



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología

Propuesta metodológica de análisis que integra la cocreación de valor y
centralidad equilibrada en los Restaurantes de Puebla

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Víctor Ricardo Castillo Intriago



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Decanato de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Propuesta metodológica de análisis que integra la cocreación de valor y centralidad equilibrada en los restaurantes de Puebla

Nombre del Alumno

Víctor Ricardo Castillo Intriago

Comité Asesor

Dra. Diana Barrón Villaverde

Director de Tesis

Dr. Erick Leobardo Álvarez Aros

Asesor 1

Dr. Guillermo Cortés Robles

Asesor 2

Dr. Juan Carlos Pérez García

Asesor 3

Dra. Alejandra Aldrette Malacara

Asesor 4

Puebla, México.

8 de noviembre de 2022.

Agradecimientos

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) su valioso apoyo para realizar estudios de doctorado en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) y tener la oportunidad de realizar investigaciones que resulten en productos académicos que puedan ser publicados en revistas.

Agradezco al Tecnológico Nacional de México por su gran apoyo en el otorgamiento de Licencia por Beca Comisión para la realización de los estudios de Doctorado en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Agradezco al Consejo de Posgrado de la Maestría en Ingeniería del Instituto Tecnológico de Orizaba por motivarme a realizar los estudios de Doctorado para el fortalecimiento del Núcleo Académico de la Maestría antes mencionada.

Agradezco el apoyo incondicional de mis hijos y esposa durante los estudios de estudios de doctorado; fueron mi fuente de motivación desde el inicio hasta el término de los estudios. Esta investigación se la dedico a mi familia.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Planteamiento del problema.....	i
Justificación de la investigación.....	iii
Objetivos de la investigación.....	iv
Preguntas de investigación (incluir hipótesis inicial si aplica).....	v
Alcances y limitaciones del proyecto.....	vi
Viabilidad de la investigación.....	vii
Metodología de investigación.....	viii
Resultados (a priori) esperados.....	x
Contribuciones originales esperadas.....	xi
Impacto social esperado.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
1. LA COCREACIÓN DE VALOR Y SU RELEVANCIA EN LOS SERVICIOS.....	1
1.1 Antecedentes de cocreación de valor.....	1
1.1.1 Conceptos relacionados con la cocreación de valor.....	1
1.1.2 Cocreación de valor: evolución en los servicios.....	4
1.1.3 Cocreación de valor: principales campos de aplicación en los servicios.....	5
1.2 Componentes críticos de la cocreación de valor.....	6
1.2.1 Componente crítico: el valor.....	6
1.2.2 Componente crítico: los actores.....	7
1.2.3 Componente crítico: la plataforma de participación.....	8
1.3 Cocreación de valor en los servicios.....	9
1.3.1 Contexto de servicio.....	9
1.3.1.1 Encuentros de servicio.....	10
1.3.1.2 Ambiente físico del servicio.....	11
1.3.2 Ecosistemas de servicios.....	12
1.4 Diseño de cocreación de valor.....	14
1.4.1 Perspectivas de cocreación de valor.....	14
1.4.2 Propuesta de valor.....	16
1.4.3 Tipos y procesos de cocreación de valor.....	18
1.5 Participación del cliente en la cocreación de valor.....	19
1.5.1 Concepto e importancia de la participación del cliente.....	20
1.5.2 Motivos para participar en la cocreación de valor.....	21
1.5.3 Componentes de la participación del cliente.....	23
1.5.4 Actos voluntarios y discrecionales del cliente.....	26
1.5.5 Roles de participación.....	27
1.5.6 Cocreación de valor: El internet y las redes sociales.....	29
1.6 Centralidad equilibrada.....	30
1.6.1 Importancia de la centralidad equilibrada.....	30
1.6.2 Producción científica de centralidad equilibrada.....	31
1.7 Producción científica de la cocreación de valor.....	33
1.7.1 Estudios cuantitativos de cocreación de valor.....	33
1.7.2 Estudios cualitativos de cocreación de valor.....	36
1.7.3 Estudios mixtos de cocreación de valor.....	40
1.7.4 Modelos de cocreación de valor.....	41
1.7.5 Otros estudios: revisiones sistemáticas de literatura y estudios bibliométricos.....	43
1.7.6 Producción científica de la cocreación de valor en la industria restaurantera.....	45
2. LA INDUSTRIA RESTAURANtera.....	48
2.1 Restaurante: concepto y antecedentes.....	48
2.2 Tipología de restaurantes.....	48
2.3 Distintivos de restaurantes.....	52
2.4 Restaurante: ambiente físico y digital.....	54
2.5 Impacto de la pandemia COVID-19 en la industria restaurantera.....	55
2.6 Importancia de la industria restaurantera en México.....	57
2.6.1 Unidades económicas de la industria restaurantera en la República Mexicana.....	59

2.6.2 Unidades económicas de la industria restaurantera en la ciudad de Puebla.....	59
3. METODOLOGÍA.....	61
3.1 Introducción	61
3.2 Diseño metodológico	62
3.3 Selección de la muestra.....	66
3.4 Diseño de instrumentos.....	67
3.4.1 La observación cualitativa.....	68
3.4.2 Entrevista cualitativa.....	70
3.4.3 Cuestionario	72
3.5 Validez y confiabilidad de los instrumentos.....	73
3.5.1 Validez y confiabilidad de la encuesta	73
3.5.1.1 Coeficiente de consistencia interna.....	74
3.5.2 Validez y confiabilidad de la entrevista semiestructurada.....	77
3.6 Recolección de los datos	78
3.7 Análisis de datos.....	79
3.7.1 Proceso Analítico Jerárquico (AHP).....	79
3.7.2 Análisis de contenido.....	80
3.7.3 Análisis de contingencia	80
4. ANÁLISIS DE DATOS	82
4.1 Introducción	82
4.2 Observación de campo.....	82
4.3 Análisis univariado	84
4.3.1 Análisis univariado de la empresa 1	84
4.3.1.1 Clientes	84
4.3.1.2 Empleados.....	87
4.3.2 Análisis univariado de la empresa 2	90
4.3.2.1 Clientes	90
4.3.2.2 Empleados.....	93
4.3.3 Análisis univariado de la empresa 3	96
4.3.3.1 Clientes	96
4.3.3.2 Empleados.....	99
4.4 Análisis bivariado.....	103
4.4.1 Análisis bivariado de la empresa 1	103
4.4.1.1 Clientes	103
4.4.1.2 Empleados.....	111
4.4.2 Análisis bivariado de la empresa 2	118
4.4.2.1 Clientes	118
4.4.2.2 Empleados.....	126
4.4.3 Análisis bivariado de la empresa 3	133
4.4.3.1 Clientes	133
4.4.3.2 Empleados.....	141
4.5 Proceso Analítico Jerárquico.....	149
4.6 Análisis de contenido.....	158
5. LA PROPUESTA METODOLÓGICA.....	163
5.1 Identificación de componentes relevantes en el proceso de servicio restaurantero.	163
5.2 Identificación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras.....	164
5.3 Comparación y relación de los componentes relevantes en el proceso de servicio restaurantero.	165
5.4 Comparación y relación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras.....	167
5.5 Priorización de los tipos de cocreación según criterios generales.....	168
5.6 Ubicación de los criterios para el establecimiento de estrategias.....	169
CONCLUSIONES.....	177
Referencias	181

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Conceptos relacionados con la coproducción</i>	2
Figura 2. <i>Conceptos relacionados con la cocreación de valor</i>	2
Figura 3. <i>Evolución de las relaciones en la cocreación de valor</i>	5
Figura 4. <i>Principales campos de investigaciones recientes</i>	6
Figura 5. <i>Elementos del valor en uso</i>	7
Figura 6. <i>Actores en la cocreación de valor</i>	8
Figura 7. <i>Estructura y beneficios de la plataforma de participación</i>	9
Figura 8. <i>Elementos de la cocreación de valor</i>	9
Figura 9. <i>Componentes del ambiente físico del servicio</i>	11
Figura 10. <i>Ecosistema de servicios en la cocreación de valor</i>	14
Figura 11. <i>Coproducción de la propuesta de valor</i>	16
Figura 12. <i>Tipos de cocreación de valor</i>	19
Figura 13. <i>Ciclo de vida de la relación cliente-proveedor y uso de recursos</i>	21
Figura 14. <i>Motivos y nivel de participación del cliente</i>	23
Figura 15. <i>Componentes de la participación del cliente</i>	24
Figura 16. <i>Actos voluntarios y discrecionales del cliente</i>	26
Figura 17. <i>Tecnología digital en la participación del cliente</i>	30
Figura 18. <i>Rentabilidad promedio por estado de la República Mexicana</i>	58
Figura 19. <i>Clasificación de restaurantes según su tamaño en la República Mexicana</i>	59
Figura 20. <i>Clasificación de restaurantes según su tamaño en la ciudad de Puebla</i>	60
Figura 21. <i>Diseños metodológicos sobre centralidad equilibrada</i>	62
Figura 22. <i>Etapas generales de la metodología de estudios mixtos</i>	65
Figura 23. <i>Acciones que integran la propuesta metodológica</i>	65
Figura 24. <i>Muestreo por multiniveles para métodos mixtos</i>	67
Figura 25. <i>Métodos de consistencia interna utilizados en el cuestionario</i>	74
Figura 26. <i>Método de validez de contenido</i>	77
Figura 27. <i>Diseño anidado concurrente de modelo dominante (preponderancia cualitativa)</i>	79
Figura 28. <i>Listado de palabras más comunes en las entrevistas</i>	159
Figura 29. <i>Palabras con mayor frecuencia en las entrevistas</i>	159
Figura 30. <i>Árbol de enlace de la palabra “Cliente”</i>	160
Figura 31. <i>Organización y agrupación de texto en 16 temas</i>	161
Figura 32. <i>Porcentaje de Co-distribución en las entrevistas</i>	161
Figura 33. <i>Palabras con mayor frecuencia en el tema Co-distribución</i>	162
Figura 34. <i>Referencias en el tema de Co-distribución</i>	162
Figura 35. <i>Etapas de la propuesta metodológica</i>	163

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definiciones recientes de cocreación de valor</i>	3
Tabla 2. <i>Perspectivas de cocreación de valor</i>	15
Tabla 3. <i>Roles del cliente en la cocreación de valor</i>	28
Tabla 4. <i>Investigaciones sobre centralidad equilibrada</i>	31
Tabla 5. <i>Estudios empíricos cuantitativos relacionados con la cocreación de valor</i>	33
Tabla 6. <i>Estudios empíricos cualitativos enfocados a la cocreación de valor</i>	37
Tabla 7. <i>Estudios empíricos mixtos enfocados a la cocreación de valor</i>	40
Tabla 8. <i>Diseño de Modelos enfocados a la cocreación de valor</i>	41
Tabla 9. <i>Otros estudios de cocreación de valor</i>	44
Tabla 10. <i>Cocreación de valor en la industria restaurantera</i>	45
Tabla 11. <i>Tipología de restaurantes según Line et al., (2012)</i>	50
Tabla 12. <i>Clasificación de restaurantes en función a distintos criterios</i>	51
Tabla 13. <i>Tabla comparativa de los distintivos otorgados en México</i>	53
Tabla 14. <i>Aportación de los estados al PIB en 2019</i>	57
Tabla 15. <i>Comparativo de establecimientos y personal ocupado</i>	58
Tabla 16. <i>Medios electrónicos para ventas por internet</i>	59
Tabla 17. <i>Procesos metodológicos de centralidad equilibrada</i>	63
Tabla 18. <i>Selección de la muestra (unidades de análisis)</i>	67
Tabla 19. <i>Operacionalización de variables en la observación del ambiente físico</i>	69
Tabla 20. <i>Operacionalización de variables en la observación del ambiente social</i>	70
Tabla 21. <i>Preguntas de la entrevista semiestructurada</i>	71
Tabla 22. <i>Dimensiones o factores de la entrevista a clientes</i>	72
Tabla 23. <i>Dimensiones o factores de la entrevista al personal</i>	73
Tabla 24. <i>Resultados de los distintos métodos de consistencia interna</i>	76
Tabla 25. <i>Lista de cotejo del ambiente físico</i>	82
Tabla 26. <i>Comparación de condiciones ambientales</i>	83
Tabla 27. <i>Comparación de Tecnología</i>	83
Tabla 28. <i>Comparación de Diseño espacial, signos, símbolos, artefactos</i>	83
Tabla 29. <i>Comparación de otros servicios</i>	84
Tabla 30. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “selección del restaurante”</i>	84
Tabla 31. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”</i>	85
Tabla 32. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”</i>	85
Tabla 33. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “participación en la cocreación de valor”</i>	86
Tabla 34. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “motivos para participar en la</i>	87
Tabla 35. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “participación introductoria”</i>	87
Tabla 36. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”</i>	88
Tabla 37. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”</i>	88
Tabla 38. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “uso de tecnología”</i>	89
Tabla 39. <i>Frecuencias en la dimensión “participación del empleado en la cocreación de valor”</i>	89
Tabla 40. <i>Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”</i>	90
Tabla 41. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “selección del restaurante”</i>	91
Tabla 42. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”</i>	91
Tabla 43. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”</i>	92
Tabla 44. <i>Frecuencias en la dimensión “participación cliente en la cocreación de valor”</i>	92
Tabla 45. <i>Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en cocreación de valor”</i>	93
Tabla 46. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “participación introductoria”</i>	93
Tabla 47. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”</i>	94
Tabla 48. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”</i>	94
Tabla 49. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “uso de tecnología”</i>	95
Tabla 50. <i>Frecuencias en la dimensión “participación del empleado en la cocreación de valor”</i>	95
Tabla 51. <i>Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”</i>	96
Tabla 52. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “selección del restaurante”</i>	97
Tabla 53. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”</i>	97
Tabla 54. <i>Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”</i>	98

