sabrosos. Aquí, el

respeto por los animales y la sostenibilidad ambiental son nuestra bandera. Somos pioneros en la región en ofrecer opciones veganas con un toque de distinción. Aquí te tratamos como en familia, con un servicio de primera y sin afán. Y lo mejor de todo, nos enredamos en labores altruistas para hacer del mundo un lugar mejor.

Visión

Deseamos ser esa chispa que encienda la curiosidad, el entendimiento y el deseo de probar nuevas formas de alimentación en Boyacá. En Jero Café Tienda Veg queremos ser ejemplo que inspire, motive y acompañe el camino hacia un estilo de vida más consciente y respetuoso. Nos proponemos crear puntos de venta en Boyacá que sean verdaderos refugios de calidez y servicio excepcional al cliente.

Valores

Cada uno de los valores están definidos por su fundadora y cada uno es considerado de vital importancia para la operación del establecimiento sin manejar ningún tipo de jerarquía.

Empatía.

Ponerse en el lugar del otro, entender mejor sus acciones, comportamientos, dolores y pensamientos.

Creatividad.

En la creación de platos con proteína de origen vegetal apetitosos, nutritivos y balanceados.

Calidez.

Generando experiencias tranquilas para el cliente que lo motiven a regresar al punto de venta, descubriendo nuevos sabores y hábitos de consumo.

Sostenibilidad.

Garantizando que el desarrollo del negocio propenda por el equilibrio económico, social y ambiental.

Políticas del Emprendimiento

Política de sostenibilidad ambiental

La política de sostenibilidad ambiental se basa en la creencia de que la sostenibilidad es fundamental para reducir el impacto ambiental nocivo. Nos comprometemos a incentivar el transporte limpio, priorizar la adquisición de insumos con huella de carbono neutra y fomentar la disminución, reutilización y reciclaje de recursos aprovechables. A través de estas acciones, buscamos minimizar nuestro impacto en el medio ambiente y contribuir a la preservación de recursos naturales y biodiversidad.

Política de Alimentos y Bebidas Sostenibles

Como parte de nuestra contribución hacia el objetivo de hambre cero, nos comprometemos a ofrecer alimentos sanos, nutritivos y sostenibles. Para lograrlo, apoyamos la compra de insumos de la región. Además, promovemos y enseñamos a nuestros clientes una dieta basada en vegetales, con el propósito de cuidar la salud, hacer conciencia, y disminuir el hambre en la población. De esta manera, buscamos generar un impacto positivo en la sociedad y contribuir a un futuro más sostenible y saludable.

Código de Conducta de Proveedores

Jero Café Tienda Veg, establece sus vínculos con los proveedores fundamentados en principios éticos y transparencia empresarial. Nos comprometemos a garantizar que todos nuestros productos y procesos se realicen sin causar sufrimiento animal, al tiempo que respetamos los intereses de ambas partes involucradas. Solicitamos que nuestros proveedores operen demostrando un comportamiento que refleja responsabilidad tanto social como ambiental. De esta manera, nos aseguramos de ofrecer a nuestros clientes productos que reflejen nuestros valores de respeto por los animales y la sostenibilidad ambiental.

Política de Derechos humanos

En Jero Café Tienda Veg, nos comprometemos a sincronizar nuestras operaciones con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y nos esforzamos por contribuir de manera positiva en su implementación dentro de nuestras actividades comerciales, especialmente en lo referente a la vida como un derecho primordial y fundamental.

Reseña Histórica

Jero Café Tienda Veg encuentra su nombre en una historia personal que marcó a su fundadora en 2020. Después de intentar salvar la vida de un cordero llamado Jerónimo, quien lamentablemente falleció, el café abrió sus puertas dos años después en honor a él.

La historia de Jerónimo es conmovedora: a los 6 días de nacido, sufrió un accidente que le dejó paralizadas las patas traseras, la fundadora lo rescató de un entorno donde su vida estaba en riesgo, no recibía atención veterinaria ni cuidados adecuados. Durante un mes, recibió atención médica, adaptaron una silla de ruedas para él, le dieron terapias y lo rodearon de amor; sin embargo, antes de poder recuperarse por completo, Jerónimo partió, dejando una huella imborrable y un legado de respeto hacia la vida y dignidad de los animales.

La experiencia con Jerónimo reafirmó la decisión de Andrea de vivir en completo respeto hacia los animales, eliminando cualquier producto o actividad que provenga de ellos.

Análisis del Sector

En Colombia, el sector terciario ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años y ha contribuido de manera importante al producto interno bruto (PIB) del país, dentro de este sector se encuentran los restaurantes.

Para analizar las cifras nacionales es importante entender que los reportes se elaboran por actividades económicas, lo que dificulta la realización de un análisis certero

de la situación actual de la gastronomía en Colombia. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2022). La actividad de comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida reportaron un crecimiento en volumen de 10,7% del PIB en el 2022, en la Encuesta Mensual de Servicios (EMS) de marzo de 2023 del DANE (2023) el subsector Restaurantes, catering y bares obtuvo una variación positiva porcentual en los ingresos nominales de 21.2% en el 2022 con respecto al 2021.

El DANE, indica que de los 22 millones de trabajadores que existen en el país, 1,2 millones están empleados por el subsector de restaurantes, parte de un sector que responde por la generación del 6% de los empleos en el país, que aporta el 4% al PIB nacional cerca de \$32 billones COP en el 2015 (Vanguardia, 2016).

Este subsector desarrolló una reactivación impulsada desde el Estado, esa reactivación permitió mejorar las cifras en el 2021 con un crecimiento del 21,5% frente al año 2019, así mismo, el precio de los alimentos fue una cifra que reporto un incremento del 10.5% al finalizar el año 2021, no obstante, el subsector debe seguir trabajando en la recuperación económica (Crowe, 2021). Para el 2022 la inflación golpeó fuertemente a los alimentos con una cifra acumulada para la subcategoría de restaurantes y domicilios de 18,7% (Portafolio, 2013).

En el subsector de restaurantes, *catering* y bares existen 131.702 matrículas renovadas y se cancelaron 29.799 matriculas, sin embargo, se crearon 30.155 nuevas matrículas todo este cambio de cifras debido a la pandemia del COVID 19; por otro lado, Bancolombia (2021) afirma que Colombia existen 528 restaurantes vegetarianos y veganos en Colombia registrados en 25 departamentos de acuerdo con (Vita, 2020).

Los estudios nacionales que contienen datos sobre restaurantes veganos no son muchos (Vita, 2020) y la situación es aún menos favorable en el caso de los estudios locales (Bayona & Figueroa, 2022).

De esta forma la información que se puede consultar actualmente es a nivel mundial, según datos de euro monitor international citado en BBVA (2021) las ventas mundiales de carne vegetal aumentaron 24% en el 2020 alcanzando los 4,200 millones de dólares. En tanto, las ventas de leches vegetales crecieron 4% y alcanzaron los 16,900 millones de dólares.

En Colombia, el consumo vegano ha experimentado un notable crecimiento. Según el diario La República (2022) aproximadamente el 5% de la población colombiana se identifica como vegana o vegetariana. A pesar de esta tendencia al alza, la participación de Jero Café Tienda Veg en el actual mercado vegano es mínima. Por esta razón, se lleva a cabo este estudio con el objetivo de incrementar su participación y fomentar el consumo vegano en general.

Marco de Referencia

En la actualidad, con un entorno empresarial altamente competitivo y orientado al cliente, la creación y entrega de experiencias de servicio excepcionales se ha convertido en una prioridad fundamental para las organizaciones. Este marco de referencia tiene como objetivo explorar y analizar varios de estos elementos clave, incluyendo los modelos de servicio y la *customer experience* (CX o experiencia del cliente). Entre las herramientas más relevantes se encuentran el Service Blueprint, que descompone y visualiza los procesos internos y las interacciones con los clientes y el Customer Journey Map, que traza el recorrido del cliente a lo largo de su experiencia. En esta perspectiva, este marco de referencia explora la importancia de estos modelos y herramientas en la creación de experiencias de servicio excepcionales y su influencia en la satisfacción y lealtad del cliente.

Mercadeo de servicios y servicio al cliente

De acuerdo con estudios anteriores realizados por Bayona & Figueroa (2022), las tiendas veganas se centran en satisfacer las necesidades de un nicho específico de clientes conscientes de su alimentación y preocupados por el bienestar animal y el medio ambiente. Para lograr una ventaja competitiva, es fundamental que las tiendas veganas comprendan las expectativas únicas de su audiencia objetivo y diseñen estrategias de marketing que reflejen los valores éticos del veganismo.

Las tiendas veganas no solo buscan vender productos, sino también ofrecer una experiencia satisfactoria y enriquecedora a sus clientes. La literatura destaca la importancia de identificar y comprender las expectativas y preferencias de los consumidores veganos, lo que les permite personalizar la experiencia de compra y ofrecer productos y servicios que se alineen con sus valores Zeithaml et al. (2016). Asimismo, se enfatiza la necesidad de demostrar empatía y capacidad de respuesta en

cada interacción con los clientes para generar lealtad y satisfacción según (Berry & Parasuraman, 1991; Becker, 1992).

La calidad del servicio y la satisfacción del cliente son otros dos pilares fundamentales, la medición y evaluación de la calidad del servicio son esenciales para garantizar que las tiendas veganas estén cumpliendo con las expectativas de sus clientes. El modelo de servicio de SERVQUAL, por ejemplo, destaca cinco dimensiones clave de calidad del servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y confiabilidad definido por Parasuraman et al. (1985). Evaluar estas dimensiones puede ayudar a las tiendas veganas a identificar áreas de mejora y fortalecer sus estrategias de servicio al cliente.

Además de enfocarse en la calidad del servicio, las tiendas veganas deben desarrollar estrategias de mercadeo específicas que reflejen los valores y principios del veganismo. La construcción de una marca fuerte y auténtica es vital para atraer y retener clientes. El marketing de experiencias se vuelve relevante, ya que las tiendas veganas pueden ofrecer más que solo productos, proporcionando a los clientes una experiencia que conecte con su estilo de vida y propósito Kotler & Armstrong (2013) y Kotler et al. (2015). Por otra parte, la gestión efectiva de redes sociales y la impresión en línea integran un papel clave en la edificación de la reputación de la tienda y la comunicación de su propuesta de valor afirmado por Benthaus et al. (2016).

En el contexto del mercadeo de servicios, es importante considerar la perspectiva dominante de servicio, que destaca la co-creación de valor entre la tienda y sus clientes (Vargo & Lusch, 2004). Al enfocarse en la creación conjunta de experiencias satisfactorias, las tiendas veganas pueden establecer relaciones más sólidas y significativas con sus clientes, lo que lleva a una mayor lealtad y compromiso. De esta forma el mercadeo de experiencias se vuelve relevante, ya que las tiendas veganas

pueden ofrecer más que solo productos, proporcionando a los clientes una experiencia que conecte con su estilo de vida y propósito dicho por Kotler et al. (2015).

Por su parte el análisis competitivo también es esencial para el éxito de las tiendas veganas en un mercado en constante evolución. Comprender su entorno competitivo y utilizar técnicas de análisis de la industria ayudará a estas tiendas a diferenciarse y destacar en un mercado cada vez más competitivo.

La evolución de la literatura del marketing de servicios es otro aspecto relevante para considerar según (Fisk et al. 1993). Adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y mantenerse actualizado con las últimas tendencias en marketing de servicios permitirá a las tiendas veganas mantenerse a la vanguardia en su sector.

En relación con el contexto específico de servicios bancarios, O'Cass & Ngo (2007), encontraron una relación entre la orientación al mercado y la innovación. Las tiendas veganas pueden aprender de estos hallazgos y aplicar estrategias de mercado innovadoras para atraer y retener a sus clientes conscientes y comprometidos con el veganismo.

La investigación de Sharma & Patterson (2000), sobre el compromiso del cliente en servicios profesionales también es relevante para las tiendas veganas. Fomentar la lealtad y el compromiso de sus clientes a través de relaciones a largo plazo será fundamental para el éxito sostenible de estas tiendas.

El modelo de calidad del servicio presentado por Grönroos (1984) ofrece una guía valiosa para garantizar que la calidad del servicio ofrecido por las tiendas veganas cumpla con las expectativas y necesidades de sus clientes. Este modelo, que destaca aspectos como la fiabilidad, empatía y seguridad en el servicio, puede ser adaptado y aplicado en el contexto de las tiendas veganas para mejorar la satisfacción y percepción de valor por parte de los clientes.

En el entorno digital actual, medir y mejorar la calidad del servicio en línea es de suma importancia para las tiendas veganas que operan en el comercio electrónico.

El estudio de Collier & Bienstock (2006) sobre *Measuring Service Quality in E-Retailing* proporciona directrices útiles para evaluar la calidad del servicio en este entorno digital y asegurar una experiencia de cliente positiva y satisfactoria.

En resumen, el análisis de mercadeo de servicios y la gestión del servicio al cliente son aspectos fundamentales para el éxito de las tiendas veganas en un mercado en constante crecimiento debido a la creciente conciencia sobre la salud, el bienestar animal y la sostenibilidad. La calidad del servicio, la construcción de una marca auténtica, la oferta de experiencias significativas y la adaptación a las tendencias actuales son prácticas esenciales para destacar en este sector competitivo. La co-creación de valor, la innovación en estrategias de mercado y la construcción de relaciones a largo plazo son claves para el éxito sostenible de estas tiendas, tanto en entornos físicos como en el comercio electrónico.

Modelos de gestión del servicio al cliente

Los modelos de gestión del servicio al cliente son enfoques sistemáticos y estructurados que las empresas utilizan para garantizar la satisfacción y fidelidad de sus clientes. Parasuraman et al. (1988) enfatizan la importancia de la calidad del servicio como un factor clave para la ventaja competitiva y presentan el modelo SERVQUAL, que mide la calidad del servicio en cinco dimensiones clave, incluyendo fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y confiabilidad. Zeithaml et al. (2016) proporcionan una visión completa de cómo las empresas pueden centrarse en el cliente para ofrecer servicios excepcionales y gestionar eficazmente la relación con los clientes.

Además, la satisfacción del cliente y su implicación en el éxito de una empresa de servicios son resaltadas por (Grönroos, 1984) quien presenta un modelo de calidad del servicio que destaca la importancia de estas métricas. Kotler et al. (2015) también

contribuyen al tema, enfocándose en el mercadeo de servicios en las industrias de hospitalidad y turismo, proporcionando estrategias y enfoques para mejorar la experiencia del cliente y la satisfacción.

En el entorno digital actual, Shankar et al. (2002) analizan la importancia de la confianza en línea en la gestión del servicio al cliente, lo cual se vuelve relevante para las empresas que operan en el comercio electrónico, que las tiendas veganas pueden implementar para ofrecer sus productos en línea. Además, Vargo & Lusch (2004) presentan la perspectiva dominante de servicio, que enfatiza la co-creación de valor entre la empresa y el cliente como una base esencial para la gestión del servicio al cliente. Esto es relevante para las tiendas veganas, ya que pueden colaborar con sus clientes para crear experiencias satisfactorias y alineadas con sus valores éticos del veganismo.

La experiencia al cliente se ha enriquecido con una variedad de modelos y enfoques que buscan optimizar las interacciones entre las empresas y sus clientes. En este contexto, se han desarrollado diversos modelos que abordan distintos enfoques y aspectos del servicio al cliente. Estos modelos representan marcos conceptuales que guían la forma en que las organizaciones diseñan, implementan y elevan su calidad de la experiencia del cliente.

Tabla 1.

Modelos de servicio al cliente definidos por varios autores

Modelos de servicio al cliente		
Nombre	Descripción	Autores
Calidad Total de Crosby	Maneja un enfoque de "Calidad Cero Defectos", donde se busca eliminar los errores y defectos en el servicio al cliente desde la	Crosby (1979)

Modelos de servicio al cliente		
Nombre	Descripción	Autores
	raíz, para brindar una experiencia de calidad consistente.	
Servucción	Analiza el proceso de creación de servicios y cómo interactúan los clientes y los empleados durante la prestación del servicio. Destaca la importancia de la interacción en la creación de experiencias de servicio satisfactorias.	Eiglier & Langeard (1987)
Momentos de la Verdad	Existen momentos clave en la interacción cliente y empresa, donde se define la percepción del servicio. Cada "momento de la verdad" es una oportunidad para causar una impresión positiva o negativa en el cliente.	Carlzon (1987)
GAP	El modelo GAP identifica y analiza las brechas que pueden existir entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio que la empresa ofrece. Esto ayuda a reconocer áreas de mejora y garantizar un servicio más alineado con las necesidades del cliente.	Parasuraman et al. (1985)
SERVQUAL	Mide la brecha entre las expectativas del cliente y la percepción real del servicio recibido. Se basa en cinco dimensiones de calidad del servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, empatía, seguridad y confiabilidad.	Parasuramn et al. (1988)

Modelos de servicio al cliente		
Nombre	Descripción	Autores
Recuperación del Servicio de Bitner	Se centra en la gestión de situaciones de servicio insatisfactorias y cómo la empresa puede recuperarse efectivamente para restaurar la confianza del cliente y mejorar la experiencia.	Bitner et al. (1990)
Triángulo del Servicio de Bowen	Enfatiza la relación entre tres elementos clave: los empleados, los clientes y la gestión. Este modelo sostiene que el liderazgo efectivo y el empoderamiento de los empleados conducen a una mayor satisfacción del cliente y una mejora en la calidad del servicio.	Bowen (1990)
Experiencia de Cliente de Pine y Gilmore	Concepto de "economía de la experiencia" y sugiere que las empresas deben crear experiencias memorables para sus clientes para generar lealtad y satisfacción.	Pine & Gilmore (1998)
Lealtad del Cliente de Reichheld	Modelo del "Net Promoter Score" (NPS) que mide la lealtad de los clientes a través de una simple pregunta: "¿Cuál es la probabilidad de que recomiende nuestra empresa a un amigo o colega?". Los clientes se clasifican como promotores, pasivos o detractores, y el NPS se utiliza para medir la satisfacción y la lealtad.	Reichheld (2003)

Modelos de servicio al cliente		
Nombre	Descripción	Autores
Ciclo de Servicio de Johnston y Clark	Describe las fases de un ciclo de servicio, que incluye las etapas de atracción, entrada, encuentro, salida y fidelidad del cliente. Proporciona una guía para gestionar cada fase del proceso de servicio.	Johnston & Clark, (2005)
Atención al Cliente de CRM	El Customer Relationship Management (CRM) es un enfoque integral para gestionar las relaciones con los clientes, utilizando tecnologías y estrategias para comprender mejor las necesidades y preferencias del cliente y brindar un servicio más personalizado.	Buttle (2009)
7 pasos de Servicio de Disney	Establece siete pasos clave para brindar un excelente servicio al cliente, desde la bienvenida hasta la despedida. Estos pasos ayudan a enfocar la atención en la experiencia del cliente durante todo el proceso de interacción.	Kinni (2011)

Fuente: elaboración propia basada en varios autores, referenciados en cada modelo.

