

7. LA EVOLUCIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR DURANTE EL COVID-19 EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN ESPAÑOLA

Laura Lucía Palacios (llucia@unizar.es)

Jacqueline Páez Pérez (jacquelinepaezperez@gmail.com)

Raúl Pérez López (raperez@unizar.es)

Universidad de Zaragoza

Resumen ejecutivo

El covid-19 trajo consigo cambios en los patrones de comportamiento de los consumidores que en algunas ocasiones se han mantenido en la actualidad. Partiendo de que el sector de la restauración ha sido de los más afectados, gestionar adecuadamente la experiencia y la interacción de los consumidores en cada punto de contacto con la empresa es trascendental. Para ello, este estudio plantea la construcción de un mapa de experiencia basado en *focus groups* con consumidores y entrevistas en profundidad con gestores de establecimientos. A través de estas dinámicas, se aprecia la influencia del covid-19 como factor contextual, dando lugar a un incremento de la relevancia de estímulos, como el espacio percibido, la ventilación o la limpieza. Además, se observa una variación del orden de algunos puntos de contacto, como la reserva previa, y de entornos que precisan de nuevas formas de gestión, como las terrazas o la barra.

Takeaways

- El covid-19 conllevó cambios en los mapas de experiencia del cliente en el sector de la restauración, resaltando la importancia de algunos estímulos y cambiando el orden de algunos *touch-points* o puntos de contacto.
- La limpieza, las terrazas y la ventilación eran estímulos más relevantes para la experiencia del cliente durante el covid-19.
- El covid-19 introdujo cambios en la gestión de la experiencia en bares y restaurantes, fomentando la digitalización e introduciendo una mayor preocupación por la comodidad del cliente.
- La pandemia acentuó el carácter socializador de los bares y restaurantes.

INTRODUCCIÓN

El impacto del covid-19 generó una gran transformación a nivel socioeconómico, dando lugar a un nuevo *statu quo* marcado por una gran incertidumbre, siendo la pandemia uno de los mayores desafíos al que Gobiernos y empresas se han enfrentado en las últimas décadas.¹ Profundizando al respecto, uno de los sectores más afectados ha sido el de la restauración, debido a la fragilidad que caracteriza a este sector y la paralización de la actividad económica a raíz del confinamiento. Este sector es clave para la economía española. De hecho, los hogares españoles destinan un 15% de su renta al consumo en restaurantes y bares, duplicando el promedio de la UE y triplicando el alemán.²

Los protocolos y medidas contra el covid-19 han alterado los hábitos de compra y los patrones de consumo de los individuos,³ desarrollando nuevos comportamientos, algunos de los cuales han perdurado más allá de la propia pandemia. A la hora de paliar las consecuencias derivadas de esta nueva normalidad, entra en juego la tendencia líder en los «Marketing Hot Trends» de la Asociación de Marketing de España en los últimos años, la experiencia del cliente,⁴ posicionándose como el aspecto en el que mayores esfuerzos dedicarán las empresas españolas en el futuro. Numerosos estudios han destacado la gran relevancia que posee planificar la experiencia a la hora de diseñar la prestación de un servicio.⁵ El empleo de mapas de experiencia posibilita gestionar de una forma más adecuada la interacción de los consumidores con la organización en cada punto de contacto y observar oportunidades de mejora,⁶ permitiendo tener presentes las variaciones pertinentes en el comportamiento de estos tras la pandemia. Los efectos del covid-19 se han estudiado principalmente en sectores como el turismo, el *retail* o la educación, y en menor medida en el sector de la restauración.^{3,7} En consecuencia, el presente estudio pretende generar un mapa de la experiencia del cliente en el sector de la restauración tanto antes como durante el covid-19 (periodo de nueva normalidad en el que ciertas restricciones se mantenían vigentes), y estudiar las diferencias existentes en el *customer journey* en ambos momentos.

Para alcanzar estos objetivos, se aplica una metodología de carácter cualitativa basada en dos *focus groups* con 14 consumidores españoles y 10 entrevistas a empresarios y gerentes del sector de la restauración. Estas técnicas nos han permitido obtener la información necesaria para confeccionar un mapa de experiencia.

LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR, EL CUSTOMER JOURNEY, Y EL IMPACTO DEL COVID-19

La gran relevancia que ha adquirido la experiencia del consumidor en las últimas décadas la ha convertido en uno de los conceptos clave en marketing. Sin embargo, la saturación de estudios al respecto ha desembocado en una fragmentación del concepto y un gran desorden a nivel teórico.⁴ A partir de la revisión de estos trabajos, esta investigación entiende la experiencia del cliente como una respuesta subjetiva ante cualquier estímulo proveniente de la empresa durante su relación con este.⁸ Así pues, la experiencia del consumidor tiene presente la interacción del individuo con la organización a lo largo del *customer journey*. También cabría destacar que, a la hora de analizar la experiencia, deben tenerse presentes cada uno de los elementos que la componen, incluyendo las respuestas cognitivas, afectivas, sociales y físicas del individuo en las interacciones.⁵ En estas interacciones, no solo se tienen en cuenta los aspectos que dependen de la empresa, sino también factores contextuales, situacionales, socioculturales y personales (o relativos al propio consumidor) que permiten conocer qué estímulos definen la experiencia del cliente en mayor profundidad,⁴ siendo notorio el ejemplo del covid-19 y su repercusión, en cuyo análisis se centra este trabajo.

La experiencia del consumidor a lo largo del *customer journey* se analiza en tres etapas: precompra, compra y poscompra, y existen diferentes tipos de *touchpoints* o puntos de contacto con la empresa a lo largo de este.⁵ Se identifican cuatro puntos de contacto: los que pertenecen a la empresa, los que pertenecen a un socio de la empresa, los que pertenecen al propio consumidor y los sociales/externos/independientes.⁵ La relevancia de cada una de estas categorías puede diferir en cada punto de contacto tanto en función del producto/servicio como en función de cada individuo. Además, cada punto de contacto está formado por diferentes estímulos que influyen sobre las respuestas del consumidor, tales como la atmósfera del establecimiento o el trato del personal.^{4,7} Es determinante para las empresas tratar de identificar qué puntos de contacto son más críticos en cada etapa de la experiencia de cada cliente, pudiendo así incidir sobre aquellos puntos clave, así como gestionar los diferentes estímulos de forma adecuada. Para ello, la construcción de mapas de experiencia que representan el *customer journey* de los clientes de la empresa ha demostrado ser de gran utilidad.

En cuanto al impacto de la pandemia de covid-19 sobre la experiencia del consumidor, sorprendentemente no existen muchos trabajos

que la analicen en el sector de la restauración. Un estudio mostró que el factor que más preocupa a los consumidores a la hora de elegir un restaurante tras la pandemia es la limpieza, analizando las respuestas de 117 individuos a una encuesta.⁶ Otro trabajo analiza si regresarán los viejos hábitos en base a un análisis descriptivo de los 8 principales efectos inmediatos del covid-19 en el comportamiento de los consumidores.⁹ Otro estudio³ analiza, a través de 4 experimentos, el efecto del covid-19 en las preferencias de los consumidores a la hora de preferir desarrollar cenas en salas privadas de los restaurantes.

ESTUDIO REALIZADO

Las técnicas cualitativas han demostrado ser una opción idónea para el estudio de la experiencia del cliente en general y la construcción de mapas de experiencia en particular.^{5,10} Nuestro estudio se basa en dos *focus groups* a 14 consumidores y 10 entrevistas a gestores de establecimientos. En ambos casos se reclutaron participantes mediante un procedimiento no aleatorio de conveniencia. La Tabla 7.1 muestra las principales características de la muestra.

La estructura seguida en el guion de los *focus group* y las entrevistas personales posee como hilo conductor las fases del *customer journey*⁵ y las variables comprendidas en cada una de estas. Mientras que los *focus group* tuvieron una duración aproximada de una hora y media, las entrevistas variaban entre 28 minutos la más corta y 102 la más larga, con una duración media de unos 60 minutos.