Tabla 55.Frecuencias en la dimensión “participación cliente en la cocreación de valor”	98
Tabla 56.Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”	99
Tabla 57.Frecuencias de las actividades en la dimensión “participación introductoria”	99
Tabla 58.Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”	100
Tabla 59.Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”	100
Tabla 60.Frecuencias de las actividades en la dimensión “uso de tecnología”.....	101
Tabla 61.Frecuencias en la dimensión “participación del empleado en la cocreación de valor”	101
Tabla 62.Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”	102
Tabla 63. <i>Factores relevantes de las dimensiones</i>	102
Tabla 64.Coefficientes de contingencia dimensión “participación en la cocreación de valor”	103
Tabla 65.Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “participación en cocreación de valor”	104
Tabla 66.Grados de asociación entre variables categóricas o nominales	104
Tabla 67. <i>Frecuencia de grados de asociación</i>	105
Tabla 68.Valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia por cada factor	105
Tabla 69.Coefficientes de contingencia dimensión “motivos participar en cocreación de valor”	106
Tabla 70. <i>Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en cocreación de valor”</i>	106
Tabla 71.Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos para participar en la cocreación”.....	106
Tabla 72. Valor máximo y mínimo de las variables categóricas pertenecientes a la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”	107
Tabla 73.Coefficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante”	107
Tabla 74.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “selección del restaurante”	107
Tabla 75.Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”	108
Tabla 76.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “participación en la cocreación de valor”	108
Tabla 77.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”	108
Tabla 78.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”	109
Tabla 79.Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación valor”.....	109
Tabla 80.Valor máximo y mínimo de factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”	110
Tabla 81.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social”	110
Tabla 82.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente social”	110
Tabla 83.Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente social”	111
Tabla 84.Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente social”	111
Tabla 85.Coefficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”	112
Tabla 86.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 dimensión “participación cocreación de valor”	112
Tabla 87.Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”	113
Tabla 88.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “participación en la cocreación de valor”	113
Tabla 89.Coefficientes de contingencia dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”	113
Tabla 90.Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en cocreación de valor”	114
Tabla 91.Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”.....	114
Tabla 92.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”	115
Tabla 93.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”	115
Tabla 94.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”	115
Tabla 95.Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente físico”	116
Tabla 96.Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”	116
Tabla 97.Coefficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología”.....	116
Tabla 98.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “uso de tecnología”	117
Tabla 99.Frecuencia de grados de asociación dimensión “uso de tecnología”	117
Tabla 100.Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “uso de tecnología”	118
Tabla 101.Coefficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”	119
Tabla 102.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 dimensión “participación en la cocreación de valor”	119
Tabla 103.Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”	120
Tabla 104.Valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia por cada factor	120
Tabla 105.Coefficientes de contingencia de la dimensión “motivos participar en cocreación de valor”	121
Tabla 106.Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”	121
Tabla 107.Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”	121
Tabla 108.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “motivos participar en cocreación de valor”	122
Tabla 109.Coefficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante”	122

Tabla 110.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “selección del restaurante”.....	122
Tabla 111.Frecuencia de grados de asociación dimensión selección del restaurante”.....	123
Tabla 112.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	123
Tabla 113.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”.....	123
Tabla 114.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”.....	124
Tabla 115.Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente físico”.....	124
Tabla 116.Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”.....	125
Tabla 117.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social”.....	125
Tabla 118.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente social”.....	125
Tabla 119.Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente social”.....	126
Tabla 120.Valor máximo y mínimo de los factores de la dimensión “ambiente social”.....	126
Tabla 121.Coefficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	127
Tabla 122.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	127
Tabla 123.Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	128
Tabla 124.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	128
Tabla 125.Coefficientes de contingencia de la dimensión “motivos participar en cocreación de valor”.....	128
Tabla 126.Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”.....	129
Tabla 127.Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”.....	129
Tabla 128.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”..	130
Tabla 129.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”.....	130
Tabla 130.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”.....	130
Tabla 131.Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente físico”.....	131
Tabla 132.Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”.....	131
Tabla 133.Coefficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología”.....	131
Tabla 134.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “uso de tecnología”.....	132
Tabla 135.Frecuencia de grados de asociación dimensión “uso de tecnología”.....	132
Tabla 136.Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “uso de tecnología”.....	133
Tabla 137.Coefficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	134
Tabla 138.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	134
Tabla 139.Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	135
Tabla 140.Valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia por cada factor.....	135
Tabla 141.Coefficientes de contingencia dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”.....	136
Tabla 142.Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”.....	136
Tabla 143.Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”.....	136
Tabla 144.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “motivos participar en cocreación de valor”.....	137
Tabla 145.Coefficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante”.....	137
Tabla 146.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “selección del restaurante”.....	137
Tabla 147.Frecuencia de grados de asociación dimensión “selección del restaurante”.....	138
Tabla 148.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “selección del restaurante”.....	138
Tabla 149.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”.....	138
Tabla 150.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”.....	139
Tabla 151.Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	139
Tabla 152.Valor máximo y mínimo de los factores de la dimensión “ambiente físico”.....	140
Tabla 153.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social”.....	140
Tabla 154.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente social”.....	140
Tabla 155.Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente social”.....	141
Tabla 156.Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente social”.....	141
Tabla 157.Coefficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	141
Tabla 158.Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	142
Tabla 159.Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”.....	142
Tabla 160.Valor máximo y mínimo de los factores dimensión “participación en cocreación de valor”.....	143
Tabla 161.Coefficientes de contingencia dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”.....	143
Tabla 162.Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”.....	144
Tabla 163.Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”.....	144
Tabla 164.Valor máximo y mínimo de factores dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”..	145
Tabla 165.Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”.....	145

Tabla 166.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”	145
Tabla 167.Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente físico”	146
Tabla 168.Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”	146
Tabla 169.Coefficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología”	146
Tabla 170.Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “uso de tecnología”	147
Tabla 171.Frecuencia de grados de asociación dimensión “uso de tecnología”	147
Tabla 172.Valor máximo y mínimo de los factores de la dimensión “uso de tecnología”	148
Tabla 173.Grados de asociación entre los factores bajo la perspectiva clientes	148
Tabla 174.Grados de asociación entre los factores bajo la perspectiva empleados	149
Tabla 175.Aplicación de la escala de Saaty en los criterios seleccionados	150
Tabla 176.Matriz normalizada de los criterios generales	150
Tabla 177.Multiplicación de matriz por vector	151
Tabla 178.Escala Saaty en el criterio 1 “información del restaurante en página web”	151
Tabla 179.Matriz normalizada del criterio 1	152
Tabla 180.Escala Saaty en el criterio 2 “creación de contenido en redes sociales”	152
Tabla 181.Matriz normalizada del criterio 2	153
Tabla 182.Escala Saaty en el criterio 3 “Uso de tecnología”	153
Tabla 183.Matriz normalizada del criterio 3	153
Tabla 184.Escala Saaty en el criterio 4 “Ambiente físico del restaurante”	154
Tabla 185.Matriz normalizada del criterio 4	154
Tabla 186.Escala Saaty en el criterio 5 “Ambiente social del restaurante”	154
Tabla 187.Matriz normalizada del criterio 5	155
Tabla 188.Escala Saaty en el criterio 6 “Word of mouth”	155
Tabla 189.Matriz normalizada del criterio 6	156
Tabla 190.Escala Saaty en el criterio 7 “Variedad de oferta”	156
Tabla 191.Matriz normalizada del criterio 7	156
Tabla 192.Escala Saaty en el criterio 8 “Personalización del servicio”	157
Tabla 193.Matriz normalizada del criterio 8	157
Tabla 194.Resultado final del proceso analítico jerárquico.....	158
Tabla 195.Priorización tipos de cocreación de valor	158
Tabla 196.Componentes relevantes de aspectos tangibles/intangibles de la investigación	164
Tabla 197.Determinación número de Coeficientes de contingencia aspectos tangibles e intangibles	166
Tabla 198.Resultados análisis de contingencia aspectos tangibles/intangibles perspectiva clientes.....	166
Tabla 199.Resultados análisis de contingencia aspectos tangibles/intangibles perspectiva empleados	167
Tabla 200.Determinación número de Coeficientes de contingencia para los tipos de cocreación	167
Tabla 201.Resultados análisis de contingencia de los tipos de cocreación de valor perspectiva clientes	168
Tabla 202.Resultados análisis de contingencia de tipos de cocreación de valor perspectiva empleados	168
Tabla 203.Criterios establecidos para priorizar los tipos de cocreación de valor	169
Tabla 204.Priorización tipos de cocreación de valor	169
Tabla 205.Criterio en la dimensión “selección del restaurante”	170
Tabla 206.Criterio en la dimensión “ambiente físico”	170
Tabla 207.Criterio en la dimensión “ambiente social”	170
Tabla 208.Criterio en la dimensión “participación introductoria”	171
Tabla 209.Criterio en la dimensión “ambiente físico”	171
Tabla 210.Criterio en la dimensión “ambiente social”	171
Tabla 211.Criterio en la dimensión “uso de tecnología”	172
Tabla 212.Criterio en la dimensión “participación en la cocreación de valor”	172
Tabla 213.Criterio en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”	173
Tabla 214.Criterio en la dimensión “participación en la cocreación de valor”	174
Tabla 215.Criterio en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”	175
Tabla 216.Comparación de distintas metodologías de centralidad equilibrada	176

ANEXOS

Anexo 1. Restaurantes con distintivos en la zona conurbada de Puebla	205
Anexo 2. Observación ambiente físico	208
Anexo 3. Entrevista semiestructurada.....	209
Anexo 4. Cuestionario a clientes	211
Anexo 5. Cuestionario a empleados	213
Anexo 6. Formato para la validación de entrevista por expertos	216
Anexo 7. Cálculo coeficiente de validación de contenido total.....	219
Anexo 8. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 1”	220
Anexo 9. Tablas de Contingencia “selección de restaurante empresa 1”	223
Anexo 10. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 1”	225
Anexo 11. Tablas de Contingencia “ambiente social empresa 1”	236
Anexo 12. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 1”	239
Anexo 13. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 1”	244
Anexo 14. Tablas de Contingencia “uso de tecnología empresa 1”	247
Anexo 15. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 2”	255
Anexo 16. Tablas de Contingencia “selección de restaurante empresa 2”	258
Anexo 17. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 2”	260
Anexo 18. Tablas de Contingencia “ambiente social empresa 2”	271
Anexo 19. Tablas de Contingencia “motivos para participar cocreación empresa 2”	273
Anexo 20. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 2”	278
Anexo 21. Tablas de Contingencia “uso de tecnología empresa 2”	281
Anexo 22. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 3”	289
Anexo 23. Tablas de Contingencia “selección de restaurante empresa 3”	292
Anexo 24. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 3”	294
Anexo 25. Tablas de Contingencia “ambiente social empresa 3”	305
Anexo 26. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 3”	307
Anexo 27. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 3”	312
Anexo 28. Tablas de Contingencia “uso de tecnología empresa 3”	315
Anexo 29. Mapa de Nubes	323
Anexo 30. Árboles de enlace de palabras clave	328
Anexo 31. Referencias y porcentajes de cobertura de los 16 temas.....	332

Planteamiento del problema

A pesar de que la ciencia de los servicios ha resaltado la relevancia de los estudios de cocreación de valor (Kasnakoglu, 2016; Vargo et al., 2008), dado que ha conformado un nuevo paradigma de la literatura de gestión de servicios y mercadotecnia (Zwick et al., 2008; Grönroos, 2008; Galvagno & Dalli, 2014); y, considerada como una actividad en la estrategia competitiva (Bendapudi & Leone, 2003; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Zwick et al., 2008); la cocreación de valor está limitada desde la perspectiva de investigación de servicios, ya que la mayoría de los estudios empíricos se han enfocado a la relación de un solo cliente y un solo proveedor de servicios denominada relación diádica (Tronvoll et al., 2011; Payne et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2008a; Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2011; Grewal et al., 2009; Zomerdijk & Voss, 2010).

Cabe mencionar que la relación diádica ha evolucionado a un contexto de múltiples actores (Teixeira et al., 2017; Pirinen, 2016; Ostrom et al., 2015; Jaakkola et al., 2015; McColl-Kennedy et al., 2012; Lusch et al., 2010; Edvardsson et al., 2011; Jaakkola & Hakanen, 2013; Epp & Price, 2011; Mele, 2011; Nätti et al., 2014; Bitner et al., 2008; Patrício et al., 2011; Teixeira et al., 2012) debido a los avances tecnológicos (Bitner et al., 2000; Breidbach & Maglio, 2016; Andreassen & Streukens, 2013), al crecimiento de los mercados globales (Vargo et al., 2008) y a las experiencias interactivas de los actores (Busser & Shulga, 2019; Conduit & Chen, 2017; Vargo & Lusch, 2017; Galvagno & Dalli, 2014; Tynan et al., 2010; Vargo & Lusch, 2016; Busser & Shulga, 2018); sin embargo, la relación en un contexto de múltiples actores no garantiza la armonía, ni el uso adecuado de recursos (Andreassen 2018; Chowdhury et al., 2016; Leclercq 2016; Echeverri & Skalen, 2011), asimismo, no asegura el cumplimiento de las metas particulares de los actores, lo cual pueda generar resultados contraproducentes (Carbonell et al., 2012; Dong y Sivakumar, 2015; Dong et al., 2015; Hurmelinna-Laukkanen y Ritala , 2010; Oertzen 2018). Por tanto, en la perspectiva de gestión de servicios, implica un desafío para las futuras investigaciones involucrar a más actores en la cocreación de valor (Verleye et al., 2017; Ostrom et al., 2015; Akaka et al., 2012; Pinho et al., 2014; Gummesson, 2008; Black & Gallan, 2015; Gallan et al., 2019; Frow et al., 2014; Carù & Cova, 2015; Pinho et al., 2014) y, a su vez, aborde las metas particulares de manera equilibrada de cada uno de ellos (Gummesson, 2008; Patrício et al., 2018).