En la tabla anterior, se detalla la explicación de cada modelo, y en cada uno de ellos, Jero tiene la oportunidad de aplicar las recomendaciones sugeridas. Sin embargo, teniendo en cuenta las limitaciones de tiempo y recursos que enfrentan los emprendimientos, implementar cada modelo de forma individual sería una tarea ardua y

demandante. Por ejemplo, en el modelo de Crosby, Jero puede enfocarse en la eliminación de errores y defectos del servicio al cliente. En el caso del modelo momentos de la verdad, Jero podría aplicar este concepto centrándose en momentos clave de interacción, como la bienvenida, la toma de pedidos, la entrega de alimentos y la despedida. Cada modelo requiere una dedicación significativa de recursos y tiempo por parte del emprendedor.

Por lo tanto, se sugiere a Jero que considere la implementación del modelo *X Customer 360*. Esta aproximación integral permitirá optimizar tiempo y recursos al abordar múltiples aspectos de la experiencia del cliente de manera coordinada, evitando la necesidad de aplicar cada modelo por separado.

Modelo xcustomer 360

De acuerdo con Fernández de Paredes (2018), este modelo corresponde a un modelo de gestión de la experiencia, que ha sido implementado por empresas de diferentes sectores. El modelo se compone de 5 pilares:

Conocimiento del cliente, competencias, colaboradores:

En esta etapa se describen las expectativas y atributos valorados por los clientes, las acciones de la competencia y se realiza la selección, capacitación y compromiso de los colaboradores.

Análisis de la experiencia actual

En esta etapa se definen los momentos de la verdad (interacciones), el customer journey map, se elabora el service blueprint y se realiza la identificación de brechas entre la situación actual y la deseada.

Diseño de prototipos y planes de acción

Se realiza la generación de ideas y la innovación, sumado a las propuestas de mejora para las brechas identificadas (problemas, fallas, puntos de dolor y riesgos) y se finaliza con el testeo previo al lanzamiento.

Diseño e implementación de la experiencia deseada

Esta etapa inicia con la evaluación de los momentos de la verdad y las interacciones (en su versión mejorada), actividad que se ve reflejada en el diseño de cada experiencia de usuario (UX), se realizan las mejoras para el customer journey map, service blueprint, adicionalmente se realiza la construcción de la cultura de experiencia del consumidor (CX) en toda la organización incluyendo alta dirección, mandos medios y primera línea. La etapa finaliza con la definición de la omnicanalidad.

Definición de estándares, métricas y KPI

Esta etapa comienza con la elaboración de los acuerdos de nivel de servicio interno (ANS), los estándares de operación, las métricas y *Key Performance Indicators* (KPI), finaliza con la elaboración de la estrategia de auditoría del servicio que incluye las mediciones y los planes de acción requeridos.

Figura 1.

Estructura general del modelo Xcustomer 360 ®



Fuente: tomado de Fernández de Paredes. (2022). *Construyendo Xperiencias*.

Service blueprint

Conocido como "Mapa de Procesos de Servicio", es una herramienta visual utilizada para representar gráficamente la estructura y las interacciones de los diferentes componentes que conforman la prestación de un servicio. Esta herramienta se utiliza para comprender y analizar de manera detallada todos los procesos y puntos de contacto que intervienen en la entrega de un servicio, desde la interacción con el cliente hasta los procesos internos y los recursos utilizados. El objetivo principal del *service blueprint* es identificar y visualizar posibles áreas de mejora, oportunidades de innovación y puntos críticos que pueden afectar la experiencia del cliente.

Estructura del *service blueprint*. Consta de varias capas o niveles de detalle. En la parte superior se encuentra la línea de tiempo o línea de actuación, que muestra las interacciones del cliente con el servicio a lo largo del tiempo. A continuación, se representa la línea de contacto, que muestra los puntos de contacto donde los clientes interactúan directamente con el personal de servicio o con interfaces digitales. Debajo de la línea de contacto, se encuentran los procesos internos y los recursos utilizados para brindar el servicio, incluyendo los flujos de trabajo, las tecnologías y los empleados involucrados. Por último, se pueden incluir también notas y comentarios que proporcionen información adicional y contexto sobre cada componente del servicio.

Aplicaciones del *service blueprint*. El *Service Blueprint* es una herramienta valiosa en la gestión de servicios y en el diseño de experiencias del cliente. Permite a las empresas visualizar de manera clara y detallada como se entregan sus servicios, identificar posibles puntos débiles y oportunidades de mejora, y diseñar estrategias para ofrecer experiencias más satisfactorias y eficientes. Además, el *service blueprint* puede utilizarse para entrenar al personal, ya que proporciona una representación visual de los procesos y flujos de trabajo involucrados en la prestación del servicio.

El uso del *service blueprint* ha sido ampliamente reconocido en la literatura de gestión de servicios. Pine & Gilmore (1998) en su publicación "*welcome to the experience economy*" destacan la importancia de diseñar experiencias memorables para los clientes y el *service blueprint* como una herramienta esencial para lograrlo. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2011) en su libro "*service management: operations, strategy, information technology*" también enfatizan la utilidad del *service blueprint* en el análisis y mejora de los procesos de servicio.

Berry y Parasuraman (1991) en su artículo "*marketing services: competing through quality*" analizado por Becker (1992) mencionan el *service blueprint* como una herramienta clave para comprender la calidad del servicio y cómo se percibe por los clientes. Además, Bitner et al., (2000) en su artículo "*technology infusion in service encounters*" resaltan el papel del *service blueprint* en la integración efectiva de la tecnología en la prestación de servicios.

Otras fuentes como Shostack (1982) en su artículo "*how to design a service*" y Johnston & Clark (2005) en su libro "*service operations management: improving service delivery*" también destacan la importancia del *service blueprint* en el diseño y gestión de servicios eficientes y centrados en el cliente.

Customer journey map

Conocido como "mapa de viaje del cliente", es un instrumento visual que captura las experiencias y emociones de un cliente a lo largo de su interacción con una marca o empresa, desde el primer contacto hasta la posventa. Es como un mapa mágico que nos lleva a explorar los altibajos emocionales de los clientes mientras navegan por un mundo lleno de desafíos y satisfacciones. Este viaje del cliente se asemeja a una montaña rusa emocional, donde los momentos de emoción y asombro se entrelazan con las decepciones y las sorpresas.

Imagine un parque temático con ocho atracciones emocionantes. Primero, los clientes se emocionan y hacen fila para su experiencia inicial, es aquí donde comienza el viaje en la montaña rusa de emociones. Berry y Parasuraman (1991) nos explican cómo los clientes comienzan con altas expectativas y anhelan una experiencia emocionante y satisfactoria, mientras Bitner et al., (2000) destacan cómo las empresas pueden infundir tecnología en estas primeras interacciones para sorprender a los clientes.

A medida que los clientes avanzan por el parque, encuentran diferentes puntos de contacto con la marca, representados por las diversas atracciones que ofrecen diferentes experiencias. En el camino, se enfrentan a la prueba de la verdad de la marca, donde esperan que las promesas se cumplan y las expectativas se mantengan (Pine & Gilmore, 1998). Johnston & Clark (2005) nos guían a través de estos puntos clave, donde las empresas deben centrarse en la gestión eficiente de los servicios para evitar caídas y decepciones.

Sin embargo, como en cualquier parque temático, pueden surgir problemas y desafíos en el camino. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2011) nos advierten sobre la importancia de resolver rápidamente los problemas y proporcionar soluciones para mantener a los clientes en el viaje. Además, Shostack (1982) enfatiza la importancia de diseñar un servicio que sea inolvidable y lleno de sorpresas agradables para los clientes.

Finalmente, los clientes llegan al punto culminante del viaje: la posventa y el servicio continuo. Vargo & Lusch (2004) resaltan cómo estas etapas finales son cruciales para fortalecer la lealtad del cliente y mantener una relación a largo plazo. Kotler & Armstrong (2013) sugieren que las empresas deben seguir interactuando con los clientes incluso después de la experiencia, manteniendo la relación y ofreciendo nuevas oportunidades para seguir disfrutando del viaje.

La implementación del modelo *xcustomer* 360 en Jero Café Tienda Veg ofrece una solución integral para abordar todos los aspectos de la experiencia del cliente, desde el saludo inicial hasta la despedida, garantizando una mejora continua en cada interacción. Esto permite a Jero adaptar el servicio a las necesidades específicas de cada cliente, lo que a su vez aumenta la satisfacción y la fidelidad de la clientela. Además, el enfoque integral optimiza la utilización de recursos al evitar la necesidad de implementar múltiples modelos por separado, ahorrando tiempo y esfuerzo. La recopilación constante de datos y la evaluación continua del desempeño permiten tomar medidas correctivas de manera oportuna. La personalización y la calidad mejorada generan lealtad del cliente, lo que a su vez contribuye a una mayor rentabilidad a largo plazo y a un flujo de ingresos constante. En última instancia, al brindar una experiencia de cliente sobresaliente, Jero se vuelve más competitivo en el mercado, ya que los clientes son más propensos a elegir su negocio sobre la competencia al experimentar un servicio excepcional.

Diseño Metodológico

La metodología empleada en la elaboración de este documento se desarrolla en una investigación cualitativa de alcance descriptivo, respaldada por un diseño fenomenológico, soportada teóricamente por (Sampieri et al., 2014).

La investigación cualitativa, se evidencia en la recolección de criterios y opiniones profundas de los clientes, los consumidores participaron en una entrevista online abierta que permitió conocer sus emociones, prioridades y vivencias en el restaurante. Donde se evaluaron varios aspectos que permitió conocer su visión de cada uno de ellos.

Para la presentación de los datos obtenidos en la investigación se utilizó un alcance descriptivo presentando la información obtenida de las entrevistas de manera objetiva, ofreciendo una representación precisa de la realidad, abordando los sucesos, expresiones y manifestaciones de los consumidores de Jero.

Y finalmente se usó un diseño fenomenológico, porque se comparó las experiencias positivas y negativas que los consumidores han vivido en Jero Café Tienda Veg.

Además, para llevar esta ruta metodológica la estrategia se basará en el modelo *xcustomer* 360, que combina el análisis de la experiencia del cliente (CX) con un diagnóstico interno que incluye un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

El proyecto cuenta con 4 fases de desarrollo que están ligadas al objetivo general y los objetivos específicos del estudio como se describe a continuación:

Diagnóstico inicial

Durante esta fase se realizaron dos actividades, la primera relacionada con la construcción de un marco de referencia que incluye una revisión sistemática en la que se verifican el conjunto de palabras claves a saber: *marketing*, *benchmarking*, *customer service*, *management models*, modelo de gestión CX y *service blueprint*. La información recuperada es proveniente de bases de datos principales BD01- *Scientific Research* y

BD02 - *Google Académico*. Los estudios relacionados se obtuvieron de un periodo de tiempo comprendido entre 1980 a 2021.

La segunda actividad corresponde al desarrollo de un análisis DOFA, que tuvo como objetivo realizar un análisis interno y externo de Jero Café Tienda Veg para identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Esto incluirá la revisión de procesos internos, recursos humanos, competencia en el mercado y factores económicos.

Evaluación de la experiencia del cliente (cx)

Durante el desarrollo de esta fase se desarrollaron dos actividades inicialmente un blueprint con el fin de visualizar la interacción del cliente con la operación a lo largo del tiempo de Jero Café Tienda Veg y posteriormente se realizó un mapeo completo de la experiencia del cliente desde la entrada a la tienda hasta la salida, identificando puntos críticos y oportunidades para mejorar la experiencia siguiendo la metodología establecida por Fernández de Paredes (2018).

Recopilación y análisis de datos

Durante el desarrollo de esta fase se realizaron dos actividades, la primera correspondió a la estructuración y aplicación de una entrevista que tuvo por objetivo determinar la satisfacción de los clientes de Jero Café tienda Veg. La entrevista a profundidad se aplicó a una muestra de 16 clientes con los que se cuenta en la actualidad en el restaurante. La entrevista conto con un total de 21 preguntas divididas en 3 secciones como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 2.

Estructura de la entrevista aplicada a consumidores de Jero

Nombre de la sección	Objetivo de la sección	Numero de preguntas
Diagnóstico del estado actual	Conocer su experiencia con el servicio al cliente brindado	10
Recopilación de información	Recopilar información necesaria que nos permita implementar el modelo X customer 360	7
Momentos de verdad	Conocer que espera el cliente en cada uno de los cuatro momentos de verdad.	4

Fuente: elaboración propia basada en la estructura de la entrevista

Esta fase permitió establecer el nivel actual de satisfacción con el servicio. El ejercicio de forma adicional permite identificar áreas de mejora y a comprender las expectativas de los clientes.

La segunda actividad consistió en utilizar los datos recopilados a través de las entrevistas con el fin de evaluar el ciclo de vida del servicio. Para analizar los datos obtenidos, se empleó el software ATLAS.ti, que simplifica el análisis de datos cualitativos al agrupar las respuestas en cinco aspectos clave: ubicación, infraestructura, servicio al cliente actual, servicio al cliente deseado y presencia digital. Un análisis detallado de cada una de estas categorías se encuentra disponible más adelante en el diagnóstico organizacional.

Desarrollo de la estrategia de mejoramiento del servicio al cliente

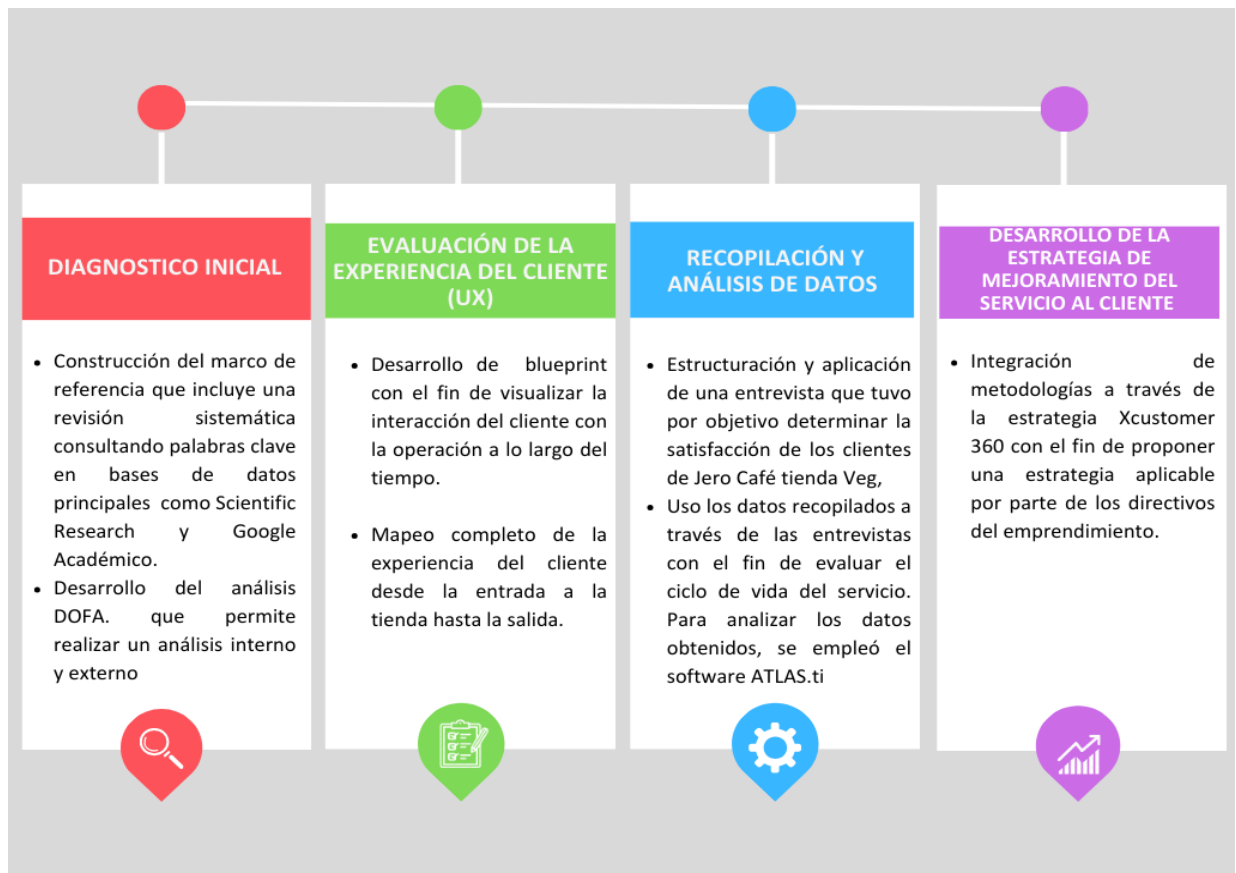
En esta fase se desarrolló una integración de metodologías a través de la estrategia *xcustomer 360* con el fin de proponer una estrategia aplicable por parte de los directivos del emprendimiento.

Este diseño metodológico proporciona un marco sólido para abordar el objetivo de mejorar el servicio al cliente en Jero Café Tienda Veg utilizando el modelo *xcustomer*

360, que combina un análisis DOFA con un enfoque centrado en la experiencia del cliente. La implementación de la estrategia será responsabilidad de los directivos del emprendimiento quienes se encargarán en fases posteriores a este estudio de identificar la eficacia de la propuesta y adaptarla a las necesidades cambiantes de la empresa y los clientes.

Figura 2.

Metodología implementada en la investigación en Jero Café Tienda Veg



Fuente: Elaboración propia (2023).

Diagnóstico Organizacional

Esta sección habla del diseño organizacional de Jero Café Tienda Veg, destacando su estructura, cultura corporativa y procesos internos. Se analiza su estado actual, los obstáculos que le impiden adaptarse a un mercado en constante cambio y cómo ha abrazado los principios de sostenibilidad y ética en su enfoque operativo. Implementado los cinco pilares del modelo *xcustomer* 360 se obtuvo el siguiente análisis.