PRINCIPALES RESULTADOS

La interpretación de los resultados se realizó a través de un análisis de contenido y una triangulación,^{9,11} permitiendo elaborar un mapa de experiencia del cliente en bares/restaurantes (Figura 7.1). Además, se han identificado los cambios que el covid-19 ha supuesto en este mapa (Tabla 7.2). Se debe tener presente que el mapa plantea un *customer journey* tipo, de modo que pueden existir experiencias que no sigan el mismo proceso y que en este trabajo se hace referencia a los estímulos más relevantes. Además, el orden de los puntos de contacto o *touchpoints* puede verse alterado debido a variaciones o a la omisión de alguno en concreto. Ejemplo de ello son las reservas, el pago antes o después del consumo (como en bares/ locales de tapas en comparación con un restaurante), o en función de si la experiencia se desarrolla en

Tabla 7.1
CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

SEGMENTO JOVEN - CONSUMIDORES (20-35 años)				
Individuo	Sexo	Edad	Dedicación	
1	Mujer	22	Estudiante ADE. Prácticas en inmobiliaria	
2	Mujer	25	Graduada turismo. Ayudante de recepción en hotel	
3	Mujer	22	Estudiante grado superior automatización y robótica industrial	
4	Mujer	22	Estudiante ADE. Prácticas en banco	
5	Hombre	28	Técnico emergencias sanitarias	
6	Hombre	23	Estudiante derecho y columnista de opinión en diario deportivo	
7	Hombre	32	Técnico en telecomunicaciones	
8	Hombre	22	Estudiante ADE	
SEGMENTO ADULTO - CONSUMIDORES (36-55 años)				
Individuo	Sexo	Edad	Dedicación	Hijos
9	Mujer	52	Administrativa	Sí, 2
10	Mujer	36	Ingeniera	No
11	Mujer	53	Dependiente	Sí, 1
12	Hombre	48	Carpintero	Sí, 1
13	Hombre	55	Mantenimiento eléctrico	No
14	Hombre	53	Mantenimiento. Guarda en centro de educación secundaria	Sí, 2
GERENTES ESTABLECIMIENTOS				
Gerente		Tipo de establecimiento	Años experiencia sector	
1		Bar	31	
2		Tasca	8	
3		Tasca	12	
4		Restaurante	22	
5		Restaurante	13	
6		Bar/ Cafetería	25	
7		Restaurante	20	
8		Restaurante	15	
9		Restaurante	8	
10		Restaurante	7	

Fuente: Elaboración propia.

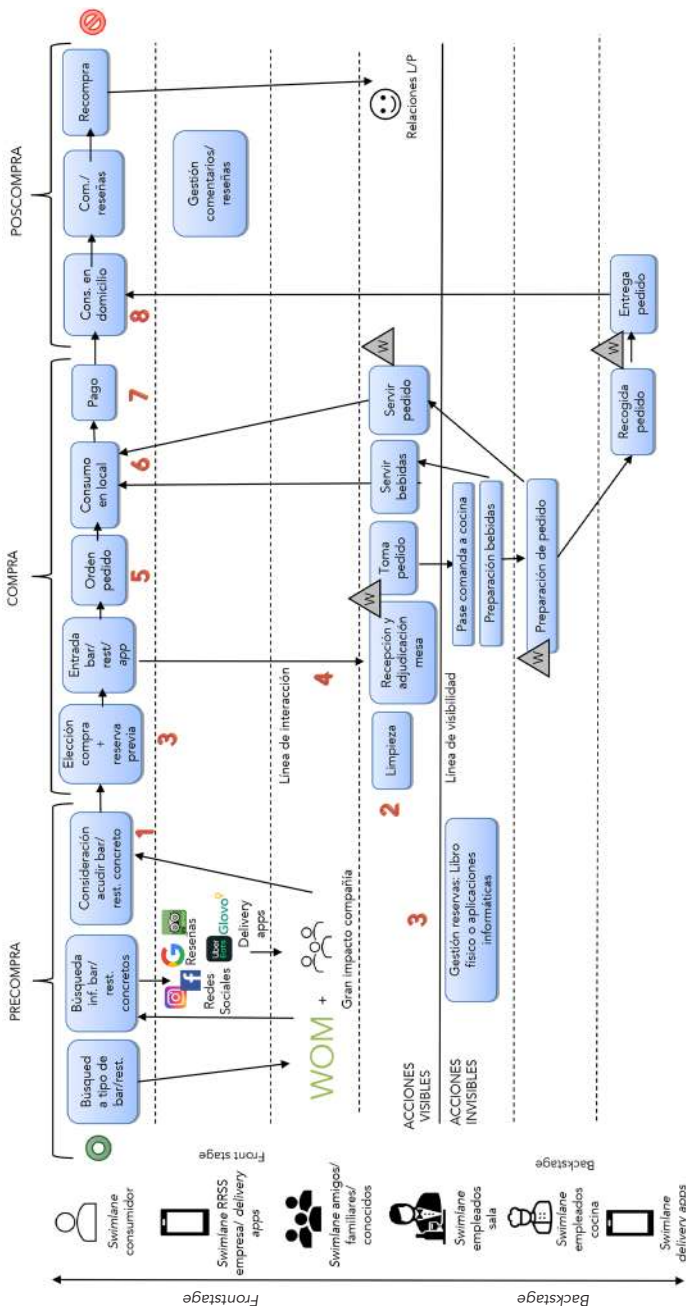
establecimientos físicos o no. En cada punto de contacto pueden estar presentes diferentes estímulos. Por ejemplo, el *touchpoint* del consumo está formado por estímulos como la calidad de la comida, la atmósfera del establecimiento o el trato del personal. También se debe tener en cuenta que, aunque estas etapas representan una decisión planificada, el consumidor puede actuar de forma más impulsiva acudiendo a un establecimiento sin seguir este proceso.