La dinámica de la cocreación de valor se ha aplicado en distintos campos, principalmente en los últimos cinco años en el cuidado de la salud (Keeling et al., 2021; Aksoy et al., 2020; Davey et al., 2020; Taiminen et al., 2020; Virlée et al., 2020; Xie et al., 2020; Davey & Grönroos, 2019; Gallan et al., 2019; Parkinson et al., 2019; Pham et al., 2019; Caputo et al., 2018; Keeling et al., 2018; Patrício, de Pinho, et al., 2018; Beirão et al., 2017; Hau et al., 2017; Conduit & Chen, 2017; Laud & Karpen, 2017; Sharma et al., 2017; Verleye et al., 2017; Greenhalgh et al., 2016; Sharma & Conduit, 2016; Hau & Thuy, 2016); hotelería (Shulga & Busser, 2021; Bagherzadeh et al., 2020; Sthapit et al., 2020; Busser & Shulga, 2019; González-Mansilla 2019; Lei et al., 2019; Roy, 2019; Van Riel et al., 2019; Shulga et al., 2018; Gallarza et al., 2017); servicios financieros (Mubushar et al., 2020; Malar et al., 2019; Cambra-Fierro et al., 2018; Zhao et al., 2018;; Quero et al., 2017; Cambra-Fierro et al., 2017; Gohary et al., 2016); deportes (Kim et al., 2020; Woratschek et al., 2019; Akaka & Schau, 2019; Erhardt et al., 2019); turismo (Chen et al., 2020; Majeed et al., 2020; Shulga et al., 2020; Sevisari & Reichenberger, 2020; Sugathan & Ranjan, 2019; Reichenberger, 2017).

En cuanto a la industria restaurantera a pesar de ser considerada como servicio de alto contacto con el cliente quien puede participar activamente como coproductor (Walter et al., 2010), asumir un rol más activo y tener mayor oportunidad de expresar sus necesidades y deseos en la cocreación de valor (Karpen et al., 2012; Neghina et al., 2015; Baron & Harris, 2008; Payne et al., 2008; Xie et al., 2008), solo se cuenta en los últimos cinco años con algunos estudios empíricos sobre cocreación de valor (Junaid et al., 2020; Lee et al., 2020; Kim & Tanford, 2019; Konuk, 2019; Wang & Lang, 2019; Yjorla, 2019; Busser & Shulga, 2018; Kim, 2018; Naderi et al., 2018; Sigala, 2018; Tardivo et al., 2017; Susskind & Curry, 2016). Además, estos estudios no consideraron los intereses de cada uno de los actores para lograr sus metas de manera equilibrada.

Justificación de la investigación

Las interacciones que se llevan a cabo entre varios actores no están exentas de fallas, por lo tanto, se deben asegurar los intereses de cada uno de los actores para lograr sus metas de manera equilibrada (Hillebrand et al., 2015; Verleye et al., 2017; Patrício et al., 2018; Gummesson, 2007); la centralidad equilibrada como característica de la cocreación de valor brinda la oportunidad de mantener relaciones equilibradas que ofrecen mayor respaldo debido a la alineación de las metas de los actores involucrados, permite compartir mayor información entre ellos, y el reconocimiento mutuo para generar valor de manera conjunta (Kelleher et al., 2020; Black & Gallan, 2015); asimismo, la centralidad equilibrada contribuye con un mejor desempeño organizacional (Jaaron & Backhouse, 2014; Verma et al., 2013; Osei-Frimpong & Owusu-Frimpong, 2015) y una ventaja competitiva a largo plazo (Hillebrand, 2015).

A pesar que la cocreación de valor ha evolucionado en los últimos diez años (Saha et al., 2020), las investigaciones sobre centralidad equilibrada en el campo de los servicios han sido escasas, las cuales se han basado principalmente en diseños cualitativos, como estudio de casos, de Quero y Ventura, (2015), y, Verleye et al. (2017); así como teoría fundamentada de Pinho et al. (2014); mientras que Hillebrand et al (2015), y, Frow y Payne (2011) realizaron estudios conceptuales.

Por ello, este trabajo de investigación pretenderá asumir el desafío de integrar la centralidad equilibrada en la cocreación de valor entre varios actores; esta integración tendrá un alcance exploratorio ya que es un tema escasamente estudiado en el campo de la investigación de servicios (Pinho et al., 2014; Gummesson, 2008; Black & Gallan, 2015; Gallan et al., 2019; Patrício et al., 2018). Yin (2014, 2003), ha considerado apropiado la utilización de estudios de casos de tipo exploratorio al tratarse de estudios limitados, teorías en desarrollo, nuevas percepciones y conocimientos sobre fenómenos contemporáneos dentro de contextos de la vida real o entornos naturales. Por ende, la integración de la centralidad equilibrada en la cocreación de valor entre varios actores asumirá un enfoque de investigación mixta con preponderancia cualitativa basada en estudio de casos múltiples para una mayor comprensión y claridad del fenómeno, cuya exploración bajo la perspectiva de los actores en un ambiente natural relacionados con su contexto (Creswell, 2014, 2013; Denzin & Lincoln, 2011; Sampieri, 2014, 2010), y, de la profundización de opiniones y significados de la interacción entre actores, donde las variables no están controladas ni manipuladas (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010; Flores-Fahara, 2004). El estudio de caso permitirá la exploración del fenómeno para un entendimiento comprehensivo como un todo y su contexto. Este entendimiento será a través del análisis de los factores identificados en la investigación de campo para su respectivo conocimiento, comprensión, comparación, relación, clasificación o jerarquización.

El trabajo de investigación contribuirá con la aportación de una nueva metodología en la literatura de servicios que permita llevar a cabo la integración de la centralidad equilibrada con la cocreación de valor en la gestión de servicios; en este caso, aplicada a la pequeña y mediana empresa restaurantera de la zona conurbada de la ciudad de Puebla. Las empresas restauranteras ofrecen un servicio de alto contacto con el cliente (Walter et al., 2010), componente fundamental para la cocreación de valor, no existen antecedentes de estudios empíricos a pesar que destaca Puebla entre los principales estados de la República Mexicana. La industria restaurantera contribuye con 2% en el Producto Interno Bruto Nacional y 14% en el Producto Interno Bruto Turístico y con la rama económica con mayor personal ocupado (INEGI, 2019; Asociación Mexicana de Restaurantes, 2020).

Objetivos de la investigación

El objetivo general del presente trabajo de investigación es proponer una metodología que integre la centralidad equilibrada con la cocreación de valor en la gestión de servicios: caso pequeñas y medianas empresas restauranteras de la zona conurbada de Puebla. Para ello, se requiere de los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada en la gestión de servicios a través de una revisión sistemática de literatura.
- Explorar los factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada en la gestión de servicios a través de una investigación de campo en pequeñas y medianas empresas de la industria restaurantera de la zona conurbada de la ciudad de Puebla.
- Analizar los resultados de la investigación de campo a través de la comparación, relación, clasificación y jerarquización de los factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada identificados en la gestión de servicios.
- Proponer una metodología que integre los factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada entre varios actores en la gestión de servicios.

Preguntas de investigación (incluir hipótesis inicial si aplica)

La pregunta central de este trabajo de investigación que pretende responder es ¿Cuáles son las etapas metodológicas que integran los factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada entre varios actores en la gestión de servicios? caso: pequeñas y medianas empresas restauranteras de la zona conurbada de la ciudad de Puebla. Por esta razón, también se busca desarrollar las siguientes preguntas específicas de investigación:

- ¿cuáles son los factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada entre varios actores en la gestión de servicios según la revisión sistemática de literatura?
- ¿cuáles son los factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada identificados en la investigación de campo referente a la pequeña y mediana empresa restaurantera de la zona conurbada de la ciudad de Puebla?
- ¿Cuáles son las etapas metodológicas que permiten la integración de cocreación de valor y centralidad equilibrada entre varios actores en la gestión de servicios de acuerdo a su comparación, relación, clasificación y jerarquización?

Alcances y limitaciones del proyecto

En esta investigación se pretende proponer una metodología que permita analizar los factores para la integración de cocreación de valor y centralidad equilibrada en la gestión de servicios de las pequeñas y medianas empresas de la industria restaurantera de la ciudad de Puebla; por lo tanto, llevar a cabo un análisis que trascienda más allá de la relación diádica tradicional cliente-empleado proveedor del servicio.

Por ello, este trabajo de investigación tendrá un alcance exploratorio ya que tiene la intención de explorar un tema escasamente estudiado en la investigación empírica de los servicios; la cual pretende identificar los factores que integren la cocreación de valor y la centralidad equilibrada de los distintos actores, (incluyendo al cliente y al empleado proveedor del servicio); asimismo, de analizar dichos factores a través de una propuesta metodológica que permita su descripción, relación, comparación, clasificación o jerarquización en el marco de las pequeñas y medianas empresas restauranteras de la zona conurbada de la ciudad de Puebla.

Por otra parte, dentro de las limitaciones de este trabajo de investigación es de tipo geográfico (contextual), ya que solo se analizará la industria restaurantera de la zona conurbada de la ciudad de Puebla; además, otra limitante radica en el tamaño de la empresa, debido a que solo se contemplará la pequeña y mediana empresa (no obstante, en esta zona no existen grandes empresas restauranteras). Por último, la limitación en función a los recursos disponibles (financiero, humano) para los desplazamientos y tiempos requeridos en la realización de este trabajo de investigación.

Viabilidad de la investigación

El trabajo de investigación que se pretende llevar a cabo es totalmente factible de realizar debido a que se cuenta con información necesaria proveniente de fuentes secundarias, principalmente de artículos resultado de estudios empíricos, artículos de revisiones sistemáticas de literatura, y de artículos sobre estudios bibliométricos; asimismo, de capítulos de libros, libros, y ponencias en congresos internacionales. Además, de información relacionada con la industria restaurantera proveniente de bases de datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), reportes oficiales de la Secretaría de Turismo (SECTUR), reportes de la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR), y reportes de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

Por otro lado, la investigación de campo es factible en función a los recursos disponibles como becario CONACYT, ya que se llevará a cabo de manera local (pequeñas y medianas empresas restauranteras de la zona conurbada de la ciudad de Puebla), lo que permitirá los desplazamientos y tiempos requeridos en la realización de este trabajo de investigación. Por lo tanto, la selección de la información de fuentes secundarias, el desarrollo de la metodología, la obtención de resultados de la investigación de campo, el análisis que se pretende realizar en el trabajo de investigación, y por último, la propuesta metodológica, cumplirán con el alcance exploratorio de la investigación en verano 2022.

Metodología de investigación

En este trabajo de investigación el paradigma que se va a abordar es el constructivismo, cuyo objetivo es conocer y comprender la naturaleza de la realidad o fenómeno estudiado; no busca explicar, predecir y/o controlar dicho fenómeno (Flores-Fahara, 2004); cabe resaltar que el constructivismo concibe el conocimiento como una construcción propia que surge de las comprensiones logradas a partir de los fenómenos que se quieren conocer .

En cuanto a la pregunta ontológica, el constructivismo manifiesta que la realidad es relativa y está construida por distintas realidades (realidades múltiples) (Creswell, 2013; Flores-Fahara, 2004; Ramos, 2015); no está manejada por leyes naturales ni causales, sino de construcciones que responden a la percepción individual de cada persona, lo que conlleva a diversas necesidades e interpretaciones de lo que rodean a los individuos (Creswell, 2013; Flores-Fahara, 2004). En el trabajo de investigación se identificarán factores provenientes de distintas realidades que propician las construcciones de valor generadas por las diferentes percepciones e interpretaciones de los actores involucrados. En relación a la pregunta epistemológica, el constructivismo se sustenta en una postura subjetiva entre los actores del fenómeno, donde existe interacción entre el investigador y el objeto de estudio, y los hallazgos encontrados son la creación del proceso de investigación (Creswell, 2013; Ramos, 2015). En la investigación se tendrá una postura subjetiva con los actores involucrados con la creación de valor, donde se explorará los factores que permiten integrar la cocreación de valor y la centralidad equilibrada. Por último, respecto a la pregunta metodológica, debido al interés por conocer y comprender la naturaleza de la realidad o fenómeno estudiado, y de un tema de investigación poco explorado, se utilizará un enfoque mixto con preponderancia cualitativa, para la comprensión de los fenómenos explorándolos desde una perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto, donde las variables no están controladas ni manipuladas. Esta exploración permitirá recolectar información en un solo momento (transversal) provenientes de algunas empresas restauranteras de la zona conurbada de Puebla y, que a través de un análisis de la información recabada se desarrollará una propuesta metodológica que integre la cocreación de valor y la centralidad equilibrada en la gestión de servicios.

Para desarrollar este trabajo de investigación, primeramente, se realizará una recopilación documental (base de datos Web of Science y SCOPUS); asimismo, se recabará información sobre el ámbito contextual (base de datos INEGI, reportes de SECTUR, datos del Sistema de Información Empresarial, y de organismos relacionados con la industria restaurantera).