Conocimiento

Dentro de este pilar, se llevó a cabo un diagnóstico inicial del restaurante con el propósito de conocer en profundidad a la competencia, clientes y colaboradores. Para ello, se utilizaron herramientas como *benchmark* digital, DOFA, análisis de trabajos previos, trabajo en campo e información proporcionada por la fundadora.

Clientes

La mayoría de los clientes de Jero Café Tienda Veg provienen de la ciudad de Sogamoso y sus alrededores, aunque también llegan visitantes de ciudades más grandes como Bogotá y Tunja. La razón principal que los impulsa a elegir Jero como su destino es la escasa oferta de opciones veganas en la zona. Optan por Jero para adoptar un estilo de vida más saludable, caracterizado por una alimentación respetuosa con los animales y la autenticidad de un emprendimiento que abraza estos valores. Además, estos clientes esperan recibir un servicio al cliente excepcional y disfrutar de un ambiente ameno mientras se deleitan con las delicias de Jero Café Tienda Veg.

Benchmark digital

En el desarrollo de la investigación, se llevó a cabo un análisis de *benchmark* bajo el concepto de Espinoza & Gallegos (2019), que sugiere realizar una evaluación comparativa entre empresas del mismo sector analizando cualquier proceso entre compañías, en este caso se aplicara el *benchmark* digitalmente en competidores directos e indirectos. Se seleccionó un total de seis restaurantes, dos de comida veg y cuatro de

comida carnívora, ubicados en la zona urbana. del municipio de Sogamoso dicho análisis se efectuó en mayo. Se evaluó su presencia digital a través de sus sitios web, redes sociales y en Google, es relevante evidenciar que la duración de la operación de los restaurantes varía considerablemente, abarcando desde 2 hasta 35 años de experiencia en el mercado.

El análisis *online* de la competencia revela que restaurante El Lago se destaca por su presencia digital, siendo el único entre los restaurantes que cuenta con un sitio *web*, aunque esta sea bastante básica. Por otro lado, restaurante y cafetería vegetariana zona *light* exhibe una presencia digital más débil. Es importante señalar que, en Sogamoso, los restaurantes centran su comunicación principalmente en las redes sociales y no consideran esencial tener una página web.

Jero Café Tienda Veg con solo dos años de operación, se ubicó en el tercer puesto según la calificación general. Se observa una moderada presencia digital en redes sociales, como *Instagram*, *Facebook* y *WhatsApp Business*. Su perfil en *Google Business* es particularmente fuerte, con una calificación promedio de 4.7 y comentarios mayoritariamente positivos. Sin embargo, carece de un sitio web propio, lo que impide generar un mayor posicionamiento online y limita la disponibilidad de información detallada para los clientes potenciales. Los comentarios de los clientes varían, desde opiniones muy positivas sobre la comida y el ambiente hasta críticas a la actitud del personal, lo que sugiere la necesidad de mejorar la satisfacción del cliente.

Diagnóstico del estado actual mediante análisis DOFA

Para evaluar la situación actual de Jero, se llevó a cabo un análisis DOFA. Este análisis reveló que las principales debilidades del emprendimiento incluyen su ubicación periférica en la ciudad y la falta de presencia sólida en canales presenciales, redes sociales y comercio virtual. Además, se identificaron otras debilidades, aunque de menor

relevancia, como la limitación presupuestaria y la carencia de datos en CRM o en hoja de datos.

Se identificó importantes oportunidades para el emprendimiento. En primer lugar, se destaca las nuevas tendencias que buscan experiencias culinarias diferenciadas, así como el creciente interés por opciones alimenticias más saludables. Además, se observa un crecimiento significativo en el mercado de proteínas vegetales, lo que abre nuevas perspectivas de negocio. Un aspecto prometedor es la ausencia de competidores directos en el mercado, lo que facilita la captación de un segmento de clientes en crecimiento.

El servicio al cliente cálido y cercano es una fortaleza insignia del café, ya que logra que los clientes se sientan como en casa y establece una relación cercana con ellos. El menú vegano variado es clave para atraer a una amplia gama de clientes, desde veganos comprometidos hasta aquellos que simplemente quieren probar algo nuevo y saludable. Y la última fortaleza analizada es la responsabilidad social donde su compromiso inquebrantable con la sostenibilidad, su enfoque respetuoso hacia las personas, los animales y el medio ambiente se refleja en cada aspecto de su operatividad, donde el reciclaje, reutilización y reducción son prácticas esenciales.

Como fortalezas de Jero Café Tienda Veg, se destacan varios aspectos clave. Al ser el único restaurante vegano en Boyacá le otorga una ventaja competitiva significativa, ya que opera en un mercado prácticamente inexplorado, lo que representa una oportunidad para consolidarse como líderes en el sector de la comida vegana en la región. Además, la fundadora del café es oriunda de la ciudad de Sogamoso, lo que le brinda un conocimiento profundo del comercio local, incluyendo la adquisición de materias primas y las preferencias de la comunidad. Esta conexión con la ciudad facilita la comprensión de las necesidades locales y fortalece los lazos con la comunidad.

El servicio al cliente cálido y cercano se ha convertido en una característica distintiva del café. Este enfoque permite que los clientes se sientan como en casa y fomenta las relaciones cercanas con ellos. Asimismo, el café ofrece un menú vegano variado, lo que atrae a una amplia gama de clientes, desde aquellos comprometidos con el veganismo hasta aquellos que buscan opciones saludables y deliciosas.

Finalmente, la responsabilidad social es una fortaleza fundamental en la filosofía del café, su compromiso inquebrantable con la sostenibilidad se refleja en cada aspecto de su operatividad, prácticas como el reciclaje, la reutilización y la reducción son esenciales en su enfoque respetuoso hacia las personas, los animales y el medio ambiente.

Jero se enfrenta a varias amenazas que podrían impactar en su operación, las problemáticas de contexto social, como paros laborales, la pandemia y otros eventos imprevistos, representan desafíos significativos porque afectan la cadena de suministro. Además, la cantidad de proveedores que ofrecen productos especializados y orgánicos es limitado o cuesta llegar a dichos proveedores.

Por otro lado, la baja oferta de mano de obra especializada en gastronomía vegana representa un desafío en términos de calidad y eficiencia operativa. La falta de profesionales con conocimiento enfocado en la cocina vegana puede limitar la capacidad del café para ofrecer platos innovadores y de alta calidad. Asimismo, el bajo número de personas veganas en Sogamoso señala la importancia de desarrollar estrategias para atraer a un público más amplio y diverso. Finalmente, los trámites estatales y la alta carga impositiva plantean desafíos burocráticos y financieros que deben abordarse con una gestión cuidadosa y un enfoque estratégico en el cumplimiento normativo y fiscal.

Experiencia Actual

En el pilar de la experiencia actual se evalúa como su nombre lo indica la experiencia que ha brindado Jero Café Tienda Veg hasta el momento; para ello se emplearon

herramientas como el ciclo de vida del servicio al cliente, *journey map*, *service blueprint* y momentos de verdad.

El ciclo de vida del servicio

Con el propósito de evaluar diversos aspectos de Jero Café Tienda Veg en la actualidad, se empleó la herramienta ciclo de vida del servicio del modelo *xcustomer* 360 elaborando y aplicando una entrevista en línea con 21 preguntas abiertas dirigida a los clientes. Estas preguntas abordan temas como la calidad del servicio al cliente, el estado y mantenimiento de las instalaciones, la idoneidad de la ubicación, el servicio deseado y sugerencias de progreso.

Tras la elaboración de la entrevista, se optó por realizar una selección de muestra no probabilística por conveniencia entre los clientes habituales del restaurante café, y al momento de cerrar la entrevista se obtuvo la opinión de dieciséis 16 clientes. Estas respuestas se incorporaron al software ATLAS.ti con el propósito de llevar a cabo un análisis e interpretación de los datos cualitativos.

Con base en los resultados, se implementó una estructura de organización que facilita el análisis de los datos por categorías clave, que incluyen ubicación, infraestructura física, experiencia actual, presencia digital y experiencia deseada. Cada respuesta se somete a un proceso de codificación para medir la frecuencia de los conceptos en las entrevistas, y esta frecuencia se refleja al crear la red de códigos, información e imágenes que se encuentran en los anexos de este documento.

Para nueve clientes entrevistados, la ubicación actual del establecimiento se percibe como lejana y para dos entrevistados como escondida. Catorce veces sugirieron la posibilidad de trasladar el negocio al centro de la ciudad, dado que esta área es conocida por su alta afluencia y proximidad a otros comercios. En cuanto a la infraestructura física, se evaluaron aspectos como parqueadero, instalaciones, limpieza y mantenimiento. Es importante destacar que la disponibilidad de un parqueadero es valorada por nueve

clientes debido a su comodidad, y han propuesto la inclusión de espacios para estacionar bicicletas. Con relación a las instalaciones, los clientes aprecian su ambiente acogedor y atractivo diseño, aunque algunos expresan que el espacio es reducido, el baño resulta incómodo y las mesas son pequeñas. En cuanto a la limpieza nueve entrevistados indican que el establecimiento siempre lo encontraron limpio, pero tres de ellos creen que aún se puede mejorar en este aspecto.

En cuanto a la experiencia actual de los clientes, se indagó acerca del motivo de su primer acercamiento con Jero, esta pregunta generó diversas respuestas, siendo las más destacadas la escasa oferta de productos veganos, concepto del emprendimiento y alimentación respetuosa con los animales. En el ámbito de la comunicación, seis entrevistados la consideraron rápida, mientras que dos la percibieron como demorada. En relación con el tiempo de espera de los pedidos, cuatro entrevistados lo calificaron como adecuado, mientras que dos lo consideraron algo demorado. En lo que respecta a la resolución de inconvenientes, siete respuestas indican que se proporciona una solución adecuada, y cinco respuestas señalan que no han experimentado ningún problema; hubo una sola respuesta que mencionó una experiencia incómoda en la solución de inconvenientes. Con respecto a las sugerencias, once entrevistados expresaron que Jero toma en consideración las sugerencias brindadas, mientras que dos indicaron la necesidad de un mayor compromiso en este aspecto. Por último, de la despedida, doce clientes informaron que esta se caracteriza por su cordialidad, y uno de ellos incluso mencionó que su experiencia le dejó con ganas de regresar.

Otro aspecto fundamental que se evaluó es la presencia digital, donde se analizan varias secciones, incluyendo el atractivo de las redes sociales, razones para seguir las redes sociales, necesidad de un sitio *web* y disposición para compartir experiencias. Para los clientes, lo más atractivo en las redes sociales son las publicaciones de información interesante, como recetas, estudios veganos y noticias sobre rescates de animales, entre

otros temas. Las personas siguen a Jero en redes sociales principalmente para mantenerse informados de las últimas novedades y consultar los horarios de funcionamiento.

De la creación de un sitio web, diez entrevistados consideraron que sería beneficioso tener uno, mientras que seis opinaron que no era necesario, argumentando que en Sogamoso la gente tiende a consultar más las redes sociales que el sitio *web*. Finalmente, seis clientes expresaron su disposición para compartir sus experiencias en Jero con el objetivo de contribuir a la mejora continua, mientras que uno indicó que no compartiría su experiencia.

Momentos de verdad

Los momentos de verdad son los puntos de contacto entre el cliente y la empresa, para el caso de Jero se evaluaron los siguientes momentos presenciales, aunque se cuenta con los puntos de contacto de doce clientes solo se expondrá un caso en esta sección, los demás datos se pueden consultar en los anexos.

Tabla 3.

Momentos de la verdad del cliente en Jero

Momentos de verdad – Externo			
Momentos de verdad telefónicos, presenciales o virtuales	¿Qué espera el cliente?	¿Qué hago para generar satisfacción, sorprender y enamorar?	¿Qué diferencia genero frente a la competencia?
<i>Momento cero</i> Búsqueda de restaurante para ir almorzar	Encontrar un menú variado, completo y nutritivo.	Menú con vegetales locales. Garantizar la composición de un plato vegano saludable. Carta amplia y con gastronomía mundial.	Los clientes tienen la opción de elegir entre el menú del día o explorar las diversas opciones disponibles en la carta. Una oferta que incluye un menú altamente nutritivo resaltando la frescura y delicioso sabor de los vegetales.
<i>Momento uno</i> Bienvenida al llegar a Jero	Bienvenida cordial, amigable y sonriente.	Colaboradores amables, capacitados y motivados.	Los colaboradores que forman parte de Jero son meticulosamente entrenados para ofrecer un servicio al cliente cercano y amable, con la habilidad de dar una cálida bienvenida a los clientes. Nuestra selección de personal se enfoca en contratar individuos que compartan y se identifiquen plenamente con los principios del restaurante.
<i>Momento dos</i> Presentación y alimentos	Alimentos limpios, desinfectados, frescos y ricos; adicionalmente desea una presentación llamativa.	Conocer el origen de los alimentos. Establecer protocolos de desinfección y frescura. Implementar proceso estándar de operación.	La mayoría de los alimentos utilizados provienen de productores pequeños, orgánicos y locales. Con rigurosos estándares de higiene y desinfección como parte integral de las operaciones diarias. Además, la presentación de los platos ha sido constantemente elogiada por los clientes, destacándose como una característica distintiva de la experiencia culinaria.
<i>Momento tres</i> Disposición a compartir la experiencia	El cliente espera que la experiencia mejore después de compartir en internet lo vivido.	Implementar seguimiento y ejecución de sugerencias.	En Jero, se valora las sugerencias de los clientes a través de cualquier medio, ya que ayudan a mejorar continuamente el servicio. Siempre están dispuestos a interactuar con los clientes y abiertos a escuchar sus comentarios y opiniones para poder ofrecer la mejor experiencia posible.

Fuente: Elaboración propia adaptada de (Fernández de Paredes, 2018)

Service blueprint

El plano de servicio o "*service blueprint*" detalló las actividades esenciales que Jero Café Tienda Veg llevó a cabo para atender a sus clientes desde el momento de su llegada hasta su partida. La implementación de esta herramienta permitió una visualización completa de las acciones de apoyo necesarias para proporcionar una experiencia auténtica. Se mapearon un total de seis actividades, cubriendo los cinco componentes que conforman el *blueprint*. Como resultado de este proceso se identificó que la falta de una capacitación integral para los colaboradores plantea riesgos significativos en términos de costos, tiempo y cuestiones legales. Además, esto conlleva una carga administrativa y operativa adicional que no se puede pasar por alto.

Se identificaron tres acciones como puntos de dolor que actualmente obstaculizan la experiencia. En primer lugar, la operación durante los fines de semana carece de personal de apoyo. En segundo lugar, es recurrente que los tiempos de preparación y emplatado tome más tiempo de lo esperado. Por último, se ha detectado baja disponibilidad de alimentos perecederos en el restaurante, lo que impide la preparación de ciertos platos que figuran en el menú.

El análisis del *blueprint* reveló y la dirección del emprendimiento confirmó, que las acciones fundamentales que contribuyen a ofrecer una experiencia verdaderamente memorable son, bienvenida acogedora, entrega y emplatado llamativo de los alimentos, despedida cordial y manifestación de aprecio por medio de recordatorios. Es acá donde Jero debe aprovechar para mejorar la experiencia del cliente.

Customer journey map

Mediante la implementación de esta herramienta en el mes de junio del año en curso, se evaluó el recorrido del cliente tanto en su experiencia digital como en su visita presencial a seis restaurantes ubicados en la ciudad de Sogamoso. En este informe, se

presentan los hallazgos más relevantes y las fases que requieren mejoras específicas en Jero Café Tienda Veg.

Es relevante destacar que el servicio al cliente, la experiencia y los precios son las áreas que obtuvieron las ubicaciones más favorables en el mapa de evaluación, lo cual se respalda con los comentarios recopilados en *Google* y aunque la mayoría de estos comentarios son por buenas experiencias, también se identifican algunos que resaltan las fases que requieren mejoras.

Aunque el análisis del mapa de Jero no reveló experiencias totalmente negativas comparables a las que se observaron en otros restaurantes, se identificaron varias fases que se encuentran al límite de convertirse en una experiencia negativa para los clientes. Estos aspectos incluyen las limitaciones de las instalaciones físicas debido a su tamaño reducido, tiempo de entrega, que en ocasiones supera las expectativas del cliente en términos de espera y falta de disponibilidad de todas las formas de pago.

Algunos restaurantes se benefician de una mejor posición en ciertas fases, lo que se traduce en una experiencia más gratificante para el cliente. Sin embargo, también hay restaurantes que enfrentan múltiples desafíos en diversas fases, los cuales se detallan en los journey map anexos.

Experiencia deseada

Es fundamental resaltar los valiosos hallazgos obtenidos al aplicar herramientas de gestión y recopilación de datos, tal como el customer journey map deseado, ciclo de vida del servicio y *blueprint*. Estas herramientas han permitido una interpretación precisa de la experiencia a la que el cliente aspira, lo que a su vez brinda la capacidad de proponer y definir claramente la experiencia deseada para que su fundadora y colaboradores se esfuercen en hacerla realidad.

Se llevó a cabo una comparación entre la situación actual y la situación ideal, y bajo la interventoría se recomienda que Jero se enfoque en la mejora de los aspectos aquí

descritos. Estas mejoras son fundamentales para transformar y optimizar el comportamiento como empresa.

Desde la interventoría se recomienda a Jero Café Tienda Veg las siguientes acciones para brindar la experiencia deseada según la investigación adelantada. Estas acciones se presentan en orden de prioridad.

Figura 3.

Propuesta de experiencia deseada

Ubicación	Trasladar el restaurante hacia el centro de la ciudad, en un espacio más amplio y con mejor accesibilidad.
Presencia Digital	Crear un sitio web es un esfuerzo que Jero debe tomar, para mejorar su posición y reconocimiento de marca en la web
Pago	Debe ofrecer nuevos métodos de pago, como la implementación del servicio de datáfono.
Tiempo de Entrega	Optimizar los tiempos de entrega incluyendo la gestión de tiempos adecuados, estandarización del proceso, conocimiento de las distancias y optimizar las compras de los clientes recurrentes.
Bienvenida	Debe ser cordial, amigable y acompañada de una mesa lista para aquellos clientes que tengan poco tiempo. La limpieza y aroma agradable son el toque final para una bienvenida satisfactoria.
Experiencia	Ofrecer una mejor experiencia mientras su estancia en el café, con acciones como mejorar la comodidad de las sillas, mesas más grandes, disposición de personal para los fines de semana, juegos de mesa, usando otra clase de desechables y prestando un servicio oportuno en la mesa.
Al momento de almorzar	Jero debe esforzarse para ofrecer menú variado, comida deliciosa, opciones saludables, precios asequibles y un compromiso con el respeto hacia los animales, entre otras razones.
Presentación alimentos	Mantener la presentación de los alimentos, como se ha hecho hasta ahora, es esencial. La única mejora necesaria en este aspecto es simplificar la descripción de los costos de envío a domicilio, eliminando la necesidad de desglosar el costo del menaje ecológico.
Servicio al cliente ideal	Debe ser cordial, amigable y acompañada de una mesa lista para aquellos clientes que tengan poco tiempo.