El mapa de experiencia que se observa en la Figura 7.1 diferencia las clásicas tres etapas del *customer journey*: precompra, compra y poscompra. Además, diferencia entre acciones de la empresa que son visibles para el consumidor, denominadas *frontstage* (por encima de la línea de visibilidad), y las que no son visibles o *backstage* (por debajo). Dentro de cada uno de estos escenarios (*stages* en inglés), se diferencia por medio de una línea entre las actividades que conllevan interacción empresa-consumidor y las que no. En la figura aparecen una serie de números, del 1 al 8, que se identifican con los principales momentos en los que existen diferencias entre antes y durante el covid-19, las cuales se desarrollan en la Tabla 7.2. Además, aparecen unos triángulos con una W en su interior, que señala los puntos críticos del servicio.

Además, también pueden diferenciarse varios *swimlanes* o niveles en el *customer journey*. En primer lugar, aparece el *swimlane* del consumidor, que representa sus acciones a lo largo de su experiencia en el bar o restaurante. A continuación, encontramos el de las redes sociales en las que la empresa puede interactuar con el consumidor, seguido del *swimlane* de los amigos, familiares y conocidos. A caballo entre el *frontstage* y el *backstage*, se encuentra el *swimlane* de los empleados de sala. Posteriormente, aparece el *swimlane* de los empleados de cocina y el de las aplicaciones de reparto.

Partiendo de la etapa de precompra, el consumidor comienza eligiendo la categoría de bar o restaurante, para después buscar información dentro de esta categoría y finalmente tomar una decisión en función de la información disponible. En esta etapa, los consumidores tienen en cuenta puntos de contacto externos (por ejemplo, las recomendaciones de amigos y familiares), pertenecientes a la empresa (por ejemplo, la página web o el aspecto exterior del local), a un socio (por ejemplo, redes sociales y *apps* de comida a domicilio) y al propio consumidor (por ejemplo, experiencia previa). En el proceso de búsqueda de información, las plataformas digitales de la empresa adquieren gran relevancia, ya que si las conclusiones del consumidor no son positivas,

Figura 7.1
MAPA DE EXPERIENCIA EN BARES Y RESTAURANTES



Fuente: Elaboración propia.

las probabilidades de que finalmente acuda al establecimiento son escasas. Tal y como apunta una participante: «Si veo que tiene una red social descuidada, ya me echa para atrás. O si las fotos no me atraen. Al fin y al cabo, es la imagen que das (...) aparte de que ya no es solo la comida como tal, que también es importante, sino que ahí puedes ver cómo tratan a sus clientes o cuál es la vibra que transmiten» (Individuo 1). A lo cual el resto añade también la relevancia de las reseñas de otros consumidores. A su vez, cabría destacar que aquellos aspectos que determinan la elección de los individuos (precio, la calidad y ambiente) son los mismos de los que dependerá que estos acudan nuevamente al bar o restaurante en cuestión. Aunque, sin duda, el aspecto de mayor incidencia es la compañía, así como que el lugar posea algún elemento sentimental para ellos. Estas son las variables más relevantes, que dan lugar a una de las respuestas cognitivas/afectivas/sociales más trascendentes a través de puntos de contacto que no pertenecen ni dependen de la empresa. Por ende, la afectividad desempeña un papel clave, lo cual ejemplifica un participante: «Yo priorizo si tiene algún elemento sentimental para mí. (...) Obviamente después estaría la calidad, el precio... Pero para mí el valor sentimental del lugar va por delante» (Individuo 13).