Posterior a la recopilación, análisis documental y contextual, se procederá a la investigación de campo, que, a través de un enfoque mixto con preponderancia cualitativa, se explorarán los factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada identificados en las pequeñas y medianas empresas de la industria restaurantera en la zona conurbada de la ciudad de Puebla. Para la selección de empresas, se utilizará un muestreo por multiniveles para métodos mixtos; y en cuanto a la unidad de análisis corresponderá a múltiples casos cruzados con la finalidad de establecer diferencias o similitudes de manera holística. Las principales herramientas de recopilación de datos será la observación y la entrevista semiestructurada, para la precisión de conceptos y en general, la exploración del fenómeno para un entendimiento comprensivo como un todo y su contexto. La recopilación de datos y el análisis de datos se basarán en el diseño anidado concurrente de modelo dominante debido a: a) el método cualitativo cuenta con mayor prioridad (guía en la investigación); b) el método cuantitativo (menor prioridad) es insertado en el método cualitativo, enriqueciéndose este último con datos cuantitativos descriptivos de la muestra;

c) la recolección de datos en ambos métodos se llevan a cabo de manera paralela (concurrente); y, d) los datos recolectados en ambos métodos son comparados en la fase de análisis (Creswell, 2013; Hernández-Sampieri, 2014).

Resultados (a priori) esperados

Al realizar este trabajo de investigación se espera obtener una propuesta metodológica que permita integrar la cocreación de valor y la centralidad equilibrada en la gestión de servicios: caso pequeñas y medianas empresas restauranteras de la zona conurbada de la ciudad de Puebla. Se espera diseñar una metodología que durante el desarrollo de la investigación de campo sufra cambios o ajustes en ella, con la finalidad de realizar el análisis que permita conocer, comprender, comparar, clasificar o jerarquizar los distintos factores que integren la centralidad equilibrada y cocreación de valor en la gestión de servicios.

El análisis utilizará la información recabada en terreno (investigación de campo) proveniente de las pequeñas y medianas empresas de la industria restaurantera de la zona conurbada de la ciudad de Puebla. Además, los resultados de este trabajo de investigación se ubicarán (contrastarán) con el conocimiento existente, es decir, se determinarán las diferencias o similitudes con respecto a los resultados provenientes de estudios empíricos identificados en la revisión sistemática de literatura

Contribuciones originales esperadas

Una de las contribuciones originales que se pretende alcanzar en este trabajo de investigación es la aportación de una nueva metodología que permitirá analizar los diferentes factores potenciales y/o reales para la integración de la cocreación de valor y la centralidad equilibrada en la gestión de servicios. No existe una metodología que permita analizar dichos factores, por lo tanto, esta nueva metodología aportará al conocimiento en la literatura de los servicios; asimismo, abrirá las puertas para futuras investigaciones en el campo de la investigación de los servicios, preferentemente, aquellas empresas de servicios de alto contacto con el cliente.

Impacto social esperado

La ejecución del análisis de los factores pretende hacer hincapié sobre la importancia que tienen las metas particulares de los actores involucrados en la cocreación de valor, por lo tanto, dicho análisis se fundamenta en la centralidad equilibrada, que además, de lo anterior, contribuye a un mejor desempeño organizacional y ventaja económica a largo plazo (Hillebrand, 2015).

Debido a ello, se espera implementar una nueva metodología de análisis que permita comprender, comparar, relacionar, clasificar y jerarquizar los factores que integre la centralidad equilibrada y la cocreación de valor entre varios actores en la gestión de servicios. Esta nueva metodología servirá para enriquecer el marco teórico en el campo de la investigación de servicios; asimismo, de su implementación para futuras investigaciones sobre situaciones semejantes.

Por otra parte, se espera que la nueva metodología se convierta en un instrumento de análisis que beneficie a las empresas de la industria restaurantera y en general, a otras empresas del sector servicios de alto contacto con el cliente (participación activa como coproductor) preocupadas por la creación de valor en la gestión de sus servicios.

INTRODUCCIÓN

En el nuevo milenio, la investigación en los servicios ha revelado la importancia y evolución de los estudios relacionados con la cocreación de valor (Tari Kasnakoglu, 2016; Vargo et al., 2008; Carù & Cova, 2015; Pinho et al., 2014), ya que ha conformado un nuevo paradigma de la literatura de gestión y marketing (Galvagno & Dalli, 2014; Zwick et al., 2008; Grönroos, 2008). En la literatura de gestión de servicios y mercadotecnia, la cocreación ha sido analizada en dos perspectivas diferentes; la primera de ellas, cocreación de oferta o coproducción que se refiere a la participación de clientes en el diseño de la oferta de nuevos servicios, (Bonamigo et al., 2020; Edvardsson et al., 2012; Hoyer et al., 2010; Auh et al., 2007; Lusch et al., 2007); en tanto que la segunda perspectiva, cocreación de valor que surge en el consumo o uso del servicio resultado de la interacción de al menos dos actores que intercambian e integran recursos con la finalidad de generar valor para cada uno (Leclercq et al., 2016; Jaakkola & Alexander, 2014; Teixeira et al., 2012; Patrício et al., 2011; Vargo & Lusch, 2004, 2008a). No obstante, las interacciones entre dos o más actores no están exentas de fallas, lo que debe asegurar transparencia y relevancia de la información que comparten para lograr una relación equilibrada y de mutuos beneficios (Hillebrand et al., 2015; Verleye et al., 2017; Patrício et al., 2018; Gummesson, 2007; Kelleher et al., 2020; Black & Gallan, 2015).

La cocreación de valor tiene sus orígenes en la década de los 80's, Mills y Morris (1986) propusieron que los clientes fuesen considerados empleados temporales y parciales para aumentar la productividad y la satisfacción del cliente. En los 90's, Cermak et al. (1994) enfatizaron la importancia de integrar a los clientes en las decisiones de producción y prestación de servicios, con la finalidad de motivar la intención de recompra, la mejora de la percepción y las referencias sobre la calidad del servicio. La primera década de 2000, el cliente ya es valorado como colaborador activo en las empresas y la cocreación de valor es considerada una actividad en la estrategia competitiva (Zwick et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Bendapudi & Leone, 2003). El concepto de cocreación de valor no se ha establecido con precisión (Marco-Stefan Kleber & Volkova, 2017; Alves et al., 2016; Grönroos & Voima, 2013); y se considera un fenómeno complejo, con numerosas definiciones (Hsieh et al., 2018; Bharti et al., 2014) originando diferentes acepciones que han ocasionado confusión (Dong & Sivakumar, 2017; Voorberg et al., 2015; Saarijärvi et al., 2013). El concepto de cocreación de valor en la literatura de gestión y marketing es acuñado por Prahalad y Ramaswamy (2004a), ya que argumentaron que los clientes no siempre estaban satisfechos con los servicios de las empresas; por lo tanto, optar por la cocreación se convirtió en una oportunidad estratégica para la colaboración del cliente en la producción de servicios. Esta participación activa del cliente en la producción de servicios ha desencadenado el desarrollo de la cocreación de valor en los últimos diez años (Saha et al., 2020; Conduit & Chen, 2017; Sorensen et al., 2017; Vargo & Lusch, 2016). A pesar de este desarrollo, las investigaciones sobre centralidad equilibrada en el campo de los servicios han sido escasas y basadas en enfoques cualitativos o conceptuales.

Con el objeto de entrelazar la cocreación de valor y centralidad equilibrada, el estudio de Quero y Ventura (2015) sirvió de base para asumir el desafío de proponer una nueva metodología en la literatura de marketing con un enfoque mixto; el enfoque mixto permite una mejor exploración de un fenómeno complejo (Tardivo, 2017; Eisenhardt y Graebner, 2007; Todd, Nerlich y McKeown, 2004; Yin, 1994). Esta investigación detalla las etapas de

la metodología para la identificación, comparación, relación, clasificación y jerarquización de los factores o componentes del proceso de servicio y los tipos de cocreación de valor. No existe una metodología que permita analizar dichos factores, por lo tanto, esta nueva metodología aportará al conocimiento en la literatura de los servicios,

La investigación mixta se fundamenta en el diseño anidado concurrente de modelo dominante para la recolección y análisis de datos debido a: a) el método cualitativo cuenta con mayor prioridad (guía en la investigación); b) el método cuantitativo (menor prioridad) es insertado en el método cualitativo, enriqueciéndose este último con datos cuantitativos descriptivos de la muestra; c) la recolección de datos en ambos métodos se llevan a cabo de manera paralela (concurrente); y, d) los datos recolectados en ambos métodos son comparados en la fase de análisis (Creswell, 2013; Hernández-Sampieri, 2014). En cuanto al análisis cuantitativo se utilizaron las herramientas Análisis de Contingencia y el Proceso Analítico Jerárquico, y respecto al análisis cualitativo se consideró el Análisis de Contenido.

En cuanto a la aplicabilidad de la metodología se seleccionó la industria restaurantera debido a que se considera un servicio de alto contacto con el cliente quien puede participar activamente como coproductor (Walter et al., 2010), asumir un rol más activo y expresar sus necesidades y deseos en la cocreación de valor (Karpen et al., 2012; Neghina et al., 2015; Baron & Harris, 2008; Payne et al., 2008; Xie et al., 2008). La industria restaurantera en nuestro país se ha concentrado principalmente en siete estados: Jalisco, Puebla, Veracruz, Michoacán, Guanajuato, estado de México, y la Ciudad de México; contribuye con el 2% del Producto Interno Bruto Nacional, segunda generadora de empleo a nivel nacional y la primera en autoempleo (Asociación Mexicana de Restaurantes, 2019).

Ante la pandemia COVID-19, la industria de los servicios ha sufrido cambios ya que en la interacción directa entre el consumidor y el prestador de servicios se ha limitado el contacto físico y ampliado de manera virtual. Esta pandemia ha provocado la migración en la mayoría de las interacciones directas cliente-proveedor de servicios a un ámbito virtual; mientras aquellas relaciones presenciales que aún subsisten han sido restringidas, como la proximidad entre las personas, horarios de atención, número de individuos en un lugar determinado o en un medio de transporte, etc., propiciado el desarrollo de una nueva normalidad en la actualidad.

La tesis está integrada por cinco capítulos. El capítulo 1 presenta el marco teórico referente a La Cocreación de Valor y su Relevancia en los Servicios: antecedentes, conceptos, componentes críticos, evolución en los servicios, principales campos de aplicación, importancia, contexto de servicio, perspectivas, centralidad equilibrada, tipos de cocreación, y producción científica. Capítulo 2 se refiere al marco contextual de la Industria Restaurantera: antecedentes, concepto, tipos, distintivos, ambiente físico y digital, impacto de la pandemia e importancia de la industria restaurantera. Capítulo 3 describe la Metodología utilizada en la investigación. Capítulo 4 detalla el Análisis de Datos. Capítulo 5 propone la Nueva Metodología. Posteriormente, las conclusiones, referencias y anexos.

1. LA COCREACIÓN DE VALOR Y SU RELEVANCIA EN LOS SERVICIOS

1.1 Antecedentes de cocreación de valor

La cocreación de valor tiene sus antecedentes en la década de los 80's, Mills y Morris (1986) propusieron que los clientes fuesen considerados empleados temporales y parciales con la finalidad de incrementar la productividad y la satisfacción del cliente; en la década de los 90's, Cermak et al. (1994) resaltaron la importancia de incluir a los clientes en las decisiones de producción y prestación de servicios, ya que motivaba la intención de recompra, la mejora de la percepción y las referencias sobre la calidad del servicio. Mientras que, en la primera década de 2000, el cliente es reconocido y valorado como colaborador activo en el sistema empresarial y la cocreación de valor como actividad en la estrategia competitiva (Zwick et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Bendapudi & Leone, 2003); lo que ha desencadenado el desarrollo de la cocreación de valor en los últimos diez años (Saha et al., 2020; Conduit & Chen, 2017; Sorensen et al., 2017; Vargo & Lusch, 2016).

1.1.1 Conceptos relacionados con la cocreación de valor

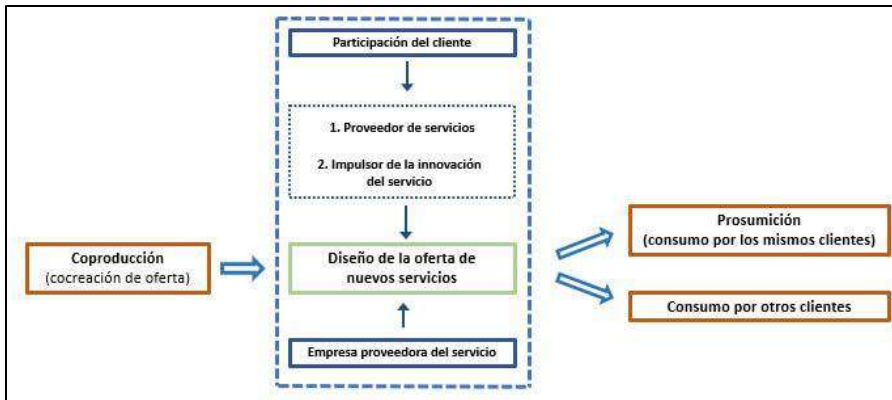
En el Siglo XXI, la ciencia de los servicios ha resaltado la relevancia de los estudios de cocreación de valor (Kasnakoglu, 2016; Carù & Cova, 2015; Pinho et al., 2014; Vargo et al., 2008; Dong et al., 2008) dado que ha conformado un nuevo paradigma de la literatura de gestión de servicios y mercadotecnia (Galvagno & Dalli, 2014; Zwick et al., 2008; Grönroos, 2008).

En la literatura de gestión de servicios y mercadotecnia, la cocreación ha sido analizada en dos perspectivas diferentes; la primera de ellas, cocreación de oferta o coproducción que se refiere a la participación de clientes en el diseño de la oferta de nuevos servicios, (Bonamigo et al., 2020; Edvardsson et al., 2012; Hoyer et al., 2010; Auh et al., 2007; Lusch et al., 2007); en tanto que la segunda perspectiva, cocreación de valor que surge en el consumo o uso del servicio resultado de la interacción de al menos dos actores que intercambian e integran recursos con la finalidad de generar valor para cada uno (Leclercq et al., 2016; Jaakkola & Alexander, 2014; Teixeira et al., 2012; Patrício et al., 2011; Vargo & Lusch, 2004, 2008a).