Fuente: elaboración propia (2023).

Diseño de prototipos

En esta sección, se presentarán ideas y propuestas concretas destinadas a Jero Café Tienda Veg, las cuales podrán ser implementadas según su viabilidad y en consonancia con su presupuesto disponible. El objetivo es proporcionar recomendaciones prácticas que contribuyan al éxito de la tienda y a la mejora de su operación.



Auditorías semestrales con colaboradores que permita comprender las expectativas y sugerencias de los empleados, que permitan retroalimentación de doble vía.

Análisis semestral del comportamiento del cliente que examine sus patrones de compra, interprete sus expresiones y analice sus comportamientos. Estos datos proporcionarán información valiosa sobre cómo consumen y qué valoran, lo que ayudará a personalizar la experiencia.

Benchmarking competitivo semestral con la competencia que permitirá evaluar cómo se desempeña Jero Café Tienda Veg en relación con sus competidores y obtener información valiosa para ajustar estrategias.

Analizar el entorno una vez al año donde opera el restaurante que evalúe factores internos y externos del restaurante mediante la herramienta DOFA.

Actualizar las herramientas usadas en este componente dos veces al año o cada vez que el emprendedor lo vea necesario, en especial cuando se crea una nueva actividad en la operación del restaurante.

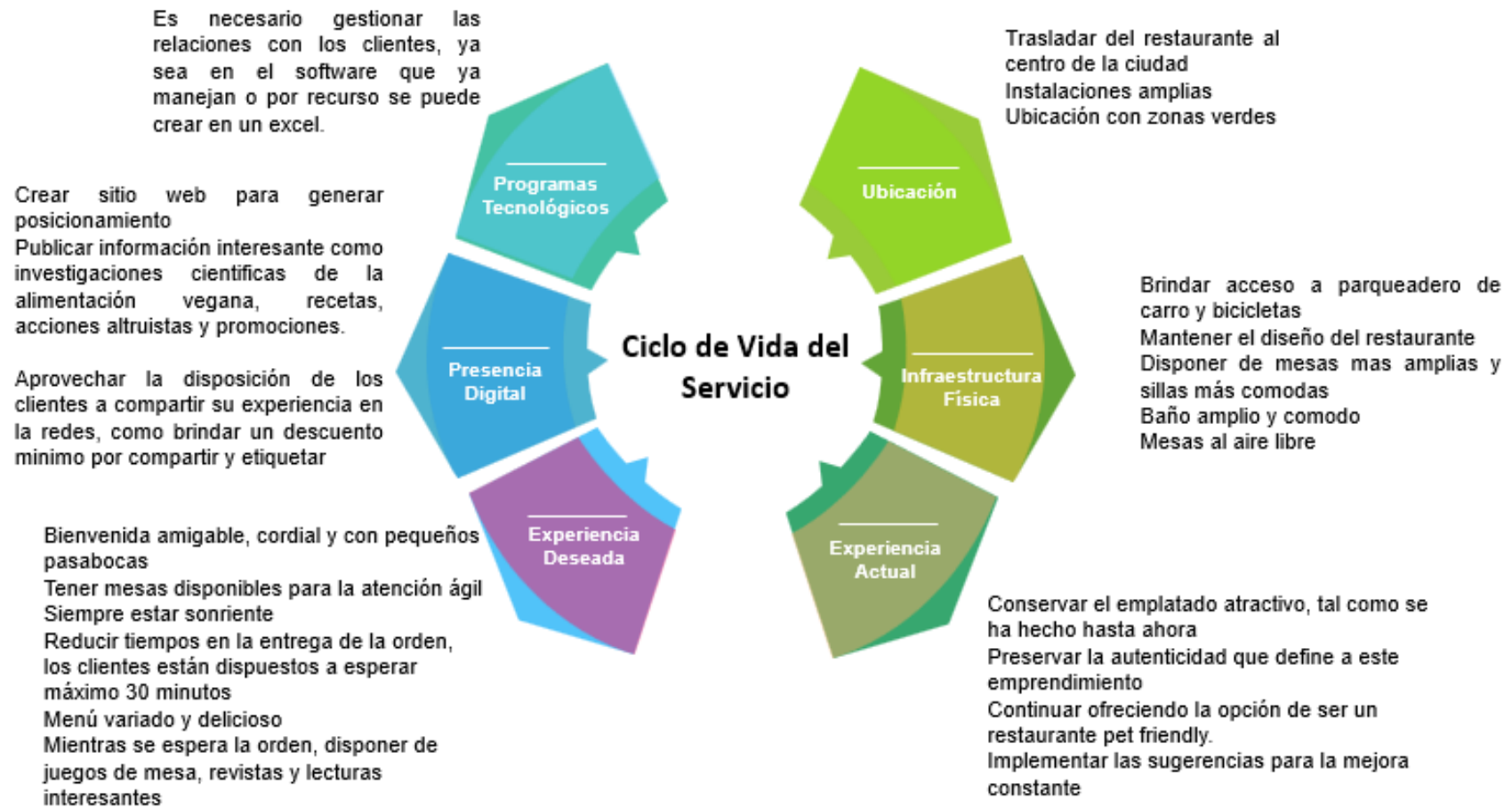
Aplicar herramientas de percepción y recolección de datos, a los clientes que permitan observar y analizar la experiencia vivida en Jero.



Se ha tomado el análisis realizado en el ciclo de vida del servicio y de acuerdo con lo observado se proponen las siguientes acciones como algunos prototipos a implementar en Jero Café Tienda Veg, luego de aplicar estos prototipos es necesario detallar, evaluar y comparar resultados en cada aplicación.

Figura 4.

Prototipos propuestos en el ciclo de vida del servicio



Fuente: elaboración propia adaptada de (Fernández de Paredes, 2018). *Construyendo Xperiencias*.

Estándares y métricas

Para mejorar la experiencia del servicio al cliente en Jero Café Tienda Veg, es fundamental establecer estándares y métricas que permitan medir de manera concreta los cambios en la experiencia. En consonancia con la propuesta de intervención para Jero, se recomienda la implementación de una segunda fase que involucre el desarrollo de una aplicación cuantitativa. El propósito de esta aplicación sería evaluar indicadores de gestión vinculados a los procesos experienciales, utilizando encuestas a los clientes y auditorías adicionales de servicio, como seguir aplicando el *customer journey map* y *servicie blueprint* a lo largo del tiempo que permita hacer comparativos periódicos.

Por tal motivo se plantea el empleo de KPI cualitativos y cuantitativos, que permitan un análisis estadístico del escenario del restaurante café.

KPI cualitativos

La implementación efectiva de los KPI cualitativos en Jero Café Tienda Veg representa un enfoque esencial para comprender y mejorar la experiencia del cliente y la gestión del negocio. Estos indicadores permiten explorar dimensiones subjetivas y cualitativas, tales como la satisfacción, el compromiso y la percepción, tanto de los clientes como del personal interno. Además, evalúan el impacto de las decisiones estratégicas en el negocio y la calidad de las relaciones establecidas.

Satisfacción con cliente externo e interno con programas de lealtad. Medir mediante encuestas, retroalimentación directa y calificando su experiencia. Con el cliente interno se puede preguntar a los empleados sobre su satisfacción laboral, realizar evaluaciones y medir los comentarios para valorar la satisfacción.

Decisiones tomadas. Para medir la efectividad de las decisiones tomadas en Jero Café Tienda Veg, se puede utilizar métricas de seguimiento. Por ejemplo, si se implementa un nuevo menú, se debe comparar las ventas antes y después de la implementación. Si las ventas aumentan, eso indica una decisión exitosa.

Branding. Medir mediante encuestas de reconocimiento de marca y notoriedad.

También se podría evaluar el aumento en las visitas al sitio web, el compromiso en las redes sociales y el aumento en la participación en eventos de la marca.

Conversiones. Medir a través de un seguimiento de las acciones deseadas. Por ejemplo, si se desea que los clientes se suscriban a un programa de recompensas, puede rastrear el número de suscripciones. Si finalmente se crea una tienda en línea, se puede medir la tasa de conversión de visitantes a compradores.

Fidelización. Medir mediante la retención de clientes, se puede calcular la tasa de retención, que muestra cuántos clientes regresan con regularidad. También puede seguir el número de clientes que utilizan programas de lealtad o recompensas.

Engagement. Se mide a través de la interacción de los clientes con la marca en línea y fuera de línea. Esto incluye me gusta, comentarios, publicaciones compartidas y participación en eventos. También se puede utilizar métricas de redes sociales y análisis web para evaluar el engagement.

Relaciones con los clientes. La calidad de las relaciones con los clientes se puede medir mediante encuestas de satisfacción y retroalimentación directa. Se puede evaluar la frecuencia de contacto, la rapidez de respuesta a consultas o quejas y la resolución eficiente de problemas.

KPI cuantitativos

Los siguientes KPI cuantitativos proporcionan datos objetivos que ayudan a la toma de decisiones informadas y permiten a Jero Café Tienda Veg evaluar el rendimiento del negocio. Estos indicadores numéricos proporcionan datos cruciales que ayudan a Jero a evaluar, mejorar y optimizar su operación, permitiendo una toma de decisiones informada y estratégica.

Aumento en el valor del pedido promedio. Para calcular el aumento, se debe conocer el promedio de compra de los pedidos durante un período específico y compararlo con los períodos anteriores. En el caso de que sea la primera vez que se realiza este cálculo, es recomendable guardar los datos para utilizarlos como referencia en los cálculos futuros. Si el valor del pedido promedio ha experimentado un incremento, esto señala un aumento en el gasto por parte del cliente.

Tasa de retención. Para calcular la tasa de retención, se debe dividir el número de clientes que regresaron durante un período determinado por el número total de clientes. Un mayor porcentaje de retención indica una mayor fidelización de clientes.

Índice de satisfacción del cliente (CSAT). Se realiza a través de encuestas de satisfacción del cliente que se administran después de sus visitas o compras. En estas encuestas, se solicita a los clientes que compartan su experiencia y califiquen su satisfacción en una escala, que generalmente va de 1 a 5. Luego, se calcula el promedio de las calificaciones otorgadas para obtener el valor del CSAT.

Tasa de clientes recurrentes. Se logra dividiendo el número de clientes que regresan dentro de un período específico entre el número total de clientes durante ese mismo período. Esta fórmula proporcionará la tasa de clientes recurrentes.

Índice de rotación de inventario. Para calcular la rotación de inventario, se divide el costo de los bienes vendidos (COGS) entre el promedio del inventario durante un período determinado. Un índice de rotación de inventario más alto refleja una gestión más eficiente del inventario, lo que significa que los productos se venden más rápido en comparación con la reposición de existencias.

Costo promedio de adquisición de cliente (CAC). Divida el costo total de adquisición de clientes (incluidos los gastos de marketing y ventas) por el número de nuevos clientes adquiridos en un período específico.

Ingresos por cliente. Calcule el promedio de ingresos generados por cada cliente durante un período. Esto dará una idea del valor promedio que aporta cada cliente al negocio.

Índice de conversión de ventas. Se puede calcular dividiendo el número de conversiones (por ejemplo, compras) por el número de visitantes o prospectos. Esto dará una medida de cuántos visitantes se convierten en clientes.

Tasa de retorno de inversión (ROI) en publicidad digital. Para calcular esta tasa se debe dividir las ganancias netas generadas a través de la publicidad digital por el costo total de la inversión publicitaria. Un ROI positivo indica que la inversión en publicidad ha sido rentable.

Recomendaciones y resultados

Se recomienda la implementación regular de las herramientas aquí trabajadas, para identificar fallas y oportunidades en cada etapa del proceso de Jero. El empresario debe tomar decisiones sobre qué herramientas implementar, considerando la disponibilidad de recursos humanos y económicos.

Se aconseja al emprendedor que evite saturarse con actividades operativas en su negocio y, en su lugar, se enfoque en la creación de una estrategia sólida para consolidar el progreso de su emprendimiento.

Basándose en la información recopilada durante el análisis de *benchmarking*, se sugiere a Jero Café fortalecer un aspecto identificado como una debilidad en la mayoría de los restaurantes analizados en Sogamoso: el tiempo de entrega. Se observa que la espera prolongada genera molestias entre los clientes y ha sido motivo de comentarios negativos sobre la experiencia. En consecuencia, se recomienda que Jero Café optimice su proceso de entrega para minimizar los tiempos y así mejorar la satisfacción del cliente.

Se recomienda considerar la posibilidad de trasladar Jero Café Tienda Veg al centro de la ciudad, aprovechando instalaciones más amplias y una ubicación que incluya zonas verdes. Este cambio estratégico podría ofrecer ventajas significativas, como un mayor flujo de clientes al encontrarse en una ubicación céntrica, así como la oportunidad de ofrecer un entorno más espacioso y agradable, potenciado por la presencia de áreas verdes que añadirán un atractivo adicional a la experiencia del cliente.

Se sugiere que Jero Café implemente diversas mejoras para enriquecer la experiencia de sus clientes. En primer lugar, ofrecer acceso a un parqueadero tanto para automóviles como para bicicletas. Asimismo, se aconseja mantener el diseño actual del restaurante, ya que ha sido identificado como un elemento distintivo y atractivo. Para mejorar la comodidad de los comensales, se recomienda disponer de mesas más amplias y sillas más cómodas, contribuyendo a un ambiente más relajado. Se sugiere también la

creación de un baño amplio y cómodo, así como la posibilidad de contar con mesas al aire libre para ofrecer a los clientes opciones de disfrute del espacio exterior. Estas mejoras podrían fortalecer la identidad del restaurante y contribuir a una experiencia más placentera para los visitantes.

En el proceso de síntesis de las sugerencias proporcionadas por los clientes, se destaca la importancia de tener en cuenta varios aspectos clave. Entre ellos, se recomienda conservar el emplatado atractivo que ha caracterizado al establecimiento hasta la fecha, manteniendo así un componente visual distintivo. También se sugiere preservar la autenticidad que define a este emprendimiento, asegurando que las características únicas que lo distinguen se mantengan intactas. La continuación de la oferta como un restaurante pet friendly también se considera esencial, brindando a los clientes la opción de disfrutar de su experiencia gastronómica junto a sus mascotas.

Aunque algunos clientes podrían opinar que un sitio web no es esencial y tal vez los recursos actuales no lo permiten, resulta fundamental iniciar la construcción periódica de canales de comunicación digitales. Esto no solo posibilitará acciones estratégicas de posicionamiento en línea, sino que también contribuirá a mejorar significativamente la visibilidad de Jero en la red.

Las sugerencias recopiladas de los clientes para mejorar su experiencia en Jero Café Tienda Veg incluyen aspectos claves que podrían enriquecer significativamente su visita. Entre estas recomendaciones se destacan la importancia de una bienvenida amigable y cordial, acompañada de pequeños pasabocas para crear un ambiente acogedor. Asimismo, se sugiere garantizar la disponibilidad de mesas para una atención ágil y mantener un equipo con una actitud siempre sonriente para contribuir a un ambiente positivo. La reducción de los tiempos en la entrega de las órdenes, con un compromiso de espera máximo de treinta minutos, se percibe como crucial para mejorar la experiencia del cliente. Además, la diversificación del menú para ofrecer opciones

variadas y deliciosas ha sido señalada como una manera efectiva de satisfacer los gustos diversos. Finalmente, se propone la disponibilidad de opciones de entretenimiento como juegos de mesa, revistas y lecturas interesantes sobre el veganismo para hacer más placentera la espera de las órdenes. Estas sugerencias, cuando se implementan de manera integral, tienen el potencial de elevar la experiencia global de los clientes en Jero.

Se recomienda llevar a cabo un análisis exhaustivo del service blueprint con el objetivo de identificar y reducir al mínimo los puntos de dolor (PD), al mismo tiempo que se potencian los momentos sorprendentes. Es crucial que esta herramienta se aplique de manera periódica, para examinar cuidadosamente todas las caras de la operación. Este análisis debe ir de la mano de un plan de acción rigurosamente definido.

Como última recomendación, se propone iniciar la implementación de programas tecnológicos que permitan la actualización y el almacenamiento eficiente de información valiosa de los clientes. Este paso estratégico facilitará la creación de una base de datos robusta, posibilitando una evaluación cuantitativa precisa de esta información. La utilización de herramientas tecnológicas adecuadas no solo optimizará la gestión de datos, sino que también abrirá oportunidades para un análisis más profundo y personalizado de las preferencias y comportamientos de los clientes.

Conclusiones

Con esta estrategia basada en el modelo *xcustomer* 360, Jero Café Tienda Veg busca mejorar significativamente la experiencia del cliente, lo que a su vez contribuirá al aumento de la utilidad del negocio. La implementación exitosa de esta estrategia permitirá que la empresa no solo mantenga a los clientes actuales satisfechos, sino que también atraiga a nuevos clientes y fomente la lealtad, lo que se traducirá en un crecimiento sostenible y una mayor rentabilidad.

A través del análisis DOFA, ciclo de vida del servicio y benchmarking se obtuvo una comprensión detallada de la situación actual de Jero Café Tienda Veg. Esta evaluación proporcionó una visión completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio. Estos hallazgos servirán como punto de partida para la toma de decisiones estratégicas y la identificación de fallas que requieren mejora.

El análisis detallado del ciclo de vida del servicio, momentos de verdad, *customer journey map* y *service blueprint* revelaron una imagen precisa de la experiencia actual que ofrece Jero Café Tienda Veg a sus clientes. Esto permite a la empresa identificar áreas específicas que requieren atención y acción. Al comprender mejor las interacciones del cliente y los puntos de contacto clave, Jero Café Tienda Veg está en una posición sólida para crear estrategias efectivas de mejora de la experiencia del cliente.

La creación de una herramienta de recopilación de información específica para el modelo *xcustomer* 360 facilitó la compilación de datos críticos relacionados con los clientes y sus interacciones con el negocio. Esta herramienta será invaluable para el seguimiento de las métricas clave, la evaluación de la satisfacción del cliente y la toma de decisiones basadas en datos. Proporcionará una base sólida para la implementación exitosa de la experiencia del cliente.