Tras la llegada de la pandemia, se incrementa e intensifica la influencia de ciertos estímulos, convirtiéndose estos en elementos para tener presentes en la consideración de compra junto a los ya mencionados anteriormente, llegando incluso a no plantearse acudir a un bar o restaurante en concreto si no se encuentran conformes respecto a estos. En concreto, destaca el espacio percibido, la ventilación del interior del local, la existencia de terraza y los protocolos de limpieza desarrollados (Tabla 7.2).

La etapa de compra está formada por 5 puntos de contacto: reserva, entrada, orden de pedido, consumo y pago. La reserva es un punto de contacto compartido, ya que puede ser propiedad de la empresa (por ejemplo, si el cliente reserva mediante llamada telefónica) o de un socio (si lo hace a través de una red social). La entrada y orden del pedido son controlados por la empresa, mientras que el consumo y el pago son controlados principalmente por el cliente. Además, en esta etapa es donde los procesos de los *swimlanes* de empleados de sala y de cocina adquieren mayor relevancia para ofrecer una experiencia positiva al cliente, destacando la gestión de las reservas, la toma del pedido y el servicio de este, así como la gestión de las comandas.

Tabla 7.2
**IMPACTO COVID-19 EN EL MAPA DE EXPERIENCIA
 EN BARES Y RESTAURANTES**

	Pre-covid	Durante covid
1	Uso escaso <i>delivery apps</i> .	Incremento del uso <i>delivery apps</i> .
2	Consideración de acudir a un bar/restaurante dependía en mayor medida de: calidad-precio, ambiente, atención recibida.	Toman mayor relevancia el cumplimiento de normas, espacio percibido, ventilación, terraza, limpieza.
3	Limpieza entre clientes.	Limpieza y desinfección de mesas y sillas entre clientes. Apertura ventanas.
4	Menor relevancia de las reservas.	Incremento reservas. Mayor relevancia gestión de estas. Aparición de reservas en contextos poco habituales.
5	Recepción y ofrecimiento de mesa. Preferencia de elección en función de comodidad, tranquilidad...	Espera adjudicación mesa. Preferencia mesa en terraza/mesa en interior ventilado, limpio, y con distancia/domicilio.
6	Toma pedido en mesa. Opción pedir en barra en bares/locales de tapas. Predominan comandas físicas.	Toma pedido en mesa. Incremento digitalización (cartas QR, comanderos digitales...).
7	Mayor duración del consumo.	Existencia de límites de tiempo para consumir en mesa. O en caso de no existir, el tiempo en mesa disminuye por decisión propia del consumidor.
8	Pago con tarjeta y efectivo.	Predomina pago con tarjeta o dispositivo electrónico.

Fuente: Elaboración propia.

La principal diferencia durante la pandemia es la frecuencia con la que el primer punto de contacto está presente y su relevancia. Durante la pandemia, los clientes reservan en mayor medida y deciden el sitio con una mayor antelación, siendo más previsores. En contextos donde no era común realizar reservas (como es el caso de los bares), se ha comenzado a experimentar la presencia de consumidores que sí las realizan, como bien indica una gerente: «Una cosa que choca, pero que me hacen mucho es lo de las reservas. Si vas a un restaurante y haces una reserva, se ve más normal, ¿pero en un bar? ¿Una reserva? Y aun así se ha quedado instaurado» (Gerente 6). Esto ha incrementado la relevancia de la gestión de reservas que, ligado al auge de la digitalización de los procesos internos, ocasiona oportunidades de instaurar aplicaciones que automatizan la gestión de reservas o comandas, ante lo que aquellos que ya las aplican en su funcionamiento se encuentran satisfechos:

«Tengo un control tremendo y tardo la mitad de tiempo» (Gerente 7). «Todas estas herramientas son una maravilla (...). Te hacen ser más productivo, y parece un detalle insignificante, pero no lo es para nada» (Gerente 4).