En cuanto a la coproducción o cocreación de oferta ha enfatizado que los clientes realicen esfuerzos adicionales en el encuentro del servicio más allá de las transacciones (Zhao et al., 2018). La coproducción se ha desarrollado en dos vertientes: la primera vertiente genera la prosumición, es decir, la participación de clientes en la creación de productos o servicios que finalmente ellos mismos consumen (Witell et al., 2011; Xie et al., 2008); mientras que la segunda vertiente implica la colaboración de terceros en las propuestas de valor o agregar valor tanto a los clientes como a las empresas, lo que implica una innovación abierta (Marco-Stefan Kleber & Volkova, 2017; Leclercq et al., 2016).

La coproducción ha brindado una experiencia valiosa a la empresa resultado de la colaboración cliente-proveedor y al aprovechamiento de recursos externos e información del cliente (Chen et al., 2015); la coproducción ha considerado a los clientes como proveedores de servicios en el proceso de producción (D. M. Hunt et al., 2012) e impulsores fundamentales en el proceso de innovación del servicio (Chathoth et al., 2013). La figura 1 esquematiza los conceptos relacionados con la coproducción.

Figura 1. *Conceptos relacionados con la coproducción*



Nota: La Coproducción o creación de oferta genera dos tipos de consumo: la prosumición (cliente produce y utiliza el producto) y el consumo por otros clientes.

Por otro lado, la cocreación de valor tiene sus raíces en dos perspectivas: valor en intercambio y valor en uso (Pinho et al., 2014). El valor en intercambio es la perspectiva clásica o tradicional donde el valor es generado cuando los bienes fabricados por la empresa se intercambian en el mercado (Zainuddin & Gordon, 2020; Lindhult et al., 2018; Lusch et al., 2007; Vargo & Lusch, 2004). El valor en uso se refiere a la experiencia del cliente en la utilización o consumo de servicios mediante interacciones directas con los proveedores (Luca et al., 2016; Ranjan & Read, 2016; Vargo & Lusch, 2008b, 2004; Grönroos, 2008, 2006). Vargo & Lusch (2008a) extendieron la perspectiva de valor incorporando el valor en contexto que no requiere la presencia o interacción directa del cliente con el proveedor del servicio. El valor en contexto se genera de manera indirecta a través de la imaginación del cliente o de las influencias de otros clientes a través de comentarios favorables, recomendaciones o experiencias vivenciales (Leclercq et al., 2016). Ranjan (2016), al igual que, Edvardsson, Tronvoll y Gruber (2011) manifiestan que el valor en contexto recae en el ámbito social, debido a la generación de relaciones entre actores, ya sean directas o indirectas que faciliten la comprensión de la cocreación de valor. El contexto o ámbito social se compone de una variedad de relaciones interconectadas (Chandler & Vargo, 2011), y las normas sociales que también guían la interacción (Edvardsson et al., 2011; Vargo & Lusch, 2011). La figura 2 presenta los términos relacionados con la cocreación de valor.

Figura 2. *Conceptos relacionados con la cocreación de valor*



Nota: La cocreación de valor surge de la evaluación de la experiencia que haya tenido el cliente con la propuesta de valor de la empresa

La cocreación de valor se fundamenta en el término valor que carece de una definición clara y coherente (Marco-Stefan Kleber & Volkova, 2017; Gallarza et al., 2011; Boksberger & Melsen, 2011), a pesar de contar con distintas conceptualizaciones (Sánchez-Fernández et al., 2009) es complejo de conceptualizarlo, comprenderlo y medirlo (Grönroos, 2008; Geraerds, 2012). (Geraerds, 2012;). En la década de los 80's y 90's, este término solo se utilizó para referirse al valor que se creaba a través de la producción y distribución de bienes tangibles (Vargo et al., 2008; Prahalad & Ramaswamy, 2004b). A pesar de su complejidad conceptual, el término valor está vinculado con la experiencia del cliente (Heinonen et al., 2010; Verhoef et al., 2009) y se ha determinado cuando el cliente usa, consume o experimenta los resultados del servicio (Vargo & Lusch, 2008a; Grönroos, 2008, 2006).

En consecuencia, el concepto de cocreación de valor tampoco se ha establecido con precisión (Marco-Stefan Kleber & Volkova, 2017; Alves et al., 2016; Grönroos & Voima, 2013); a pesar de las estudios centrados en la revisión sistemática de literatura sobre cocreación de valor en los servicios efectuados por Galvagno & Dalli (2014), Ranjan & Read (2016), Voorberg et al. (2015), Alves et al. (2016), Chathoth et al. (2016), Mustak et al. (2013), Leroi-Werelds (2019), y, Wang et al. (2019).

Prahalad y Ramaswamy (2004a) fueron los primeros en introducir el concepto de cocreación en la literatura de gestión y marketing, argumentando que los clientes no siempre estaban satisfechos con los servicios de las empresas, por lo tanto, optar por la cocreación para brindar la oportunidad a los clientes de colaborar en la producción de servicios. La tabla 1 presenta algunas definiciones recientes sobre cocreación de valor.

Tabla 1. *Definiciones recientes de cocreación de valor*

Autor(es)	Definición	Variables
Prahalad & Ramaswamy (2004b)	Es una iniciativa conjunta en la que proveedores y beneficiarios crean valor juntos.	Valor conjunto
Leclercq et al. (2016)	Es un proceso donde los actores intercambian recursos y crean valor conjuntamente.	Proceso, recursos, valor conjunto
Busser & Shulga (2018)	El proceso conjunto, colaborativo, concurrente y similar de producir valor, tanto material como simbólicamente, a través de contribuciones voluntarias de múltiples actores que resultan en un bienestar recíproco.	Proceso, múltiples actores, valor
Vargo & Lusch (2016)	Es un fenómeno social y de naturaleza relacional, que explica aspectos interaccionales de las partes involucradas en el proceso.	Fenómeno, interacción, proceso
Vazquez-Casielles (2016)	los clientes interactúan con las empresas o sus empleados, ofreciendo ideas y / o participando en la mejora del proceso de recuperación del servicio que evita la recurrencia del problema.	Interacción, participación, proceso
Chan et al., (2010)	Comportamiento que involucra la medida en que los clientes brindan información y hacen recomendaciones para formar parte de la toma de decisiones.	Comportamiento, información, toma de decisiones
Vazquez-Casielles et al., (2017)	Es una función de la interacción entre el cliente y proveedor del servicio.	Interacción, cliente-proveedor
Tynan et al. (2010)	Es un proceso de creación de valor centrado en el intercambio de conocimientos y habilidades entre clientes y el proveedor de servicios con la finalidad de generar experiencias exitosas para ambos.	Proceso, intercambio conocimientos, experiencias
McColl-Kennedy et al., (2012)	Es el beneficio obtenido de la integración de recursos a través de actividades e interacciones con colaboradores	Integración recursos, red de

Hibbert & Temerak (2012)	en la red de servicio del cliente. Es el resultado de la transferencia de conocimientos, la integración de recursos y el aprendizaje entre los actores en una red.	servicio Conocimientos, integración, aprendizaje
--------------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados

La definición de cocreación no se ha consolidado (Oertzen et al., 2018), y se ha considerado un fenómeno complejo, con numerosas definiciones (Hsieh et al., 2018; Bharti et al., 2014) originando diferentes acepciones que han ocasionado confusión (Dong & Sivakumar, 2017; Voorberg et al., 2015; Saarijärvi et al., 2013). A pesar de ello, el término ha considerado la participación activa del cliente en el uso del producto o servicio (Payne et al., 2008); de igual manera, el concepto ha asumido las experiencias tanto individuales como compartidas resultado de las interacciones cliente-proveedor (Chandler & Vargo, 2011; Grönroos & Voima, 2013), e interacciones cliente-cliente (Heinonen et al., 2018; Ostrom et al., 2015).

1.1.2 Cocreación de valor: evolución en los servicios

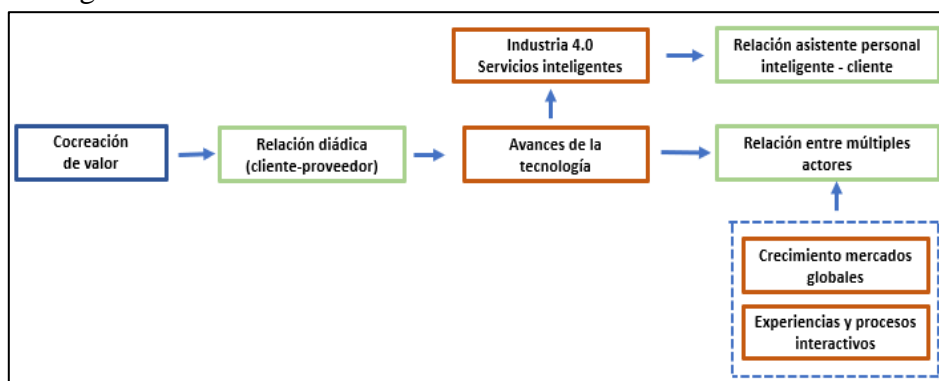
La cocreación en el campo de la investigación de servicios ha sido abordada en la mayoría de los estudios empíricos desde la perspectiva de un solo proveedor y un solo cliente denominada relación diádica (Akaka et al., 2012; Tronvoll et al., 2011; Payne et al., 2008); no obstante, la cocreación de valor en la gestión de servicios ha evolucionado de una relación diádica cliente-proveedor (Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2011; Zomerdijk & Voss, 2010; Grewal et al., 2009; Vargo & Lusch, 2008a; Prahalad & Ramaswamy, 2004), a un contexto de múltiples actores (Teixeira et al., 2017; Pirinen, 2016; Ostrom et al., 2015; Jaakkola et al., 2015; Nätti et al., 2014; Jaakkola & Hakanen, 2013; McColl-Kennedy et al., 2012; Edvardsson et al., 2011; Epp & Price, 2011; Mele, 2011; Lusch et al., 2010), debido a los avances tecnológicos (Hamidi et al., 2020; Andreassen & Streukens, 2013; Bitner et al., 2000), al crecimiento de los mercados globales (Beckett & Dalrymple, 2020; Akaka et al., 2012; Vargo et al., 2008) y a las experiencias interactivas de los actores y procesos iterativos de la red que han ocasionado resultados mutuamente beneficiosos para clientes y empresas (Busser & Shulga, 2019; Busser & Shulga, 2018; Conduit & Chen, 2017; Vargo & Lusch, 2017; Vargo & Lusch, 2016; Galvagno & Dalli, 2014; Tynan et al., 2010).

La cocreación de valor ha sido favorecida por la tecnología, ya que ha transformado la naturaleza de la relación cliente-proveedor (Breibach & Maglio, 2016; Andreassen & Streukens, 2013; Bitner et al., 2000); en cuanto al internet, el desarrollo de Web 2.0 inició la participación y el intercambio de información de manera virtual entre clientes, así como entre clientes y empresas (Rashid et al., 2019); específicamente la web 3.0 fortaleció la colaboración para la creación de valor empresarial (Hamidi et al., 2020). El avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como las videoconferencias, las redes sociales o el correo electrónico han brindado la facilidad de intercambiar recursos en cualquier momento y en cualquier lugar (Breibach & Maglio, 2016; Andreassen & Streukens, 2013; Ostrom et al., 2010). De igual manera, la tecnología móvil es considerada una herramienta accesible con un alto potencial para mejorar las experiencias de los clientes y facilitar la cocreación de valor en los servicios; debido a su naturaleza portátil, ubicua y sincronizada, ha permitido la ampliación de las dimensiones espaciales y temporales en las que se puede crear valor (Neuhofer et al., 2015; Wang & Fesenmaier, 2013).

En la última década, la cocreación de valor ha empezado a tener relevancia los estudios empíricos sobre los múltiples encuentros del cliente con distintos actores (Teixeira et al., 2012; Patrício et al., 2011; Bitner et al., 2008); lo que implica un desafío en las futuras investigaciones involucrar a más actores para la cocreación de valor ya que existe escasa investigación (Gallan et al., 2019; Verleye et al., 2017; Black & Gallan, 2015; Ostrom et al., 2015; Pinho et al., 2014; Frow et al., 2014; Akaka et al., 2012; Gummesson, 2008).

La figura 3 presenta la evolución de las relaciones en la cocreación de valor, donde las tecnologías de la industria 4.0 ha transformado el negocio de los servicios, específicamente, en el desarrollo de nuevos servicios industriales denominados servicios inteligentes (Bonamigo & Frech, 2020; Klein et al., 2018); no obstante, la literatura es escasa sobre el impacto de los productos inteligentes en los sistemas de servicio (Zeithaml et al., 2020). A diferencia de que el valor es cocreado por la interacción de dos o más actores (que pueden ser individuos, empresas o autoridades gubernamentales), los servicios inteligentes han cambiado el enfoque de valor, el cual es creado por la interrelación entre humanos y objetos técnicos sofisticados o inteligentes (Knote et al., 2021; Maglio, 2015; Medina-Borja, 2015).

Figura 3. *Evolución de las relaciones en la cocreación de valor*



Nota: De una relación diádica a un contexto de múltiples actores debido al avance de la tecnología y del surgimiento del asistente personal inteligente.

Los proveedores de servicios inteligentes generalmente obtienen valor monetario (datos de usuario, pagos, publicidad), los consumidores pueden ver el valor como funcional (ayudan en el logro de ciertas tareas), hedónico (crean experiencias alegres), social (facilitan un sentido de comunidad) (Bonamigo & Frech, 2020).