La esquematización de la estrategia de mejora del servicio al cliente utilizando el modelo *xcustomer* 360 brinda una visión clara y estructurada de los pasos a seguir. Esto

incluye la identificación de los componentes clave, como la atención al cliente, la personalización, la retroalimentación y la lealtad del cliente. Esta visualización facilita la comunicación interna y la implementación eficiente de la estrategia, señalando el camino para un servicio al cliente excepcional.

Referencias

Bancolombia. (2021). Obtenido de

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/perspectivas-economicas/como-les-fue-a-bares-y-restaurantes-colombianos-2020-por-pandemia>

Bayona, J., & Figueroa, L. (2022). UNAD. Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/51382/lpfigueroac.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

BBVA. (2021). Obtenido de <https://www.bbva.ch/noticia/el-potencial-de-la-industria-del-veganismo/#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20Euromonitor%20Internacional,los%2016%2C900%20millones%20de%20d%C3%B3lares.>

Becker, B. W. (1992). Marketing Services: Competing Through Quality. *Journal of Marketing*, 56(2), 132-134. doi:10.2307/1252050

Benthaus, J., Risius, M., & Beck, R. (2016). Social media management strategies for organizational impression management and their effect on public perception. *The Journal of Strategic Information Systems*, 25(2), 127-139.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.12.001>

Bitner, M., Booms, B., & Tetreault, M. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84. doi:

[10.1177/002224299005400105](https://doi.org/10.1177/002224299005400105)

Bitner, M., Brown, S., & Meuter, M. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138-149.

[doi:10.1177/0092070300281013](https://doi.org/10.1177/0092070300281013)

Bowen, J. (1990). Development of a taxonomy of services to gain strategic marketing insights. *Journal of the Academy of Marketing Science* volume, 18, 43-49.

Obtenido de

https://www.academia.edu/37511533/Development_of_a_taxonomy_of_services_to_gain_strategic_marketing_insights

Buttle, F. (2009). Customer relationship management: Concepts and technologies (2 ed.).

Elsevier. Obtenido de [doi:978-1856175227](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374612-1)

Carlzon, J. (1987). Moments of Truth. Estudios organizacionales, 439-439. Obtenido de

[doi:10.1177/017084068800900314](https://doi.org/10.1177/017084068800900314)

Collier, J., & Bienstock, C. (2006). Measuring Service Quality in E-Retailing. Journal of

Service Research, 8(3), 260-275. Obtenido de [doi:10.1177/1094670505278867](https://doi.org/10.1177/1094670505278867)

Crosby, P. (1979). Quality is free: the art of making quality certain. New York: McGraw-

Hill. Obtenido de [doi:9780070145122](https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374612-1)

Crowe. (2021). Obtenido de <https://www.crowe.com/co/->

[/media/crowe/firms/americas/co/crowehorwathco/archivos/el-resurgir-del-sector-de-restaurantes-bares-y-discotecas.pdf](https://media.crowe.com/firms/americas/co/crowehorwathco/archivos/el-resurgir-del-sector-de-restaurantes-bares-y-discotecas.pdf)

DANE. (2022). Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_rueda_de_prensa_PIB_IVtrim22.pdf

DANE. (2023). Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ems/bol_ems_marzo_2023.pdf

Eiglier, P., & Langeard, E. (1987). Servuction, le Marketing des Services. París: McGraw-

Hill. ISBN: 2-7042-1127-2

Espinoza, M. A., & Gallegos, D. d. (2019). Benchmarking, ¿cómo y de dónde?: una

revisión sistemática de la literatura. Revista Espacios, 40(37), 16. ISSN 0798 1015

Fernández de Paredes, R. (2018). Construyendo Xperiencias (1 ed.). Lima. ISBN: 978-

612-00-3746-1

- Fisk, R., Brown, E., & Bitner, M. (1993). Tracking the Evolution of Service Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 1(69), 61-103. doi:10.1016/S0022-4359(05)80004-1
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. (2011). *Service Management Operations, Strategy, Information Technology* (7 ed.). New York: McGraw-Hill Irwin. ISBN 978-0-07-340335-9
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. doi:10.1108/EUM00000000004784
- Johnston, R., & Clark, G. (2005). *Service Operations Management* (2 ed.). Pearson Education Limited. doi:10 273 68367 5
- Kinni, T. (2011). *Be Our Guest Perfecting the Art of Customer Service*. New York: Disney Institute. doi:978-1-4231-4014-6
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Pearson Education. ISBN: 978-607-32-1722-4
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2015). (6, Ed.) Pearson Educación. ISBN: 9788490352922
- La red cultural del Banco de la República en Colombia. (2000). Obtenido de https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php/Sectores_econ%C3%B3micos#:~:text=Sector%20terciario%20o%20de%20servicios,-Incluye%20todas%20aquellas
- La República. (2022). Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/consumo-de-productos-basados-en-proteina-vegetal-crecera-14-a-2035-en-latam-3438514>
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 868–887. doi:10.1108/03090560710752438

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERV QUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, P., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
[doi:10.2307/1251430](https://doi.org/10.2307/1251430)
- Pine, J., & Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* (98407), 97-105. Obtenido de <https://enlillebid.dk/mmd/wp-content/uploads/2012/03/Welcome-to-the-Experience-Economy-Pine-and-Gilmore.pdf>
- Portafolio. (2013). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sector-gastronomico-en-colombia-se-encuentra-en-modo-supervivencia-577030>
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54. Obtenido de <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill Education. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- Shankar, V., Urban, G., & Sultan, F. (2002). Online trust: a stakeholder perspective, concepts, implications, and future directions. 11(3-4), 325-344.
[doi:10.1016/S0963-8687\(02\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(02)00022-7)
- Sharma, N., & Patterson, P. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470-490.
[doi:10.1108/09564230010360182](https://doi.org/10.1108/09564230010360182)
- Shostack, G. L. (1982). How to Design a Service. *European Journal of Marketing*, 16(1), 49-63. [doi:10.1108/eum0000000004799](https://doi.org/10.1108/eum0000000004799)

Vanguardia. (2016). Vanguardia. Obtenido de

<https://www.vanguardia.com/economia/nacional/restaurantes-del-pais-aportan-4-al-pib-CFVL375667>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant Logic for marketing.

Journal of Marketing, 68, 1-17. [doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036](https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036)

Vita, L. (2020). Agronegocios. Obtenido de

<https://www.agronegocios.co/agricultura/crece-la-tendencia-de-consumo-de-alimentos-vegetarianos-y-veganos-en-colombia-3031380>

Wang, S., Tian, J., & Zou, S. (2011). Una investigación sobre el reconocimiento de

servicios. *iBusiness*, 3(1), 61-64. [doi:10.4236/ib.2011.31010](https://doi.org/10.4236/ib.2011.31010)

Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D., & Alan, W. (2016). *Services Marketing: Integrating*

Customer Focus Across the Firm (3 ed.). (E. Edition, Ed.) McGraw Hil. ISBN:

9780077169312

Anexos

Benchmark Digital

Benchmarks	Website	Website 1=débil 10=fuerte	Instagram	Instagram 1= débil 10 = fuerte	Facebook	Facebook 1= débil 10 = fuerte	Whatsapp Bussines	WB 1 = débil 10 = fuerte	Google	Google 1 = débil 10 = fuerte	Calificación Google	Comentarios	Valoración Total	Años de servicio	
Jero Café Tienda Veg	N/A	1,0	https://www.instagram.com/jero_veg/	7,0	https://www.facebook.com/jero_veg/	7,0	https://wa.me/message/ZI4RPSJBUB211	7,0	https://goo.gl/maps/qVFTtFNLwo9BLoSg	8,0	4,7	<ul style="list-style-type: none"> * La mejor opción 100% vegana, amenir aquí. * Fue una experiencia increíble, los sabores realmente fueron indescriptibles. Además es un lugar muy cálido. 	<ul style="list-style-type: none"> * Descortés y el trato con los empleados no es el mejor. * La actitud con que la persona que cocina recibe a los clientes, es de las peores experiencias que he tenido. 	5,8	2
Restaurante y Cafetería Vegetariana Zona Light	N/A	1,0	N/A	1,0	N/A	1,0	https://wa.me/573103031911	2,0	https://goo.gl/maps/UQHcsXCAMAqCp69t7	2,0	2,0	<ul style="list-style-type: none"> * Pésimo servicio a domicilio, varias veces he tenido que esperar más de 45 por el pedido 	1,5	3	
La Fragatta Gourmet	N/A	1,0	https://www.instagram.com/lafragatta16/	5,0	https://www.facebook.com/FragataGourmet/	8,0	https://wa.me/573134006763	5,0	https://goo.gl/maps/PztBgL8HFkRb3mTz	6,0	4,1	<ul style="list-style-type: none"> * Buena preparación muy rico el plato igualmente la entrada * Ambientación agradable, buena iluminación y es bastante amplio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Tiempo de espera 60 a 150 minutos sin entradas o razón de demoras. * Servicio a la mesa es lento, y se evidencia que es por falta de personal. 	4,9	5
La Italiana	N/A	1,0	https://www.instagram.com/la_italiana_pizzeria_sogamoso/	5,0	https://www.facebook.com/laitalianarestaurante/	7,0	N/A	1,0	https://goo.gl/maps/PwHhhRip8nMtc9Yi6	7,0	4,4	<ul style="list-style-type: none"> * Un súper lugar para disfrutar de una deliciosa pizza con una copa de vino. * Delicioso! Excelente atención y muy buenos precios. 	<ul style="list-style-type: none"> * La calidad cada vez es más baja cada vez más pequeñas. * Tienen mala atención al cliente 	4,2	3
Restaurante Susacá	N/A	1,0	https://www.instagram.com/restaurante.susacal/	8,0	https://www.facebook.com/restaurantesusaca/	7,0	https://wa.me/573105847735	6,0	https://goo.gl/maps/YUz2Nn2VwLnSMSj9	8,0	4,5	<ul style="list-style-type: none"> * Un lugar muy agradable y renovado. * El lugar tiene acceso fácil, presenta rampa interna, cuenta con personal suficiente; se ofrece variedad de alimentos con cantidades generosas. 	<ul style="list-style-type: none"> * Los meseros se olvidan de la mesa después de que sacan el servicio... * El conejo en salsa está muy seco y tieso , la ensalada tampoco fue buena , la limonada muy ácida. 	5,8	31
Restaurante El Lago	https://el-lago-restaurant.business.site/	5,0	https://www.instagram.com/lagorestaurante_sogamoso/	6,0	https://www.facebook.com/RestauranteLagosogamoso/	8,0	https://wa.me/573163826305	5,0	https://goo.gl/maps/9541ke39KmcBbjP6	7,0	4,1	<ul style="list-style-type: none"> * Un lugar tranquilo, bonito y con un ambiente de casa. * El menú es variado, los platos son grandes y traen acompañamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Muy regular en todo sentido, tenía otra expectativa, pero la verdad salí muy desilusionado. * Mejoren el tiempo de entrega de los platos. 	5,9	35

Elaborado en la fechas 25-04-2023 a 25-05-2023

Benchmark Digital de siete restaurantes ubicados en Sogamoso (Anexo A)

MATRIZ DOFA FACTORES ESTRATÉGICOS DE JERO CAFÉ TIENDA VEG

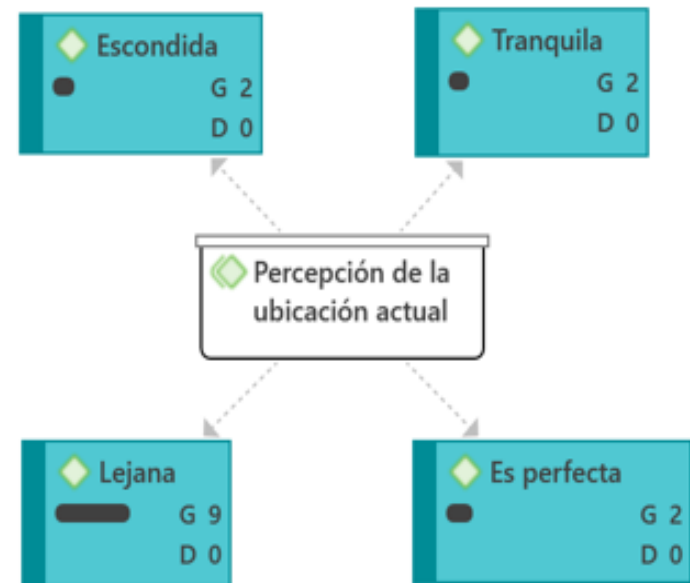
<div style="text-align: center;"> <p>Factores Internos IFAS</p> <hr/> <p>Factores Externos EFAS</p> </div>		Fortalezas		Debilidades	
		F1	La fundadora es oriunda de la ciudad	D1	Posicionamiento en canal presencial, redes sociales y comercio virtual
		F2	Único restaurante vegano en Boyacá	D2	No se tiene un CRM de base tecnológica
		F3	Servicio al cliente cercano y cálido	D3	No se tiene un balanced ScoreCard
		F4	Amplio menú vegano	D4	Ubicación poco central dentro de la ciudad
		F5	Responsabilidad social	D5	Falta de presupuesto
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Nuevas tendencias saludables de consumo de alimentos y crecimiento del mercado de proteínas vegetales	Fortalecer la cadena de Valor Mejorar la experiencia del cliente		Posicionamiento de marca Anticiparnos al mercado y a la competencia	
O2	Nuevas tendencias a encontrar experiencias diferenciales				
O3	Investigación de nuevos insumos para productos veganos				
O4	Ausencia de competidores directos en el mercado que facilita el crecimiento en puntos de venta				
O5	Tendencia actual al uso de canales virtuales.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Problemáticas de contexto social (Paros, pandemia, otros)	Ampliar línea de negocios Generar conciencia animal y ambiental		Alianzas comerciales Plan solido de negocios	
A2	Número limitado de proveedores de productos especializados y otros orgánicos.				
A3	Baja oferta de mano de obra con conocimiento enfocado en gastronomía vegana.				
A4	Bajo número de personas veganas en Sogamoso.				
A5	Trámites estatales y alta carga impositiva para los emprendimientos.				

Fuente: Adaptado de Administración Estratégica y de Negocios. Hacia la sostenibilidad global. Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013

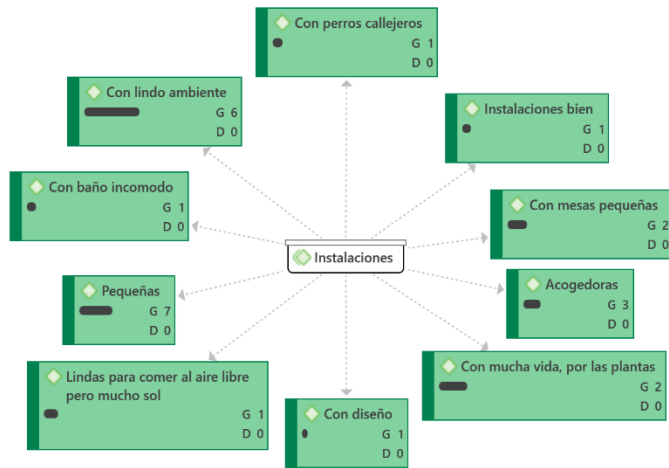
Matriz DOFA de Jero Café Tienda Veg (**Anexo B**)



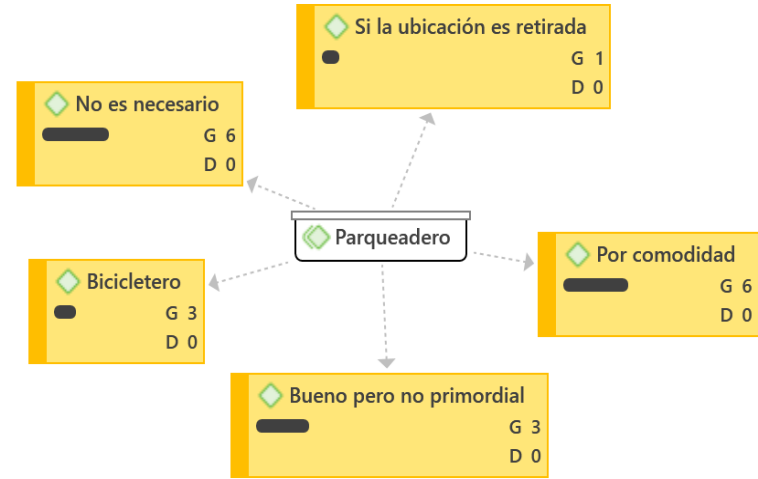
Ubicación sugerida (Anexo C)



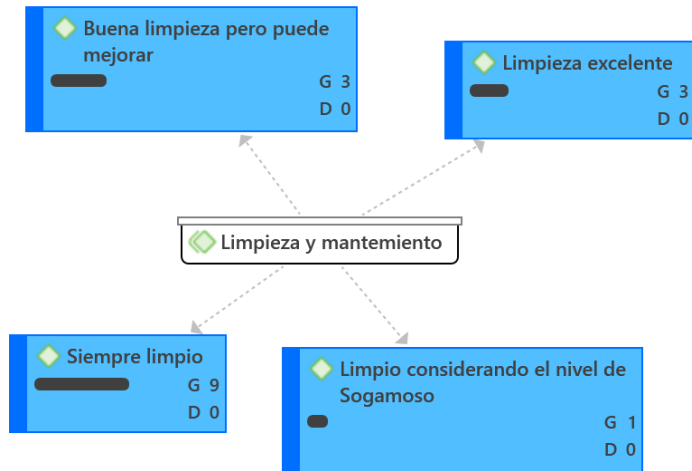
Percepción de la ubicación actual (Anexo D)



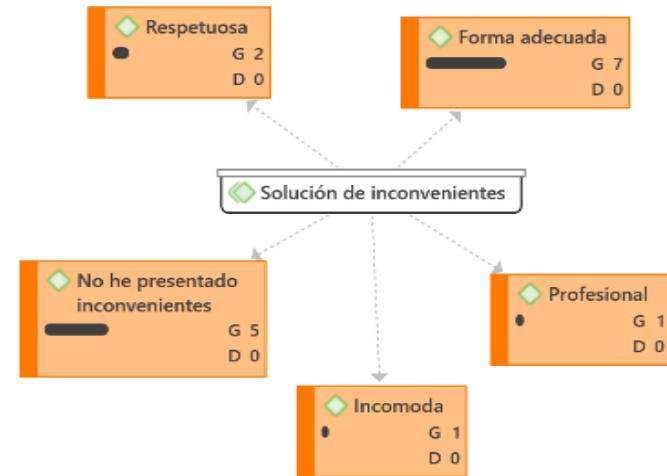
Instalaciones (Anexo E)