A su vez, los participantes concuerdan en que los estímulos relevantes en el punto de contacto de consumo han variado, ocupando la terraza el protagonismo como alternativa favorita. En interiores, la ventilación, distribución del espacio y la limpieza eran los estímulos más importantes durante el covid-19. La perspectiva de los gerentes confirma esta variación comportamental. De hecho, los que no poseían terraza y la añadieron en la pandemia planean mantenerla, y la llegan a considerar un servicio esencial en la actualidad: «La gente ha empezado a usarlas más después del covid con el miedo a los interiores (...). Había mucha gente que me llamaba: “Y tienes terraza, ¿verdad?”, y venían si se sentaban en la terraza» (Gerente 6). Por tanto, aquellos que ya contaban con terraza antes del covid-19 afirman que su uso se ha incrementado tras la pandemia, corroborando nuevamente la concordancia entre la visión de las dos perspectivas analizadas. «Es que te das cuenta de que haces cosas que antes no hacías; yo, por ejemplo, antes no iba a una terraza. Muy poco. Y ahora es que si no queda mesa libre fuera espero lo que haga falta en vez de coger una mesa de dentro si puedo» (Individuo 9). Otro aspecto que marca la diferencia en el consumo es su duración. Mientras antes de la pandemia lo primordial era el disfrute, tras esta se reduce el tiempo que cada cliente permanece en la mesa, independientemente de que el restaurante estipule o no un tiempo máximo al respecto. «Ya la gente viene, se toma una copa, dos copas, y se van. No se mantienen mucho en los bares, ha cambiado muchísimo en ese sentido... Antes, si los dejabas llegaba la hora de cerrar y no se levantaban» (Gerente 1).

En cuanto a los métodos de pago, el predominio del pago con tarjeta se ha culminado durante la pandemia. Aunque llama la atención la incorporación del pago a través de dispositivos inteligentes como alternativa cada vez más empleada, y destacan que estos métodos les proporcionan una mayor comodidad y rapidez. «Mi descubrimiento del año ha sido empezar a pagar con el reloj, ahora no quiero otra cosa» (Individuo 11). «Hasta las personas más mayores de repente te pueden venir a pagar con el reloj como te lo puede hacer el de 20» (Gerente 5).

La última etapa está formada por el consumo en el caso de los pedidos a domicilio (dominado por el cliente), la realización de comentarios o reseñas y la recompra (vuelta al bar o restaurante). Uno de los princi-

pales estímulos, que puede estar presente a lo largo de todo el *customer journey*, es el trato del personal del establecimiento, lo que determina en buena medida la intención de recompra. Este estímulo podría ser trascendental para que la empresa lograra una gran fidelidad por parte de los clientes, desencadenando el desarrollo de relaciones a largo plazo. Todo ello concuerda con lo observado en las entrevistas personales a los gerentes, donde todos han destacado como principal pilar de la fidelización el cuidado del trato ofrecido, seguido por la calidad y el ambiente. «Creo que la clave es que la gente se sienta como en casa» (Gerente 3). «La clave es intentar que la gente esté a gusto con tu trato, con el local y el ambiente y con la comida» (Gerente 6), apuntan algunos de los gerentes.

En última instancia, y poniendo el foco en los pedidos a domicilio, los participantes concuerdan de forma unánime en que piden más a domicilio en esta nueva normalidad. Las problemáticas de aforo existentes en la pandemia han fomentado nuevas costumbres al interrelacionarse, como es el caso de quedar con amigos o familia, y en lugar de acudir presencialmente al establecimiento, pedir para consumirlo en el domicilio. A su vez, una nueva motivación que se ha visto intensificada durante la pandemia radica en evitar las aglomeraciones del resto de consumidores del bar o restaurante, así como el ruido causado por estos y el agobio derivado de tener que hacer frente a estos contextos. Todo ello podría ser parte de los motivos que han fomentado el incremento de los pedidos para consumir en el domicilio, ya sea a través de aplicaciones de *delivery* o para recoger en el establecimiento. Estos aspectos relacionados con la disminución de las aglomeraciones, o la percepción de un interior más espacioso, pueden llegar a ser controlables por la empresa (por ejemplo, gracias a la distribución planteada), con la finalidad de disminuir el agobio y mejorar la percepción de la consumición en el establecimiento físico. No obstante, cabe tener presente que el auge del *delivery* conlleva un mayor número de elementos que afectan a la experiencia del consumidor (por ejemplo, la temperatura y estado de la comida, la rapidez de envío, el trato del repartidor o el funcionamiento de la *app*), que además dependerán de un socio externo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación partía del objetivo de generar un mapa de la experiencia del cliente en el sector de la restauración tanto antes como durante el covid-19, estudiando las diferencias existentes en el *customer*