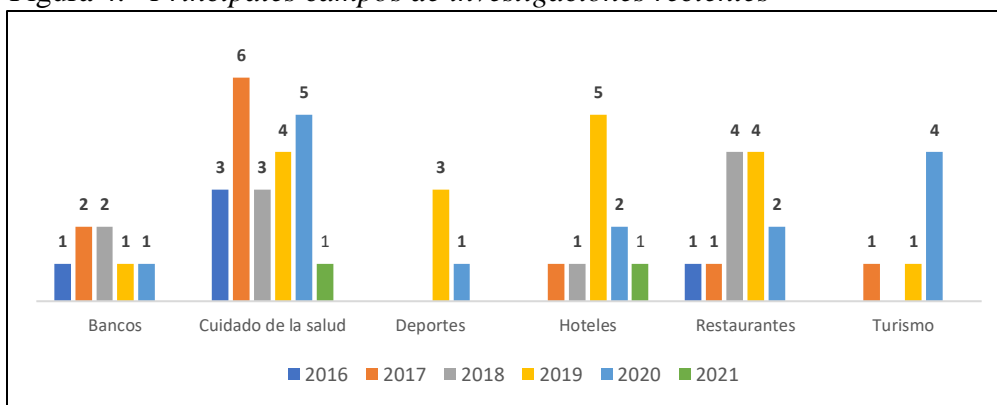
Los servicios inteligentes se han convertido recientemente en un medio para la cocreación de valor entre los proveedores de servicios y los usuarios (Knote et al., 2021); los asistentes personales inteligentes son objetos técnicos sofisticados que usan entradas como la voz, la visión (imágenes) y la información contextual del usuario para asistir al cliente o usuario, a través de responder preguntas en lenguaje natural, realizar recomendaciones y ejecutar acciones, tal como Alexa, Siri y Google Assistant (Hauswald et al., 2016). Estos asistentes ofrecen distintas oportunidades para la cocreación de valor, proporcionan información y servicios que asisten a los usuarios a reducir esfuerzo y complejidad en la realización de tareas (Cowan et al., 2017; Knote et al., 2021).

1.1.3 Cocreación de valor: principales campos de aplicación en los servicios

La figura 4 presenta los principales campos de cocreación de valor en los últimos cinco años con base en una revisión exhaustiva de literatura (bases de datos científicas de Scopus,

Web of Science, entre otras); tal es el caso del cuidado de la salud (Keeling et al., 2021; Aksoy et al., 2020; Davey et al., 2020; Taiminen et al., 2020; Virlée et al., 2020; Xie et al., 2020; Davey & Grönroos, 2019; Gallan et al., 2019; Parkinson et al., 2019; Pham et al., 2019; Caputo et al., 2018; Keeling et al., 2018; Patrício, de Pinho, et al., 2018; Beirão et al., 2017; Hau et al., 2017; Conduit & Chen, 2017; Laud & Karpen, 2017; Sharma et al., 2017; Verleye et al., 2017; Greenhalgh et al., 2016; Sharma & Conduit, 2016; Hau & Thuy, 2016); hotelería (Shulga & Busser, 2021; Bagherzadeh et al., 2020; Sthapit et al., 2020; Busser & Shulga, 2019; González-Mansilla 2019; Lei et al., 2019; Roy, 2019; Van Riel et al., 2019; Shulga et al., 2018; Gallarza et al., 2017); servicios financieros (Mubushar et al., 2020; Malar et al., 2019; Cambra-Fierro et al., 2018; Zhao et al., 2018;; Quero et al., 2017; Cambra-Fierro et al., 2017; Gohary et al., 2016); deportes (Kim et al., 2020; Woratschek et al., 2019; Akaka & Schau, 2019; Erhardt et al., 2019); turismo (Chen et al., 2020; Majeed et al., 2020; Shulga et al., 2020; Sevisari & Reichenberger, 2020; Sugathan & Ranjan, 2019; Reichenberger, 2017); y, restaurantes (Junaid et al., 2020; Lee et al., 2020; Kim & Tanford, 2019; Konuk, 2019; Wang & Lang, 2019; Yjorla, 2019; Busser & Shulga, 2018; Kim, 2018; Naderi et al., 2018; Sigala, 2018; Tardivo et al., 2017; Susskind & Curry, 2016).

Figura 4. Principales campos de investigaciones recientes



Nota: Se presentan datos estadísticos de publicaciones por año referentes a cocreación de valor en los principales campos de investigación: bancos, cuidado de la salud, deportes, hoteles, restaurantes y turismo.

1.2 Componentes críticos de la cocreación de valor

Los principales componentes de la cocreación de valor en las empresas de servicios están en función al valor, los actores y la plataforma de participación (Leclercq et al., 2016 ; Marco-Stefan Kleber & Volkova, 2017; Saarijärvi et al., 2013; Mahr et al., 2014).

1.2.1 Componente crítico: el valor

El valor es un concepto que carece de claridad y coherencia en su definición (Marco-Stefan Kleber & Volkova, 2017; Gallarza et al., 2011; Boksberger & Melsen, 2011). Se han identificado principalmente tres tipos de valor: valor en intercambio, valor en uso y valor en contexto (Grönroos, 2008; Sheth & Uslay, 2007). Como componente crítico en esta investigación se ha enfocado principalmente en el valor en uso.

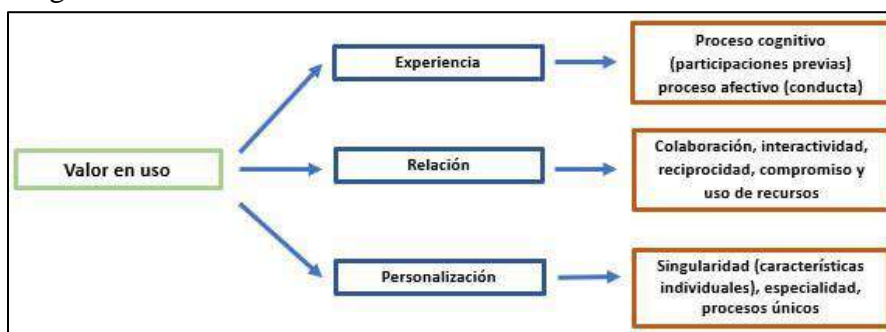
El valor en uso revela la evaluación experiencial del cliente sobre el consumo o uso del servicio, la figura 5 sintetiza los elementos del valor en uso: experiencia, relación y personalización (Ranjan & Read, 2016). El primer elemento, la experiencia implica

procesos cognitivos y afectivos del cliente surgidos por las participaciones previas y la conducta manifestada, tal como el hedonismo (Lemke et al., 2011), espontaneidad y roles integrados (Akaka & Chandler, 2011; Heinonen et al., 2010; Merz et al., 2009). La experiencia genera valor de uso porque ofrece un sentido de autotransformación (Ranjan & Read, 2016). Las experiencias continuas cliente-empresa, puede alentar al cliente a ser parte del proceso de cocreación (Payne et al., 2009).

El segundo elemento, la relación se refiere a la colaboración (Sawhney et al., 2005), iteratividad, reciprocidad (Chandler & Vargo, 2011), compromiso y uso de recursos entre los clientes y el proveedor del servicio (Ng et al., 2009). La calidad de la relación puede ser explicada por la duración de la relación o la cercanía de la relación (Ho & Ganesan, 2013); cuando el cliente está satisfecho con los productos o servicios de la empresa, puede surgir un vínculo emocional favorable que también pueda alentar a participar en el proceso de cocreación de valor (Cambra-Fierro et al., 2018).

El último elemento, la personalización manifiesta la singularidad del proceso de uso real o percibido, cuyo valor depende de las características individuales (Karpen et al., 2012; Lemke et al., 2011 ; Etgar, 2008). La experiencia personalizada se ha manifestado de cuatro formas: inmersión del cliente (Haahti, 2003), aplicación de competencias especializadas (Edvardsson et al., 2005), experiencia extraordinaria (Sandström et al., 2008) y entorno de apoyo para los procesos de uso único del cliente (Macdonald et al., 2011).

Figura 5. Elementos del valor en uso

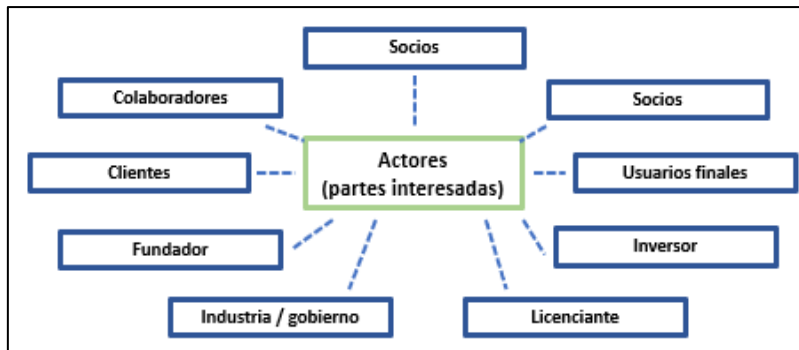


Nota: Se detalla lo que implica cada elemento del valor en uso: la experiencia, la relación y la personalización.

1.2.2 Componente crítico: los actores

La cocreación de valor en los servicios ha incorporado varios actores o partes interesadas (figura 6); clientes, aquellas personas y organizaciones que compran los productos o servicios de una empresa; colaboradores, que corresponden a los empleados y organizaciones que participan en la producción de productos o servicios; socios, personas que invierten dinero en la empresa y desempeñan un rol en las actividades organizacionales; usuarios finales, personas que usan el producto o servicio pero que no llevaron a cabo el pago; fundador, individuo quien instituyó la empresa; industria/gobierno, grupos industriales y gobierno con interés en el producto o servicio de la empresa; inversor, individuos y organizaciones que invierten en la empresa; licenciante, organización que concede licencias de su propiedad intelectual a la empresa (Ooi & Husted, 2021; Vargo & Lusch, 2011; Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Figura 6. *Actores en la cocreación de valor*



Nota: Se proyectan los 9 tipos de actores que pueden intervenir en la cocreación de valor en los servicios.

1.2.3 Componente crítico: la plataforma de participación

La plataforma de participación constituye una herramienta que permite a los actores interactuar e intercambiar recursos para crear valor mutuo (Johns & Davey, 2019; Ramaswamy & Ozcan, 2018); las plataformas de participación permiten facilitar el diálogo y el acceso ilimitado a la información y la transparencia. En contraparte, la falta de información o transparencia ha incorporado un riesgo de mal uso de recursos que potencialmente podría conducir a la codestrucción del valor (Leclercq et al., 2016; Plé & Cáceres, 2010). Los beneficios y riesgos compartidos entre los actores en la cocreación es el resultado del uso de plataformas de participación (Ramaswamy & Guillard, 2010).

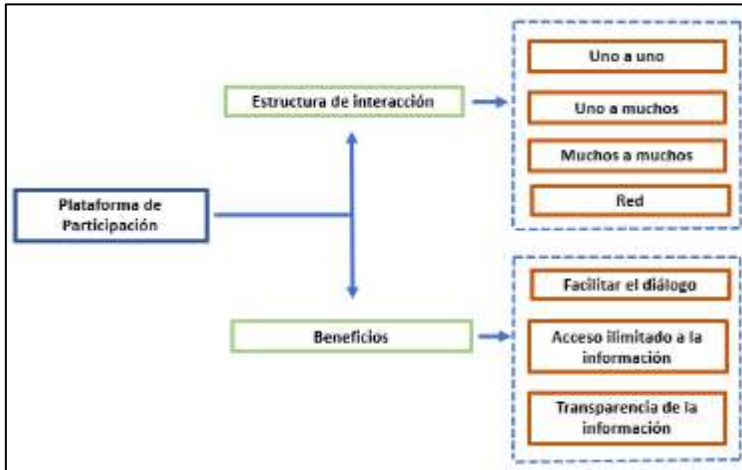
Dado que varios actores pueden participar en los procesos de cocreación de valor, la estructura de interacción de las plataformas de participación puede ser uno a uno (Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2011), uno a muchos (Fuller et al., 2011; Sawhney et al., 2005), muchos a muchos (Sawhney et al., 2005), o en red (Edvardsson et al., 2011; Nätti et al., 2014; Jaakkola & Hakanen, 2013).

Las plataformas de participación pueden ser reuniones formales (cara a cara), interacciones virtuales (sitios en la web, blogs, entre otros), foros comunitarios públicos, privados, o abiertos (Janamian et al., 2016). Estas plataformas han permitido nuevas experiencias al garantizar oportunidades para que los usuarios finales cocreen resultados únicos, ya sean productos, servicios o las propias experiencias (Ramaswamy & Chopra, 2014).

En cuanto a las interacciones virtuales, el diseño de las plataformas deben considerar cinco elementos: estética, utilidad, facilidad de uso, confianza e interactividad (Zhang et al., 2018).

La estética se refiere al efecto o atractivo visual del diseño de la plataforma, y representa la calidad del sitio web (Dedeke, 2016). La utilidad se refiere al grado en que una persona cree que el uso de la plataforma mejoraría su desempeño laboral. La facilidad de uso implica libre de esfuerzo, es decir, sencillez y practicidad en el uso de la plataforma (Heijden et al., 2003). La confianza se reconoce como un elemento clave del éxito en el entorno en línea (Etemad-Sajadi, 2016); Mota et al. 2016); la confianza afecta la intención de usar o comprar en sitios web (Ert et al., 2016; Etemad-Sajadi, 2016; Mota et al. 2016). Por último, la interactividad se refiere a productos personalizados o recomendaciones de servicios en respuesta a las necesidades y deseos de los turistas (Zhang et al., 2018). La figura 7 muestra la estructura y beneficios de la plataforma de participación.