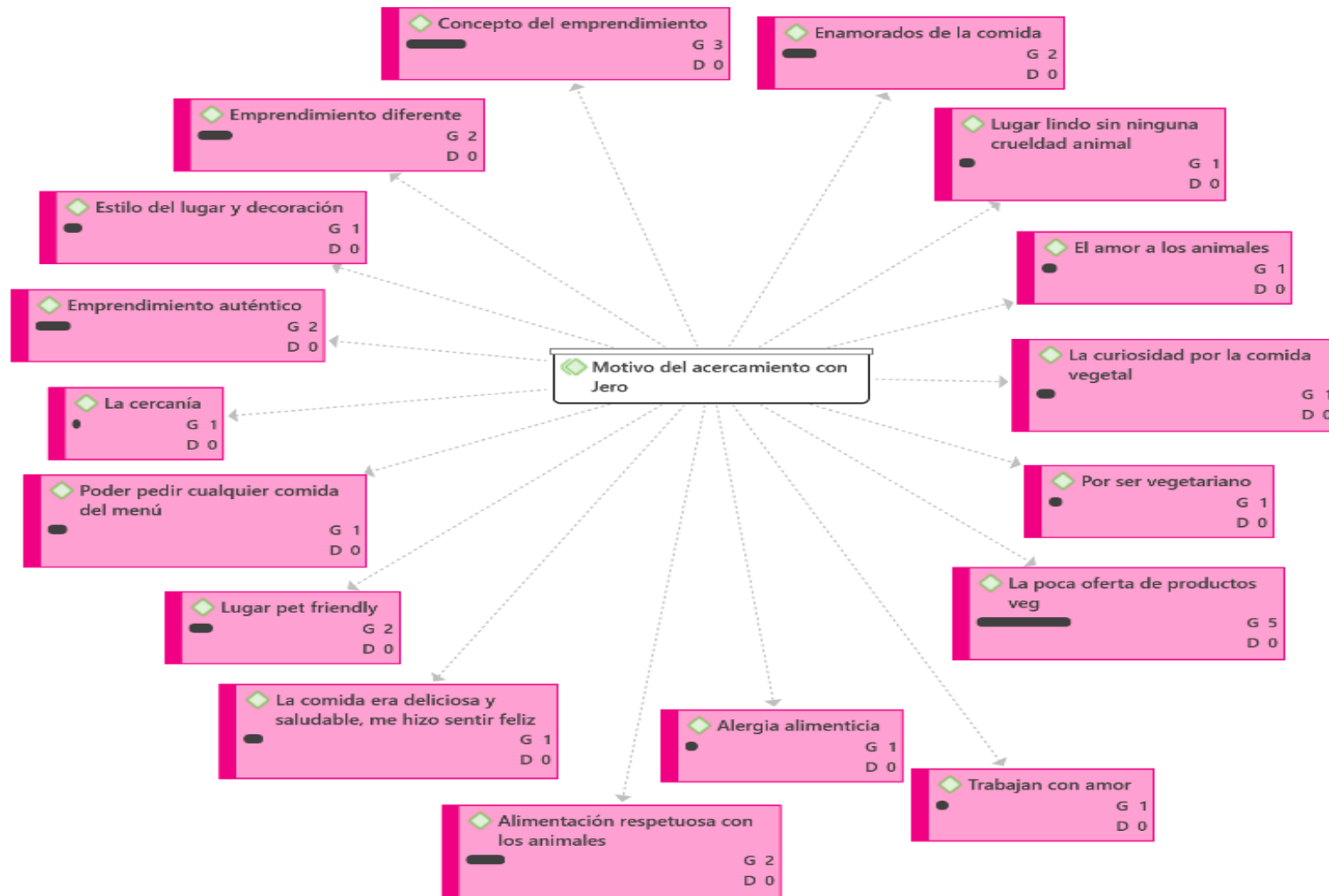
Parqueadero (Anexo G)



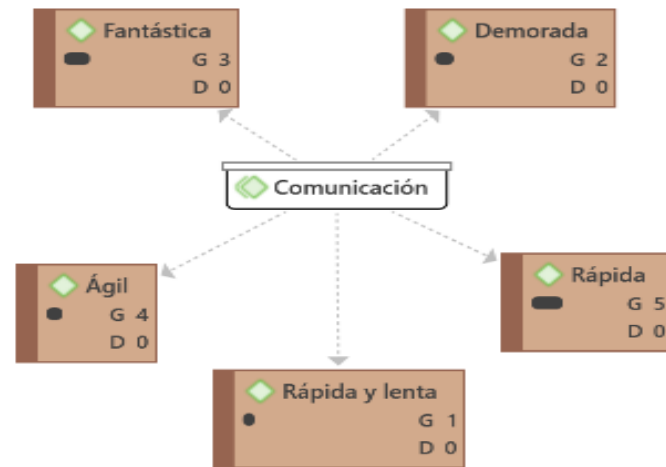
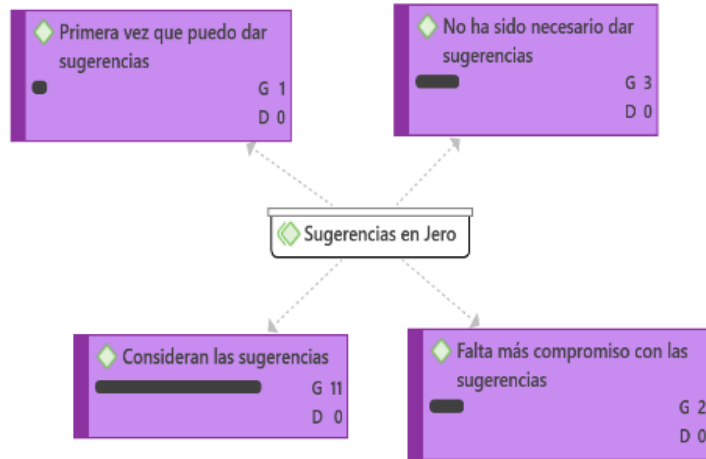
Limpieza y mantenimiento (Anexo F)



Solución de inconvenientes (Anexo H)

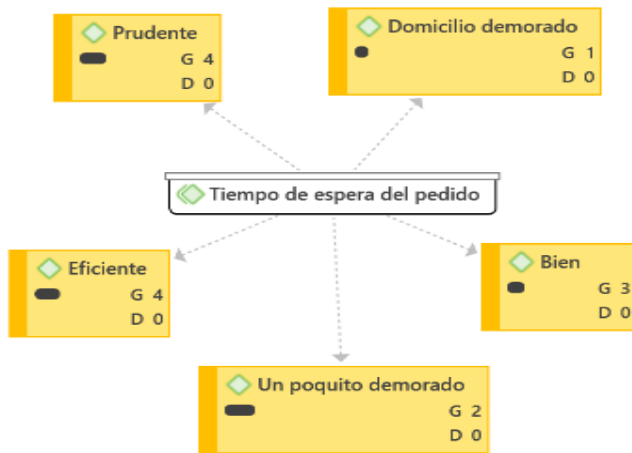


Motivo de acercamiento con Jero (**Anexo I**)



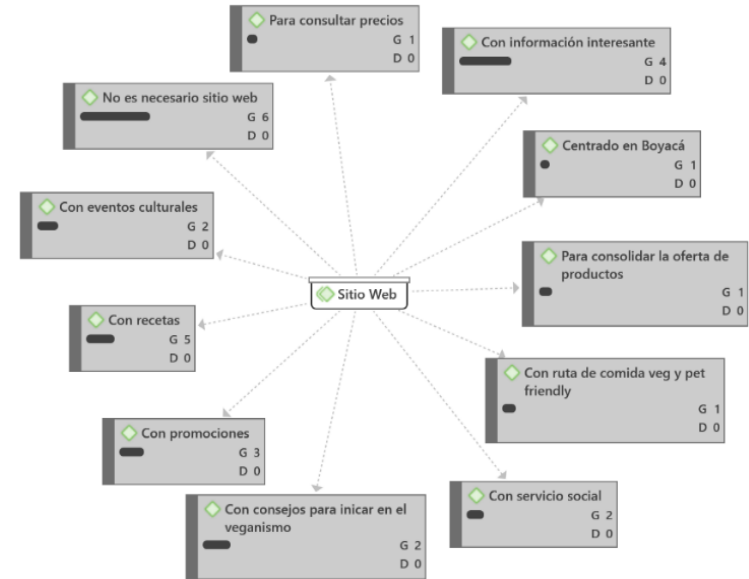
Sugerencias en Jero (**Anexo J**)

Comunicación (**Anexo L**)



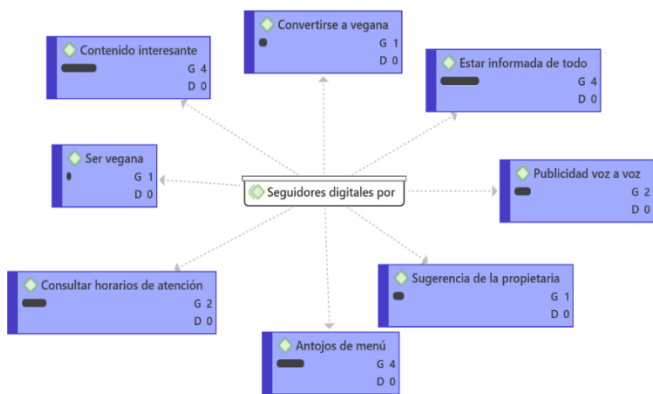
Tiempo de espera del pedido (**Anexo K**)

Despedida (**Anexo M**)

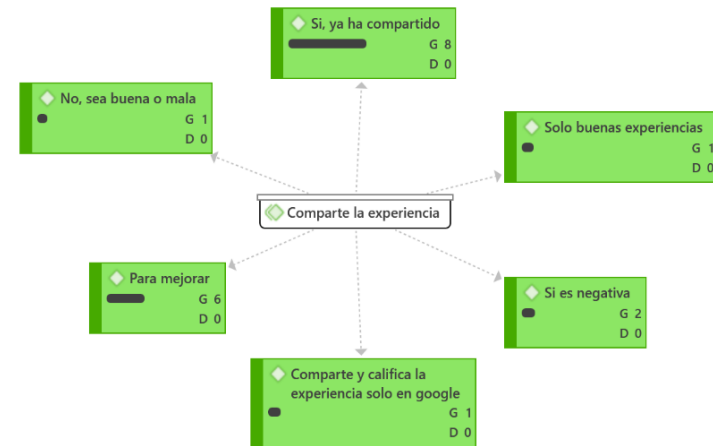


Sitio web (Anexo P)

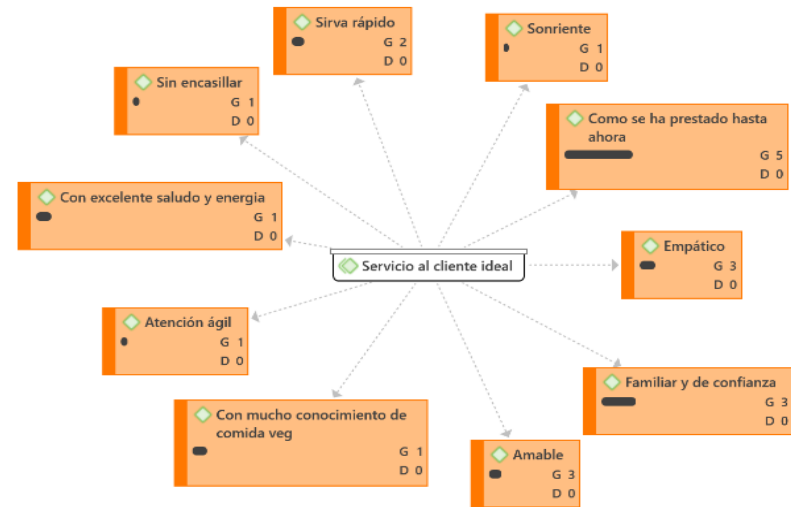
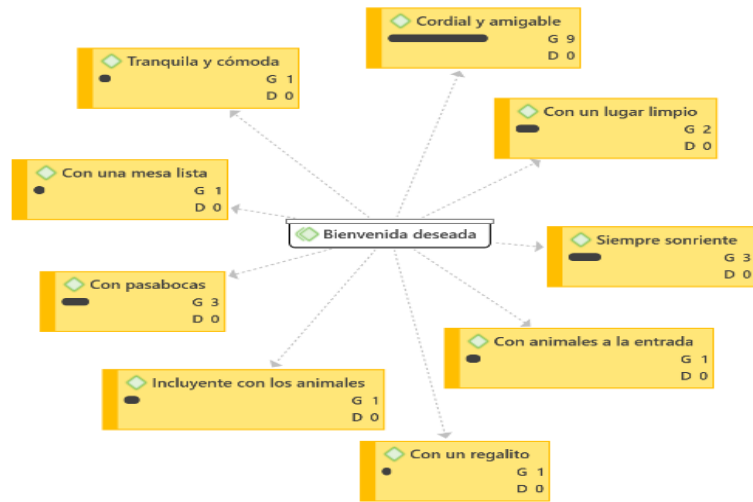
Atractivos de la presencia digital (Anexo N)



Seguidores digitales (Anexo O)

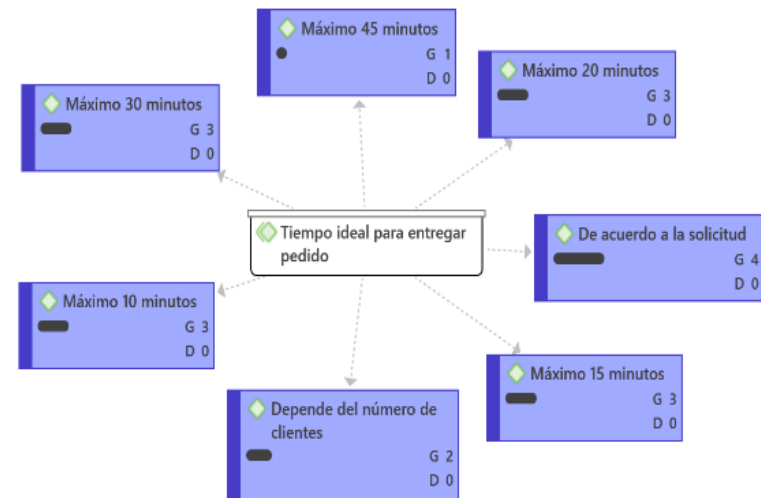
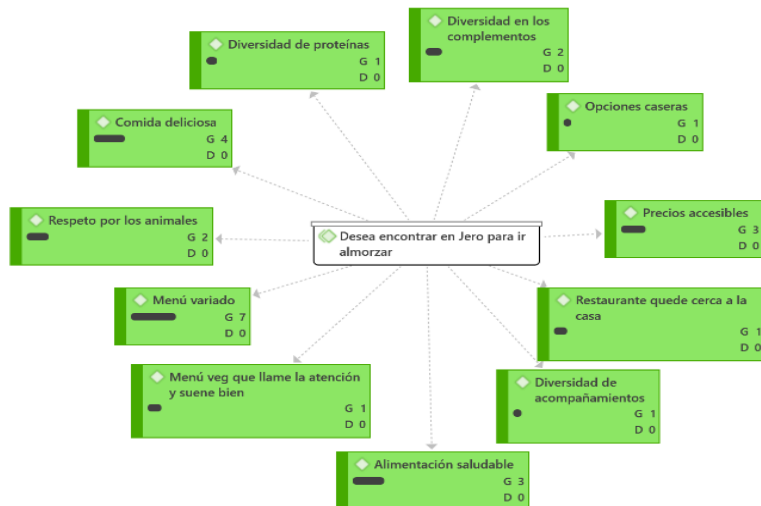


Comparte la experiencia (Anexo Q)



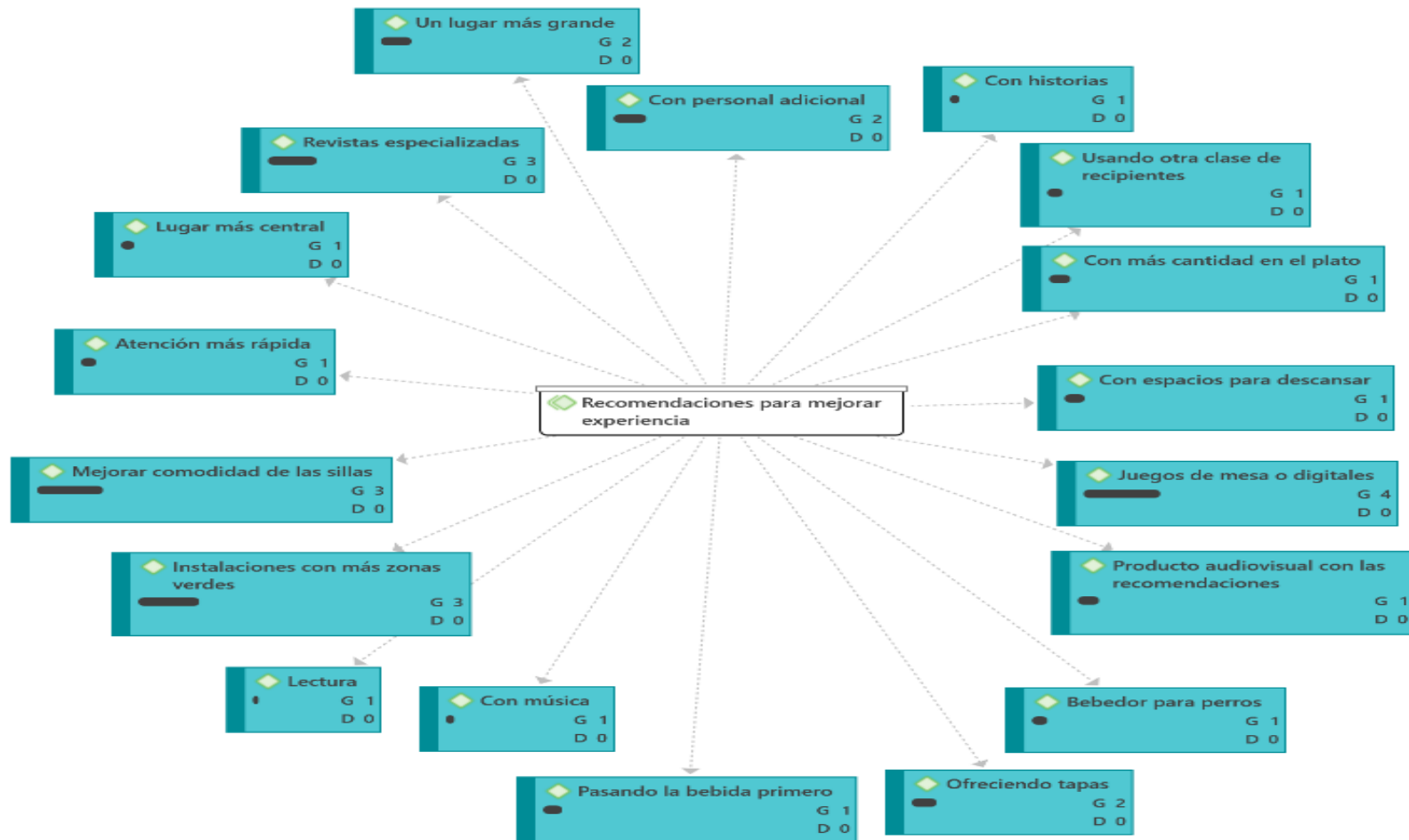
Bienvenida deseada (Anexo R)