journey en ambas etapas, así como identificar los tipos de experiencias vividas por los consumidores en estas. Indagando en la etapa previa al covid-19, destaca cómo, sin lugar a duda, la restauración es una de las actividades de ocio más frecuentes de los individuos, siendo clave a nivel relacional y constituyendo el punto social/externo de mayor influencia. A este respecto, podemos concluir que existe una tendencia a vincular esta actividad con las amistades, aunque de forma genérica los informantes apelan en gran medida a la compañía con una gran connotación emotiva. También cabe destacar la tendencia de acudir siempre a los mismos lugares, por lo que no solo tienden a mantener relaciones a largo plazo con los bares y restaurantes, sino que se observa una alta propensión a desarrollar una fidelidad de calidad. En consecuencia, se observa cómo el trato del personal puede ser un elemento de fidelización clave.

Tras la llegada del covid-19, los individuos perciben una gran alteración en sus hábitos de consumo. Llama la atención que, en la etapa de precompra, varía la intensidad de la influencia de los estímulos, buscando mayor información y fijándose en mayor medida en el espacio, la ventilación, la limpieza e higiene y la terraza. Si bien es cierto que la relevancia de estos estímulos queda reflejada en su transversalidad, reiterándose su presencia en el resto de las etapas y en otros *touchpoints*, como la elección de mesa, el consumo o la recompra. La limpieza era el factor más determinante para elegir un establecimiento durante la pandemia. En última instancia, cabría destacar que la pandemia también ha potenciado comportamientos como el pedido de comida a domicilio, resultado que también concuerda con las puntualizaciones de otros estudios⁶ en cuanto a su incremento. De igual modo, existen zonas cuyo uso se ha visto modificado, como es el caso de las barras o las terrazas, por lo que encontrar nuevas formas de gestionar estos espacios supondrá un nuevo reto para los gerentes.

REFERENCIAS

- ¹ Hall, M. C., Prayag, G., Fieger, P. y Dyason, D. (2020). Beyond panic buying: consumption displacement and COVID-19. *Journal of Service Management*, 32(1), 113-128.
- ² Bain & Company (2020). *Impacto del Covid-19 en hostelería en España*. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_es/news/2020/04/ey-bain-company-impacto-de-covid-19-en-hosteleria-en-espana.pdf
- ³ Kim, J. y Lee, J. C. (2020). Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 67-70.
- ⁴ Asociación Española de Marketing (2023). La colaboración entre los departamentos de Marketing y Ventas, la experiencia de cliente y los contenidos personalizados se alcanzan como principales tendencias en el sector. <https://www.asociacionmkt.es/estudios-y-analisis/resultados-marketing-hot-trends-2023/>

- ⁵ Becker, L. y Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- ⁶ Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- ⁷ Hoang, T. y Suleri, J. (2021). Customer behaviour in restaurants before and during COVID-19: A study in Vietnam. *Research in Hospitality Management*, 11(3), 205-214.
- ⁸ Jüttner, U., Schaffner, D., Windler, K. y Maklan, S. (2013). Customer service experiences: developing and applying a sequential incident laddering technique, *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 735-769.
- ⁹ Sheth, J. (2020). Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die? *Journal of Business Research*, 117, 280-283.
- ¹⁰ Kidd, P. S. y Parshall, M. B. (2000). Getting the focus and the group: enhancing analytical rigor in focus group research. *Qualitative Health Research*, 10(3), 293-308.
- ¹¹ Patrício, L., Fisk, R. P. y Falcão e Cunha, J. (2008). Designing multi-interface service experiences: the service experience blueprint. *Journal of Service research*, 10(4), 318- 334.