Figura 7. Estructura y beneficios de la plataforma de participación

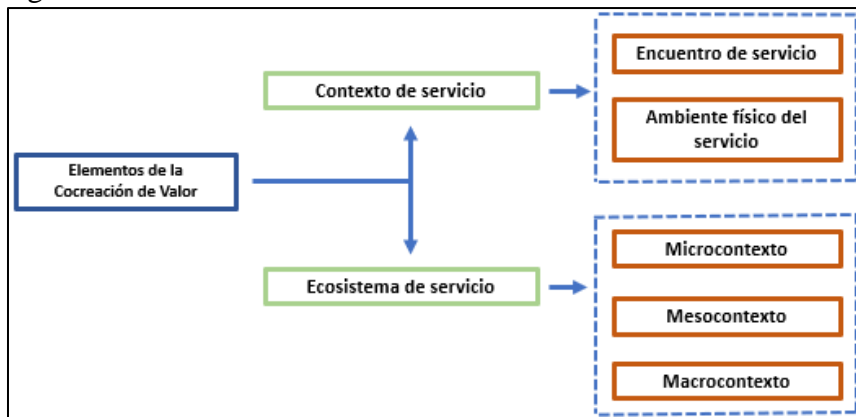


Nota: 4 tipos de relación conforman la estructura de interacción de la plataforma de participación que conlleva a tres beneficios inmediatos.

1.3 Cocreación de valor en los servicios

La cocreación de valor en los servicios está conformada principalmente por dos elementos: contexto de servicio (encuentro de servicio y ambiente físico del servicio), y el ecosistema de servicio (figura 8).

Figura 8. Elementos de la cocreación de valor



Nota: El contexto de servicio está conformado por el contexto primario (encuentro de servicio) y el secundario (ambiente físico); y el ecosistema de servicio por tres niveles (micro, meso y macro contexto).

1.3.1 Contexto de servicio

Contexto de servicio es un elemento fundamental en la investigación de servicios, integrado por un contexto primario denominado encuentros de servicio y un contexto secundario nombrado ambiente físico del servicio. El contexto de servicio brinda información para comprender la evaluación de experiencias de clientes durante las interacciones directas cliente-empresa y tiempo/lugar específico. El contexto de servicio se construye socialmente mediante el intercambio y la aplicación de recursos operantes (conocimientos y habilidades) entre múltiples actores (Verleye, 2015).

1.3.1.1 Encuentros de servicio

El término encuentro de servicio se aplicó por primera vez a principios de los 80's en la mercadotecnia de servicios refiriéndose al contacto físico resultante de la interacción entre el comprador y el vendedor (Solomon et al., 1985; Bitner et al., 2000). Los encuentros de servicio en un principio se efectuaron de persona a persona (Bitner, 1990); no obstante, con el advenimiento de las tecnologías de información y comunicación, como la videoconferencia, redes sociales o correo electrónico formaron otra alternativa de encuentro de servicio (Hamidi et al., 2020; Breidbach & Maglio, 2016; Andreassen & Streukens, 2013; Bitner et al., 2000), e incrementaron de manera notoria el número de encuentros de servicio (Bitner et al., 2000).

El encuentro de servicio es la interacción entre el cliente y el proveedor de servicios (Akaka & Vargo, 2015), donde surge el momento de la verdad, debido a la relación directa y la probable consumación de la propuesta de valor que genere la cocreación de valor (Black & Gallan, 2015; Grönroos & Voima, 2013). El encuentro de servicio representa el contexto primario que se ha enfocado en interacciones diádicas cliente-empresa generando satisfacción o insatisfacción (Bitner, 1990; Bitner et al., 1990; Czepiel, 1990). Czepiel (1990) indica que las interacciones en el encuentro de servicio tienen efectos tanto a corto como a largo plazo; a corto plazo, el encuentro de servicio es la ocasión social del intercambio económico en el que la sociedad permite que los extraños interactúen y conlleve a una satisfacción del comprador; mientras que a largo plazo, los encuentros de servicio son las ocasiones sociales donde comprador y el vendedor pueden negociar y mejorar las relaciones empresa-cliente (Czepiel, 1990). La satisfacción del cliente conduce a relaciones a largo plazo y, las relaciones a largo plazo aumentan la satisfacción (Akaka & Vargo, 2015). Los clientes que perciben mayor valor en los encuentros de servicio tienden a estar más satisfechos (Hsieh et al., 2018; Ouschan et al., 2006).

Con base a la frecuencia, el encuentro de servicio puede ser único (una sola ocasión) o secuencial durante un periodo de tiempo; así también, de acuerdo al grado de interacción, puede ser alto (servicio puro) o bajo (Bitner et al., 2000). Dependiendo el grado de interacción (alto o bajo) y la frecuencia (única o secuencial) de los encuentros de servicio, algunos consumidores se han interesado por llevar a cabo actividades de cocreación para satisfacer sus deseos o necesidades personales; que posteriormente, se convertirán en motivos de su comportamiento de acuerdo al valor esperado que pretende lograr (Neghina et al., 2015; Etagar, 2008; Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Por último, la interdependencia de los encuentros de servicio, ya que cada uno depende del otro para llevar a cabo la interacción (Solomon et al., 1985), y cuyo resultado puede aumentar o cambiar la forma, naturaleza o contenido del producto o servicio (Zwick et al., 2008).

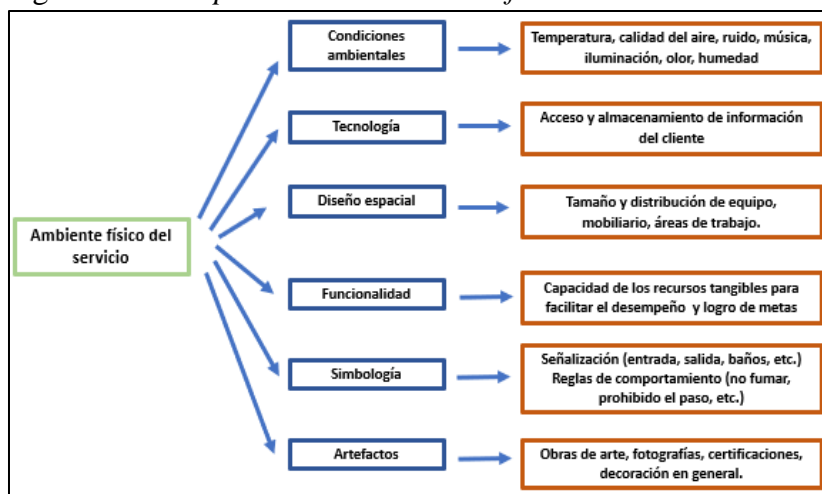
Asimismo, dependiendo de la intensidad del conocimiento y nivel de profesionalización por parte del cliente durante la interacción del servicio, se convierte en un participante activo y podrá considerarse como un empleado de tiempo parcial (Neghina et al., 2015), con actitud proactiva, ya que interactúa, participa, sugiere ideas y se involucra en algunas decisiones de las empresas con la intención de mejorar sus productos o servicios (Tierney et al., 2016; Verleye, 2015; Galvagno & Dalli, 2014; Orcik et al., 2013). De la misma manera, el proveedor de servicio debe contar con los conocimientos, habilidades, ética profesional y la aplicación del conocimiento necesario para facilitar la interacción del servicio (von Nordenflycht, 2010), donde ofrezca propuestas de valor, colabore y pueda influir en el cliente y otros actores para cocrear valor que beneficie a cada uno de los actores (Gronroos & Gummerus, 2014; Vargo, 2009).

1.3.1.2 Ambiente físico del servicio

El ambiente físico del servicio es el contexto secundario que delimita el encuentro de servicio (Bitner, 1992). Bitner (1992) proporcionó una tipología de ambiente físico de servicios: autoservicio, servicios interpersonales y servicios remotos. El autoservicio solo participa el cliente, quien puede acceder en cualquier lugar y momento sin la participación de los empleados, y evitar probables complicaciones (Bitner et al., 2000); los servicios interpersonales donde intervienen tanto el cliente como el empleado; y los servicios remotos solamente aparece el empleado (Bitner, 1992).

La figura 9 presenta los componentes del ambiente físico donde se involucra las condiciones ambientales, la tecnología, el diseño espacial y su funcionalidad, los signos, símbolos y artefactos. Las condiciones ambientales tales como la temperatura, calidad del aire, ruido, música, iluminación, humedad, olor, pueden afectar los cinco sentidos de los participantes en el encuentro de servicio. La tecnología ha modificado la esencia de los encuentros de servicio, anteriormente bajo el paradigma “baja tecnología, alto contacto” donde las interacciones de servicio solo ocurrían de manera presencial (Bitner et al., 2000). La tecnología puede ser utilizada tanto por el cliente como por el empleado de primera línea, con la posibilidad de mejorar la experiencia del cliente; además, permite almacenar información del cliente y acceder fácilmente a ella para mejorar los encuentros de servicio, ya que difícilmente el empleado puede recordar sucesos previos o que implicaría tiempo de espera al cliente sobre las actividades operativas de búsqueda, registro o clasificación de información de manera manual (Bitner et al., 2000, 1992). El diseño espacial se refiere a la manera de organizar y ubicar los bienes tangibles como la maquinaria, el equipo y el mobiliario; así también, su tamaño y relaciones de espacio entre ellos. La funcionalidad implica la capacidad de los recursos tangibles para facilitar el desempeño y el logro de metas (Bitner, 1992). Los símbolos con fines direccionales (entradas, salida, baños) y de comunicación reglas de comportamiento (no fumar, niños acompañados de un adulto, solo personal autorizado). Por último, la calidad de los materiales utilizados en la construcción, obras de arte, certificaciones, fotografías en paredes, decoraciones, y objetos en el entorno que pueden comunicar un significado simbólico y crear una impresión estética (Bitner, 1992).

Figura 9. Componentes del ambiente físico del servicio



Nota: El contexto secundario delimita el encuentro de servicio a 6 componentes básicos que se detallan en la figura.

Las interacciones indirectas entre los clientes también influyen en la calidad del ambiente físico de servicios (Tombs & McColl-Kennedy, 2010); más allá de las dimensiones físicas, Rosenbaum y Massiah (2011) incluyeron las dimensiones socialmente simbólicas y naturales. Johnstone (2012) investigó la dimensión social que integra las interacciones indirectas entre otros clientes.

1.3.2 Ecosistemas de servicios

El ecosistema de servicios es una red de valor sustentada por la provisión de servicios recíprocos de múltiples actores que integran recursos y proponen valores con la finalidad de coproducir ofertas de servicios, participar en la prestación de servicios y cocrear valor (Chandler & Vargo, 2011; Lusch et al., 2010; Vargo & Lusch, 2011).

El ecosistema de servicios desarrolla una comprensión amplia de la participación de los actores y ayuda a explicar la relación entre los encuentros de servicios y ambiente físico de servicios (Vargo & Lusch, 2011). El ecosistema de servicios considera tanto interacciones directas (relación diádica) como interacciones indirectas (múltiples actores) en la cocreación de valor (Akaka & Vargo, 2015).

Los ecosistemas de servicios destacan el importante papel de las instituciones; las instituciones se definen como “reglas, normas y creencias creadas por el hombre que permiten y restringen la acción y hacen que la vida social sea al menos algo predecible y significativa” (Vargo & Lusch, 2016). Las instituciones proporcionan un contexto que guía las acciones e interacciones de los actores, y estos permiten y limitan el intercambio de servicios (Edvardsson et al., 2011; Edvardsson et al., 2014; Vargo & Lusch, 2016).

La forma en que los actores contribuyen e integran los recursos está determinada por los límites del ecosistema de servicios, (Edvardsson et al., 2011; Koskela-Huotari & Vargo, 2016). El ecosistema de servicios es la principal unidad de análisis (Vargo & Lusch, 2017); el principio de que los ecosistemas de servicios son multinivel (Alexander et al., 2018).

El ecosistema de servicios aporta nuevos conocimientos sobre la cocreación de valor al enfocarse preferentemente en las interacciones de múltiples actores (Lusch & Vargo, 2014; Gummesson, 2007), principalmente, la relevancia de las interdependencias, adaptación y evolución (Pennie Frow et al., 2014).

Los ecosistemas de servicios como múltiples actores en contextos institucionales que interactúan directa e indirectamente a través de propuestas de valor e intercambio de servicios para cocrear valor (figura 10). Por lo tanto, en los ecosistemas de servicios, la creación conjunta de valor está influenciada por la capacidad de los actores para acceder, adaptar e integrar los recursos, que está profundamente moldeada por el contexto social (es decir, las relaciones y los recursos) (Akaka et al., 2012; Edvardsson et al., 2011; Pinho et al., 2014).

Desde la perspectiva del ecosistema de servicios, la cocreación de valor va más allá de la diada de la empresa y el cliente a un contexto más amplio en el que todos los participantes (empresas, clientes, proveedores, empleados y otros socios de la red) contribuyen a crear valor para sí mismos y para los demás (Vargo et al., 2008). En los ecosistemas, el valor se puede definir como una mejora en el bienestar del sistema y se puede medir en términos de adaptabilidad del sistema (Vargo et al., 2008; Payne et al., 2008). Las interacciones entre actores ofrecen oportunidades para facilitar la cocreación de valor para y entre ellos (Grönroos, 2008), y la calidad de la interacción (es decir, confianza y poder) entre actores es esencial para valorar la cocreación (Fyrberg & Jürriado, 2009).

Los ecosistemas de servicios son dinámicos porque múltiples actores participan en el intercambio de servicios (Lusch y Nambisan, 2015; Lusch & Vargo, 2014); adaptación y evolución. Los ecosistemas de servicios tienen una naturaleza de niveles múltiples (micro, meso o macro nivel). En cada nivel, actores interactúan para cocrear valor y formar el contexto social donde se obtiene el valor (Chandler & Vargo, 2011).