Servicio al cliente ideal (Anexo T)

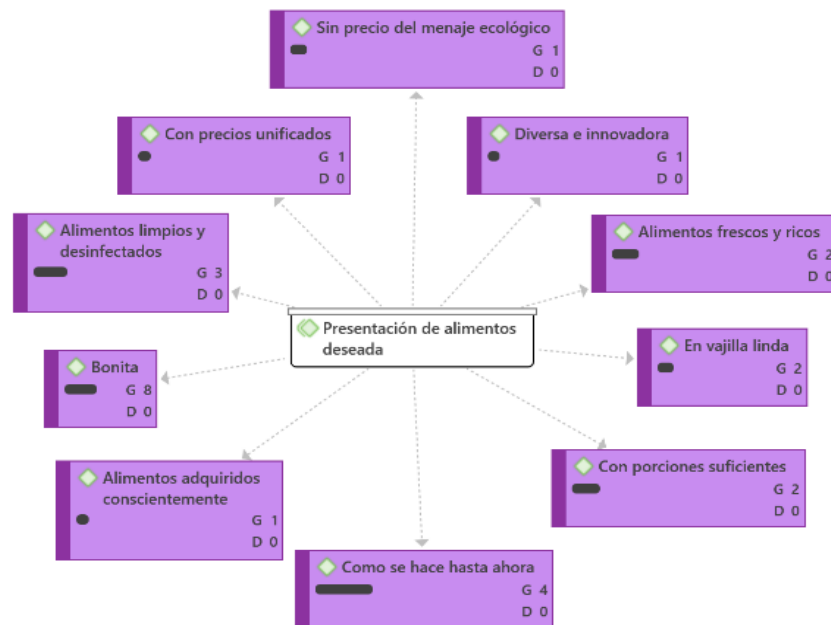


Que desea encontrar en Jero para ir a almorzar (Anexo S)

Tiempo ideal para entregar el producto (Anexo U)



Recomendaciones para mejorar experiencia (**Anexo V**)

Presentación de alimentos deseada (**Anexo W**)

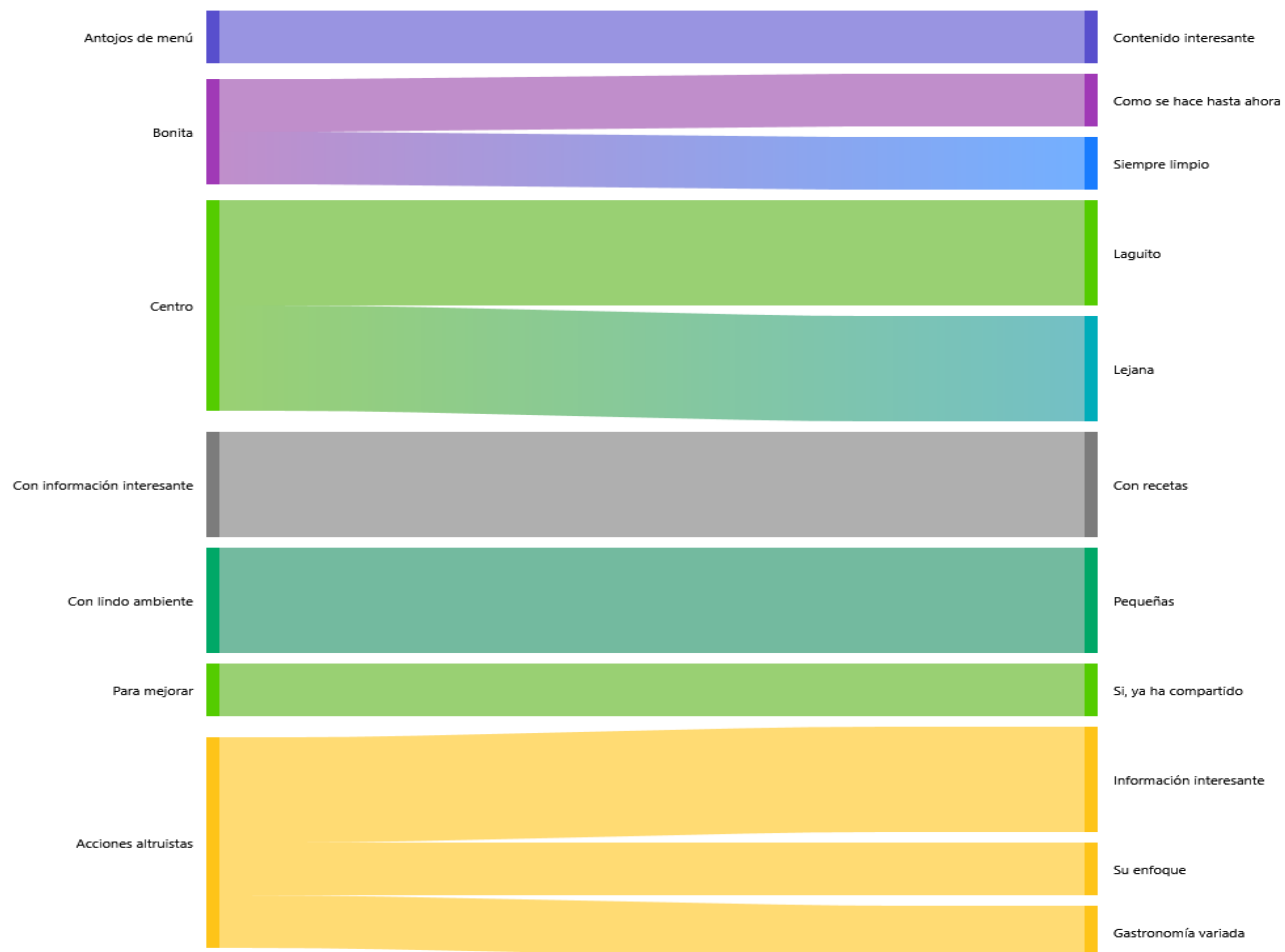
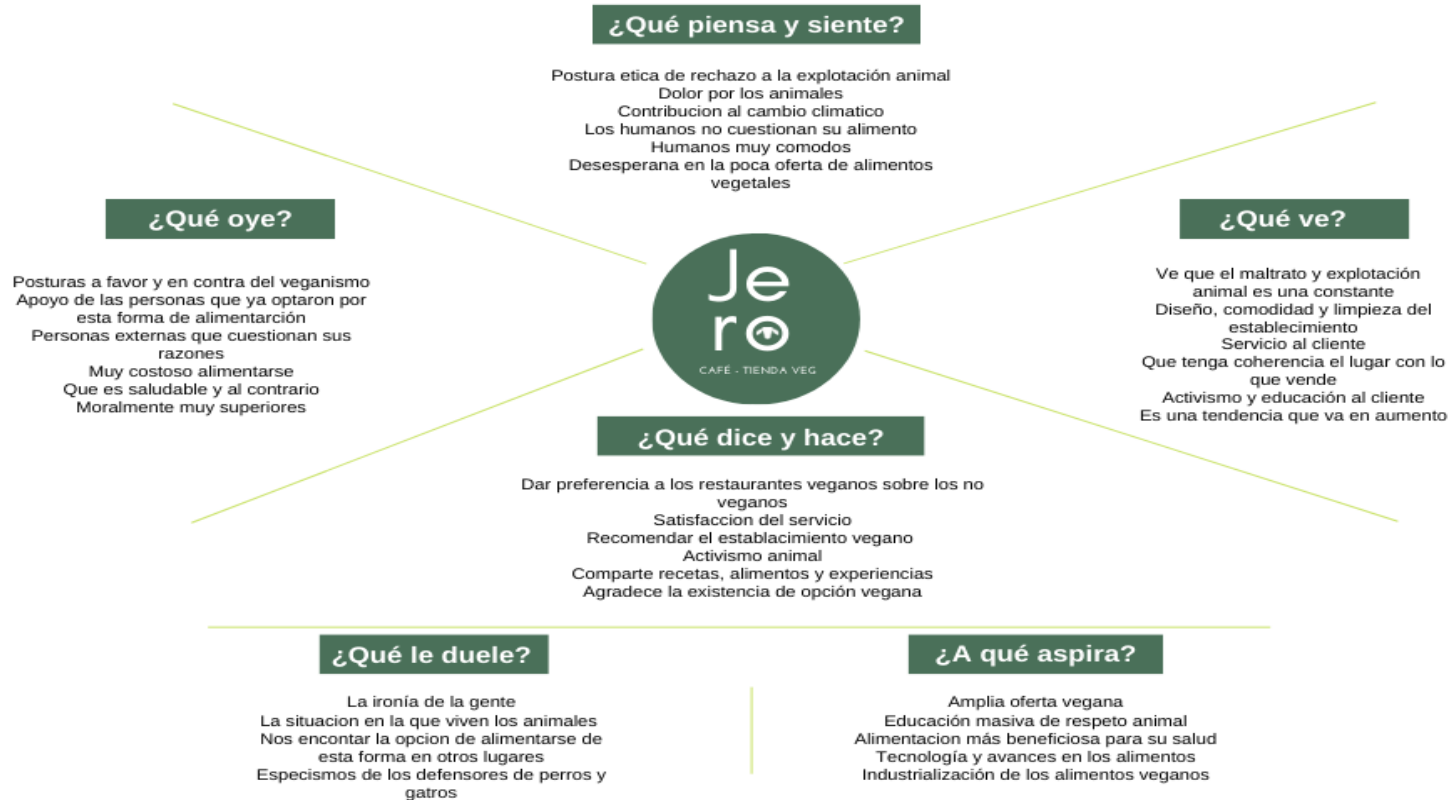


Diagrama de coocurrencia (Anexo X)

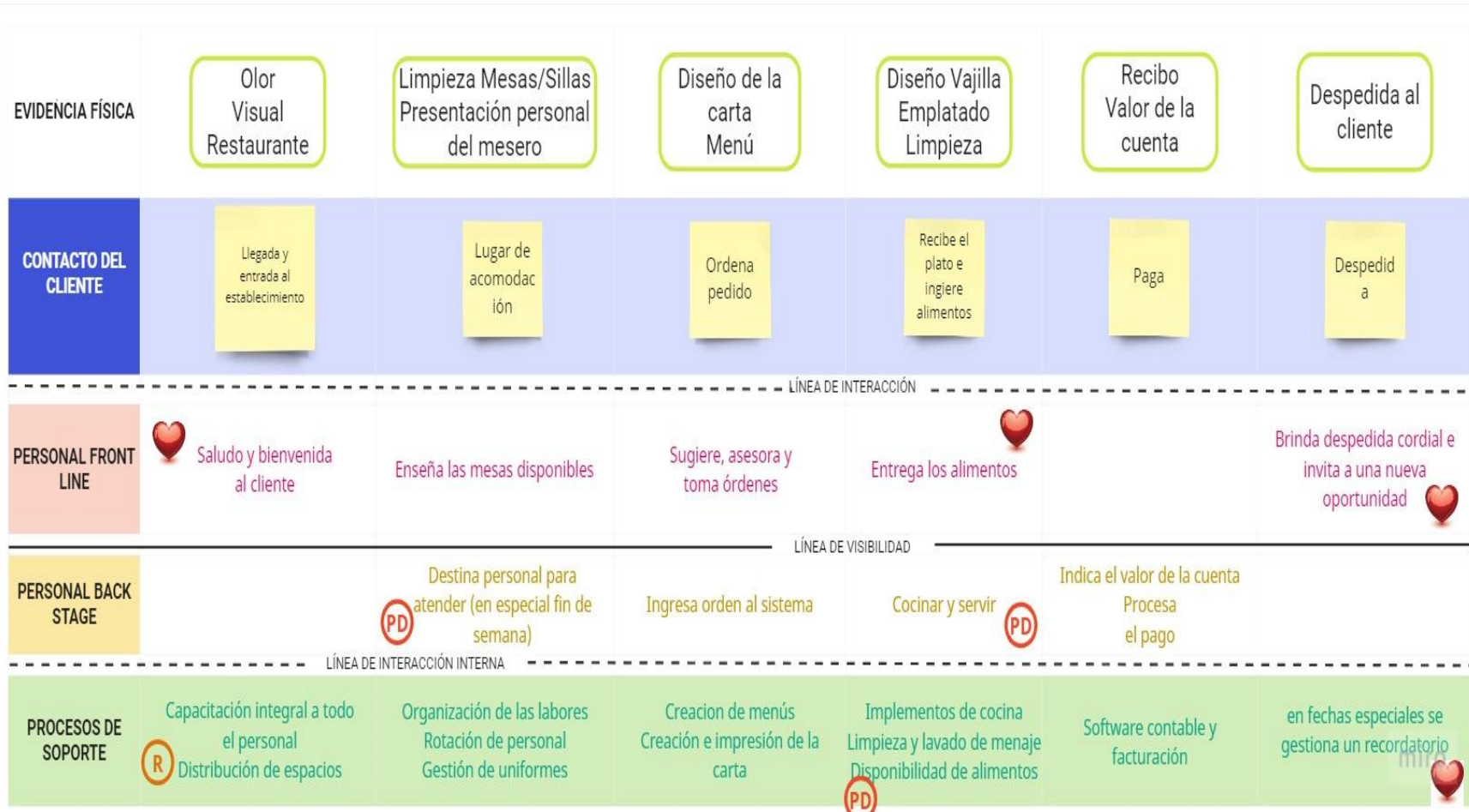
Momentos de Verdad - Externo			
Momentos de verdad telefónicos, presenciales o virtuales	¿Qué espera el cliente?	¿Qué hago para generar satisfacción, sorprender y enamorar?	¿Qué diferencia genero frente a la competencia?
<i>Momento cero</i> Búsqueda de restaurante para ir almorzar	Encontrar un menú variado, completo y nutritivo.	Menú con vegetales locales. Garantizar la composición de un plato vegano saludable. Carta amplia y con gastronomía mundial.	Los clientes tienen la opción de elegir entre el menú del día o explorar las diversas opciones disponibles en la carta. Una oferta que incluye un menú altamente nutritivo resaltando la frescura y delicioso sabor de los vegetales.
<i>Momento uno</i> Bienvenida al llegar a Jero	Bienvenida cordial, amigable y sonriente.	Colaboradores amables, capacitados y motivados.	Los colaboradores que forman parte de Jero son meticulosamente entrenados para ofrecer un servicio al cliente cercano y amable, con la habilidad de dar una cálida bienvenida a los clientes. Nuestra selección de personal se enfoca en contratar individuos que compartan y se identifiquen plenamente con los principios del restaurante.
<i>Momento dos</i> Presentación y alimentos	Alimentos limpios, desinfectados, frescos y ricos; adicionalmente desea una presentación llamativa.	Conocer el origen de los alimentos. Establecer protocolos de desinfección y frescura. Implementar proceso estándar de operación.	La mayoría de los alimentos utilizados provienen de productores pequeños, orgánicos y locales. Con rigurosos estándares de higiene y desinfección como parte integral de las operaciones diarias. Además, la presentación de los platos ha sido constantemente elogiada por los clientes, destacándose como una característica distintiva de la experiencia culinaria.
<i>Momento tres</i> Disposición a compartir la experiencia	El cliente espera que la experiencia mejore después de compartir en internet lo vivido.	Implementar seguimiento y ejecución de sugerencias.	En Jero, se valora las sugerencias de los clientes a través de cualquier medio, ya que ayudan a mejorar continuamente el servicio. Siempre están dispuestos a interactuar con los clientes y abiertos a escuchar sus comentarios y opiniones para poder ofrecer la mejor experiencia posible.

Momentos de Verdad (**Anexo Y**)

Mapa de Empatía

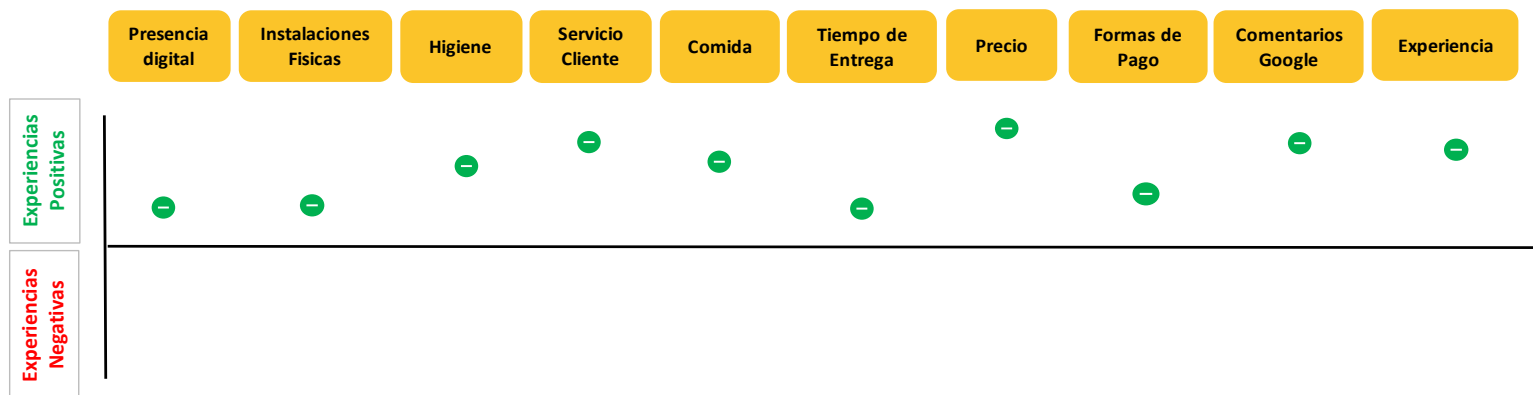


Mapa de Empatía (Anexo Z)



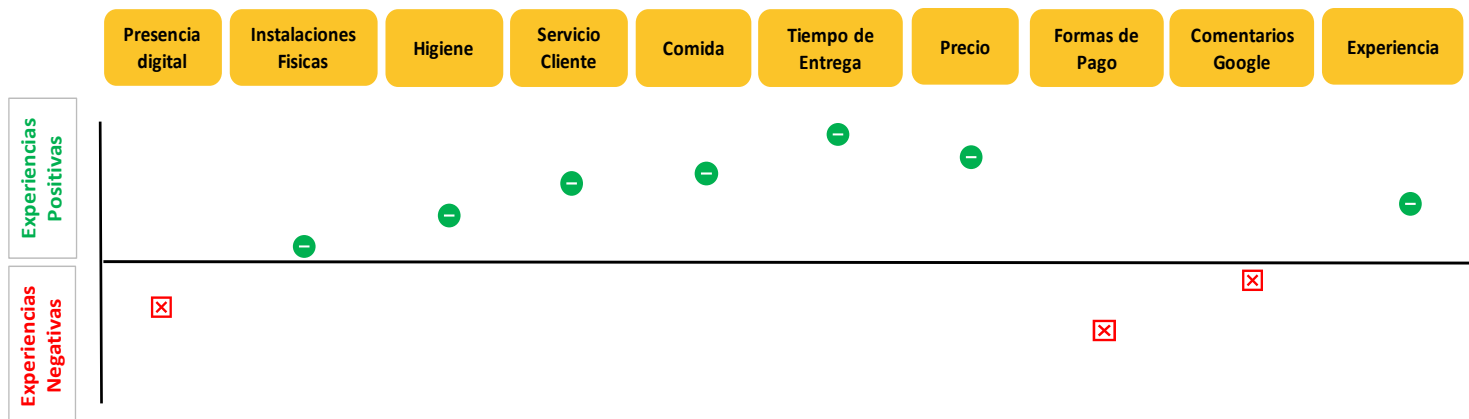
Service Blueprint (Anexo AA)

Customer Journey Map Jero Café Tienda Veg



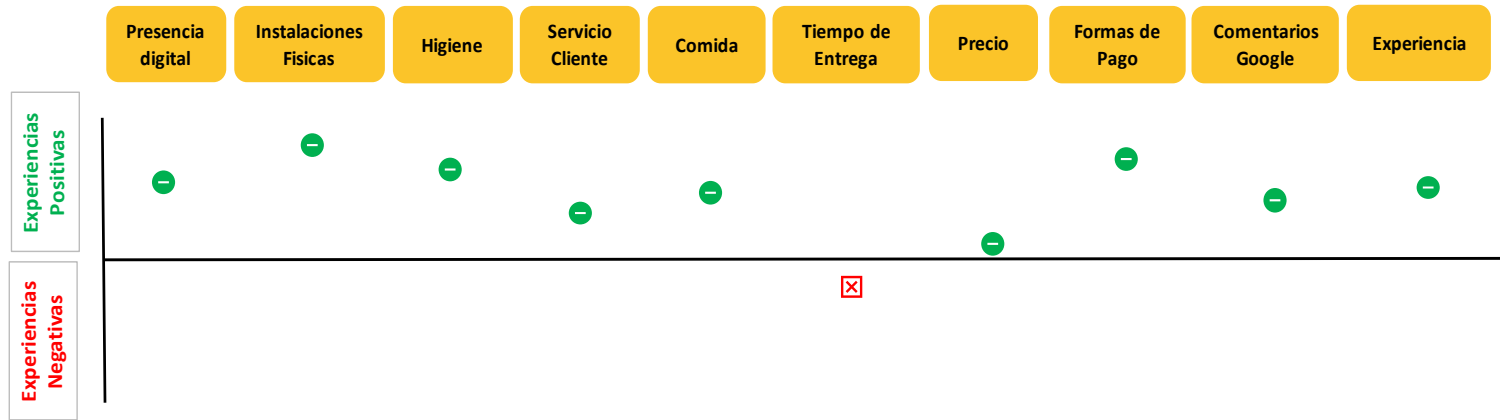
Customer Journey Map Jero Café Tienda Veg (Anexo BB)

Customer Journey Map Restaurante y Cafeteria Vegetariana Zona Light



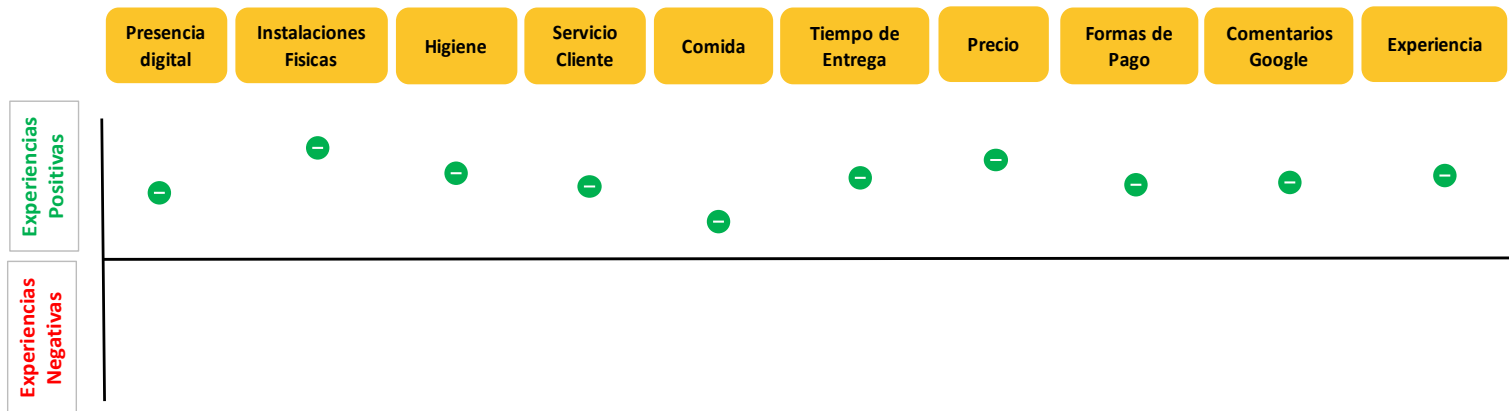
Customer Journey Map Restaurante y Cafetería Vegetariana Zona Light (Anexo CC)

Customer Journey Map La Fragatta Gourmet



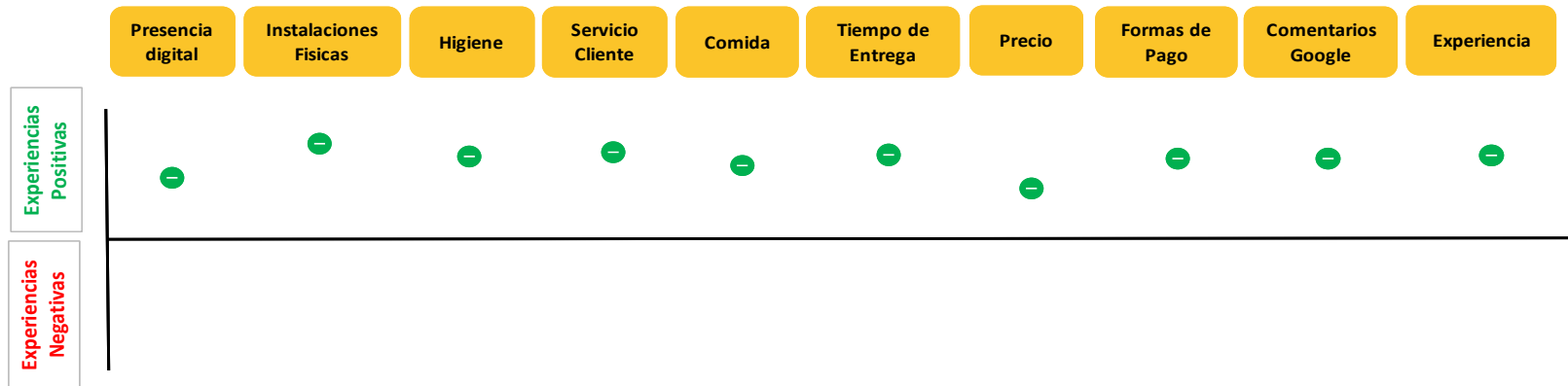
Customer Journey Map La Fragatta Gourmet (Anexo DD)

Customer Journey Map La Italiana



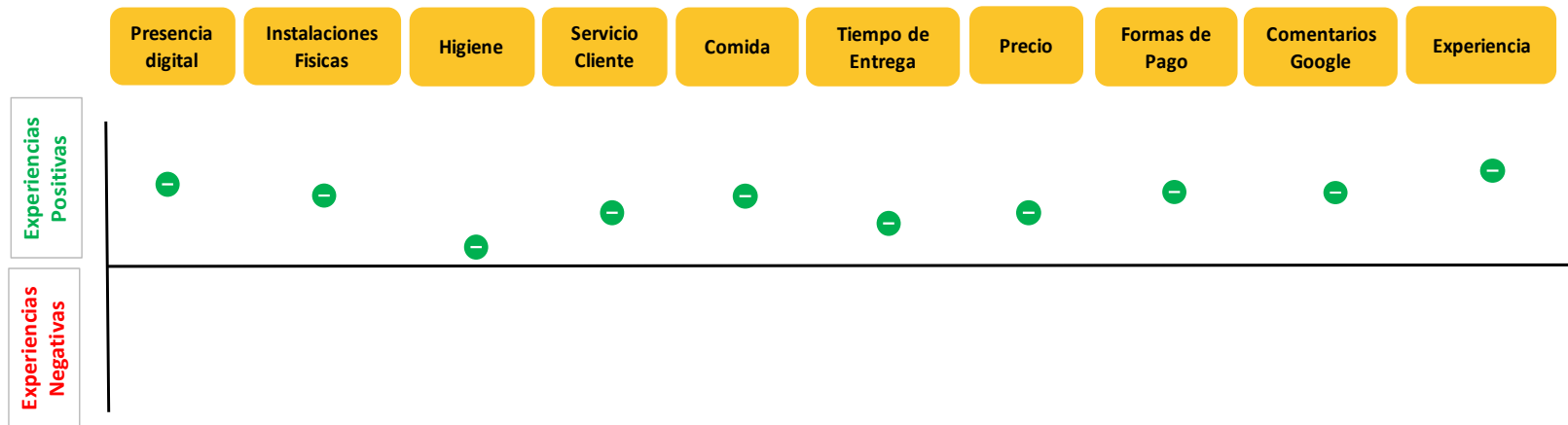
Customer Journey Map La Italiana (Anexo EE)

Customer Journey Map Restaurante Susacá



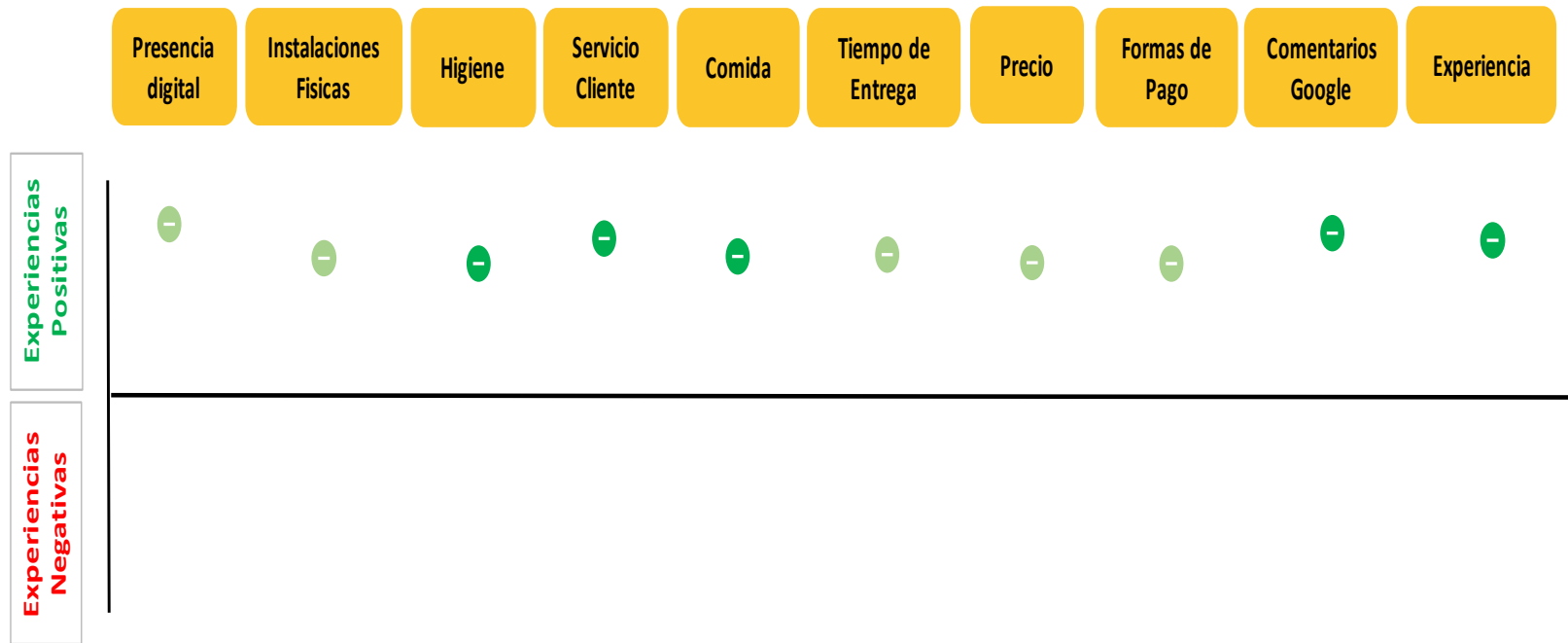
Customer Journey Map Restaurante Susacá (Anexo FF)

Customer Journey Map Restaurante El Lago



Customer Journey Map Restaurante El Lago (Anexo GG)

Customer Journey Map Jero Café Tienda Veg Deseado



Customer Journey Map Deseado de Jero Café Tienda Veg (Anexo HH)

Ciclo de Vida del Servicio de Jero Café Tienda Veg

Somos Jero Café Tienda Veg, un emprendimiento que nació de la pasión y el compromiso por llevar una postura ética de respeto por los animales. Nos especializamos en ofrecer una amplia variedad de productos libres de explotación animal, como alimentos de consumo a la mesa, confitería, bebidas vegetales, artículos ecológicos de cuidado personal, cosméticos, entre otros; que permite satisfacer en gran parte la demanda de clientes que han realizado la transición a una alimentación vegana. Todas estas acciones nos llevan a reducir el impacto ambiental en nuestro planeta. ●

¡Le invitamos a ser parte de la acción, evaluando nuestro servicio al cliente desempeñado!

Agradecemos que sus respuestas sean muy completas y sinceras.

* Obligatoria

Diagnóstico del estado actual de Jero Café Tienda Veg

A continuación, encontrará varias preguntas abiertas que permitirá conocer su experiencia con el servicio al cliente brindado por Jero Café Tienda Veg, que facilitará la definición del estado actual de la tienda.

1. ¿Recuerda su primera experiencia en Jero? ¿Podría contarnos cómo fue? ¿Qué lo motivo a visitar a Jero por primera vez? *

2. ¿Como le parece la ubicación de Jero? *

3. ¿La decisión de visitarnos está determinada por nuestra ubicación? ¿En qué sector de Sogamoso le gustaría ubicar a Jero? *

4. ¿Es importante que Jero cuente con parqueadero para sus clientes? y ¿por qué? *

5. ¿Qué le parece atractivo de las publicaciones y del perfil en Instagram, Facebook y Google de Jero? *

6. ¿Nos gustaría conocer qué le motivó a seguirnos en Instagram y Facebook? *

7. ¿Considera importante desarrollar un sitio web para Jero Café Tienda Veg, qué le gustaría encontrar en este sitio? *

8. ¿Cómo ha influido las instalaciones de Jero en su experiencia como cliente? comodidad, tamaño de la tienda, número de sillas, comodidad de las sillas... *

9. ¿Cómo describiría la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones de Jero* *

10. ¿Cómo le ha parecido el tiempo de espera desde que ingresa o escribe hasta la toma de su orden en Jero? *

Recopilación de información

En esta sección se recopilará información necesaria que nos permita implementar el modelo X customer 360 en Jero Café Tienda Veg.

1 1. ¿Cuánto tiempo máximo estaría dispuesto a esperar para recibir su pedido en Jero? *

1 2. ¿Qué recomendaciones tendría para mejorar su experiencia mientras espera su pedido? *

1 3. ¿Cómo describiría la rapidez y eficiencia en la respuesta que recibe por parte de Jero cuando nos contacta por nuestros canales de comunicación? *

14. ¿Como ha sentido que hemos solucionado los inconvenientes que ha presentado en Jero? *

15. ¿Siente que se brinda una despedida cordial y se cierra la experiencia de cliente de manera satisfactoria? *

16. ¿Considera que Jero toma en cuenta las sugerencias para mejorar la experiencia del cliente?, explique por favor las razones? *

17. Desde su punto de vista, ¿Cómo debe ser el servicio al cliente ideal en Jero Café Tienda Veg? ¿Por qué?

Momentos de verdad

Es todo punto de contacto con el cliente y Jero Café Tienda Veg, conformado por cuatro momentos de verdad, queremos saber que espera el cliente en cada uno de los siguientes momentos.

18. ¿Cuándo desea ir almorzar, que busca en internet y qué espera encontrar en Jero para tomar la decisión? *

19. ¿Cómo espera la bienvenida al llegar a Jero? *

20. ¿Qué espera de la presentación y los alimentos usados en las preparaciones en Jero? *

21. ¿Está dispuesto a compartir su experiencia vivida en Jero en Instagram, Facebook o Google, y que esperaría de nosotros si la experiencia no fue como esperaba? *

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



Formato de entrevista aplicada a los clientes de Jero Café Tienda Veg (**Anexo II**)