La cocreación de valor entre actores en ecosistemas de servicios ocurre principalmente en tres niveles: Micro contexto, Meso contexto y Macro contexto (figura 10). Chandler y Vargo (2011) propusieron un enfoque multinivel en el contexto de servicios, dicho enfoque está conformado por el nivel micro, meso y macro.

a) Micro contexto: en este nivel de intercambio directo se encuentra la díada tradicional que Gummesson (2008) ha llamado " la díada clásica ", una relación bipartita en la que tiene lugar el intercambio directo de servicio por servicio, surge la interacción entre clientes y empleados de primera línea de la empresa de servicios (Neghina et al., 2017; Plé, 2016; Chandler & Vargo, 2011; Madhavaram & Hunt, 2008; Barney et al., 2001). Frow et al (2014) se refieren a este nivel como el "factor focal". El micro contexto permite la interacción cognitiva, psicológica, física y socialmente segura (Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020).

b) Meso contexto: se lleva a cabo un intercambio indirecto servicio por servicio a través de una tríada. Además del servicio directo recibido por un actor individual, también hay interacción entre diferentes actores que reciben el servicio del mismo proveedor (Chandler & Vargo, 2011); Frow et al (2014) se refieren a este nivel como el "sistema de partes interesadas". El meso contexto se ubica el bienestar a nivel comunitario (La Placa et al., 2013), así como el bienestar de las instituciones formales, como las empresas de servicios (Vargo & Lusch, 2017).

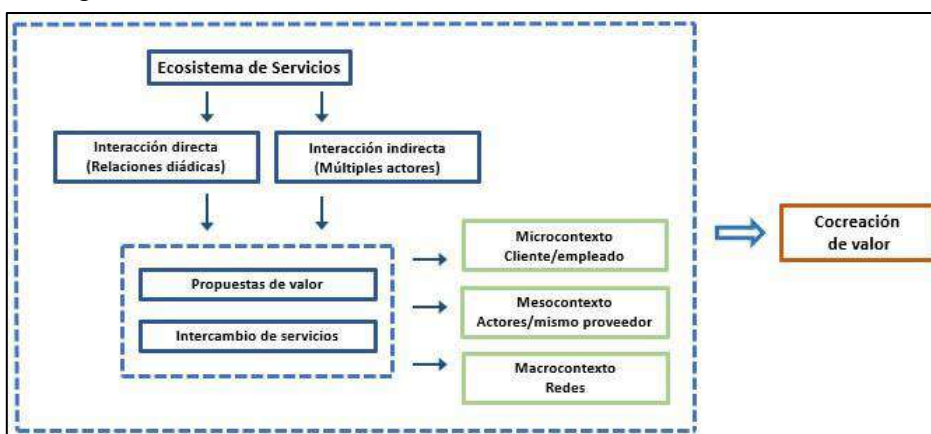
c) Macro contexto: el servicio se vuelve complejo, porque incluye servicios tanto directos como indirectos, creando una red (Gummesson, 2006). En esta red, los actores, díadas y tríadas crean sinergia a través de múltiples intercambios simultáneos directos e indirectos de servicio por servicio (Achrol & Kotler, 1999; White, 2003; Felzensztein & Gimmon, 2009). Diferentes tipos de actores con diferentes intereses cocrean valor para hacer posible la entrega de su proyecto. Frow et al (2014) se refieren a este nivel como el "ecosistema de servicios.

El nivel macro es el lugar del bienestar social general (La Placa et al., 2013), así como del bienestar de aquellas instituciones que gobiernan ecosistemas de servicios completos, es decir, el bienestar de una nación y su gobierno. (Leo et al., 2019; Vargo & Lusch, 2017).

El término red de valor fue incorporado por Parolini (1999), en un principio se consideró como un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecían una propuesta de valor destinada al consumidor final. En este milenio la red de valor es un término que engloba a un conjunto de actores que interactúan e integran recursos para coproducir servicios y cocrear valor para sí mismos y para los demás (Lusch et al., 2010; Pinho et al., 2014). Las redes son dinámicas y evolucionan con el tiempo, por lo que es necesario comprender mejor el rol cambiante de los actores y el proceso de cocreación de valor (Pinho et al., 2014). Los actores pueden participar de manera activa o pasiva en la red (Edvardsson et al., 2012; Payne et al., 2008; McColl-Kennedy et al., 2012), resaltando la trascendencia del cliente como actor central en las redes de valor y en el proceso de cocreación de valor (Vargo & Lusch, 2008; Vargo & Lusch, 2004; Pinho et al., 2014), ya que sus necesidades, experiencias y conocimientos son trascendentales para facilitar la comprensión de la red de valor (Jesus Cambra-Fierro et al., 2018). Ostrom et al (2015) reveló que la comprensión de

la cocreación de valor en redes de servicios es una prioridad en la investigación de servicios. La complejidad de la red de servicio depende principalmente del número de actores que la integran y de la naturaleza de las relaciones entre actores (Voss & Hsuan, 2009; Verleye et al., 2017). La creación de valor para el beneficiario individual depende de los recursos y actividades interconectados de los demás actores orientados a objetivos comunes (Jaakkola & Hakanen, 2013); la responsabilidad de los resultados se distribuye a través de la red, y en caso de falla en una parte de la red puede ocasionar la destrucción del valor general en la red (Tax et al., 2013). La interacción entre el proveedor y el cliente no garantizan resultados favorables para la creación de valor del cliente, ya que en ocasiones puede desencadenar fracasos que conlleven a la destrucción del valor (Echeverri & Skalen, 2011; Amin et al., 2021; Gronroos, 2011); los principales motivos: nula o escasa información, carencia de confianza, incapacidad para servir y cambiar, mínimas expectativas, desagradable conducta y culpabilidad del cliente (Järvi et al., 2018); o puede desconocerse la situación o estado mental del cliente en un momento dado (Merz et al., 2009).

Figura 10. *Ecosistema de servicios en la cocreación de valor*



Nota: El contexto de servicios bajo un enfoque multinivel: micro, meso y macro, denominado ecosistema de servicios.

1.4 Diseño de cocreación de valor

Para el diseño de cocreación de valor es fundamental considerar de antemano las tres perspectivas de cocreación de valor (Lógica Dominante de Servicio, Lógica de Servicio, y Lógica Dominante del Cliente); a partir de ello, se debe generar la propuesta de valor, los tipos y procesos de cocreación de valor.

1.4.1 Perspectivas de cocreación de valor

La tabla 2 presenta las tres perspectivas de cocreación de valor: Lógica Dominante de Servicio representada por Vargo y Lusch (2004); Lógica de Servicio introducida por Gronroos (2008); y, Lógica Dominante del Cliente por Voima et al. (2010).

Las perspectivas Lógica dominante del cliente y la lógica del Servicio han conformado la Escuela Nórdica integrada por investigadores de Suecia y Finlandia (Gronroos, 2011; Grönroos & Voima, 2013; Heinonen et al., 2013). Estas dos corrientes están enfocadas en la relación cliente / empresa, y, han enfatizado que el valor se crea en la esfera del cliente (Hansen, 2019; Grönroos & Voima, 2013). La escuela nórdica introdujo los constructos valor en contexto social y valor en experiencia (Edvardsson et al., 2011; Heinonen et al.,

2013; Grönroos & Voima, 2013), y, el cliente se localiza en el centro de la creación de valor (Grönroos & Voima, 2013). La formación de valor se acumula a través del tiempo, mientras que la creación implica un proceso de interacción en un determinado tiempo (Heinonen et al., 2013); la formación del valor está definida por experiencias pasadas, presentes y futuras del cliente (Hansen, 2019), y por el estado emocional actual (Heinonen et al., 2013).

La perspectiva lógica dominante del cliente no aplica un enfoque de red; por lo tanto, no yuxtapone al cliente y a la empresa como actores que actúan en igualdad de condiciones en el mercado (Hansen, 2019). Mientras que la perspectiva lógica de servicio, la empresa solo puede facilitar el proceso de creación de valor y no crear valor (Grönroos, 2008; Voima et al., 2010). La Lógica de Servicio sostiene que el cliente es particularmente el que tiene el control de la creación de valor, y utiliza el concepto cocreación para integrar el rol de la empresa como cocreadora de valor (Grönroos, 2008; Grönroos & Voima, 2013).

Por otro lado, la perspectiva Lógica Dominante de Servicio, que conforma la escuela americana fundada por académicos estadounidenses (Hansen, 2019) han sostenido que el valor solo se crea en el proceso de uso o consumo, no en la fase de producción del producto o servicio. Además, el valor es experimentado y determinado de manera única por el beneficiario, porque cada individuo percibe las ofertas y las integra con otros recursos de manera diferente (Hsiao, 2019; Greer et al., 2016). De acuerdo a la lógica Dominante de Servicio, las empresas no venden bienes y servicios, sino que ofrecen propuestas de valor como un servicio a los clientes que son los cocreadores de valor (Gummesson, 2007); el valor en esta corriente es cocreado con la interacción entre proveedores y clientes (Hsiao, 2019; Bettencourt et al., 2014; Malar et al., 2019). La tecnología es un recurso intangible en la lógica dominante de Servicio con la aplicación de conocimientos útiles; y, por lo tanto, se ha convertido en un recurso crítico para la cocreación de valor al facilitar el intercambio de información en los sistemas de servicios (Akaka & Vargo, 2015; Vargo & Lusch, 2017); y, específicamente las TIC, han facilitado la interacción entre clientes y empresas en la creación conjunta de valor, y contribuirán en la integración continua de recursos para descubrir nuevas formas de innovaciones para la creación de valor (Hsiao, 2019).

Tabla 2. *Perspectivas de cocreación de valor*

Perspectiva	Representantes	Valor	Aportación
Lógica de Servicio	Gronroos, (2008)	Valor en contexto social	Cliente creador de valor. Empresa facilita la creación de valor (cocreadora de valor). Nivel micro contexto.
Lógica Dominante del Cliente	Voima et al., (2010)	Valor en experiencia	Formación de valor definida por experiencias pasadas, presentes y futuras. Nivel micro contexto.
Lógica Dominante de Servicio	Vargo y Lusch, (2004)	Valor en uso	Multiactores en la cocreación de valor. Cliente cocreador de valor. Nivel macro contexto (redes).

Fuente: Elaboración propia

La lógica dominante de servicio se ha enfocado en los últimos años en estudios a nivel macro, mientras que el enfoque de la escuela nórdica parece centrarse en estudios de nivel micro basados en casos (Gummesson & Grönroos, 2012; Grönroos, 2017). Desde la

perspectiva de la lógica S-D, el valor en uso es el punto focal para comprender la creación conjunta de valor y, como tal, se complementa con el término valor en contexto. El contexto se refiere tanto a la dimensión de actor a actor como al ecosistema de servicios (Hansen, 2019); y el cliente, es un individuo que integra recursos. La cocreación de valor, no está ligado a relaciones diádicas sino a diferentes actores del ecosistema de servicios (Wieland et al., 2016; Hansen, 2019). Esta perspectiva se enfoca en tres conceptos: ecosistema de servicios, la plataforma de servicios y la cocreación de valor (Schulz et al., 2020; Hein et al., 2018; Lusch & Nambisan, 2015). Vargo y Lusch (2016) propusieron un concepto multiactor en la cocreación de valor, que es la esencia de la lógica dominante de servicio.

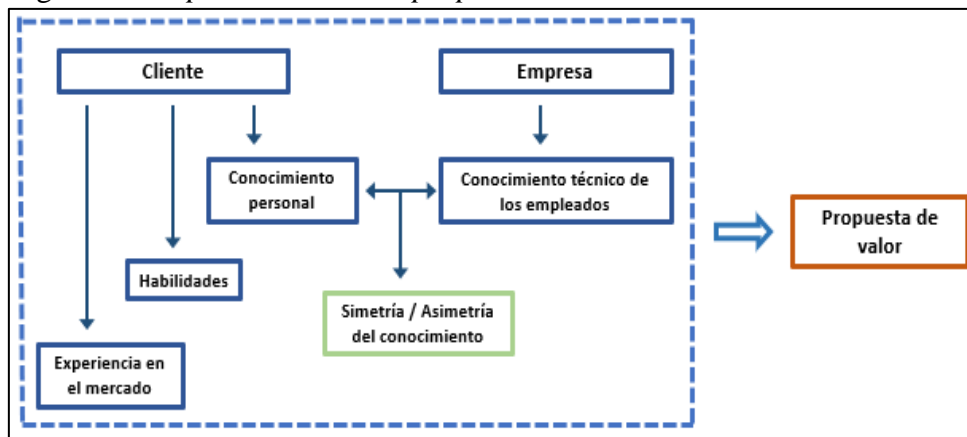
1.4.2 Propuesta de valor

El concepto de propuesta de valor en la literatura de gestión fue introducido por Brower y Garda (1985), al momento de ofrecer la combinación de beneficios y precio. En la década de los 90's, Treacy y Wiersema (1995) analizaron el término propuesta de valor en función a la relación estrecha con el cliente, liderazgo del producto y eficiencia operativa; lo que provocó mayor interés investigativo (Frow et al., 2014; Bonamigo et al., 2020).

La propuesta de valor es un concepto clave en la estrategia empresarial (Payne & Frow, 2014), ya que representa la estrategia central (Lehmann y Winer, 2008), que detalla la ventaja competitiva de una organización (Collis y Rukstad, 2008).

La figura 11 enmarca que la propuesta de valor es coproducida por el cliente, quien aporta su conocimiento personal, habilidades y experiencia acumulada en el mercado, y el proveedor del servicio, quien proporciona su conocimiento técnico (Ordanini y Pasini, 2008; McDonald et al., 2016).

Figura 11. Coproducción de la propuesta de valor



Nota: La propuesta de valor integra el conocimiento, habilidades y experiencia del cliente y el conocimiento técnico por parte del empleado para generar la simetría o asimetría del conocimiento.

El proveedor desarrolla una propuesta de valor, que es la base de valor a ser utilizada por los clientes, y si los clientes aceptan esta propuesta de valor durante el consumo como su base de valor, agregan sus propias habilidades y los recursos adicionales necesarios en un proceso de generación de valor en para lograr el cumplimiento de valor en forma de valor en uso (Gronroos, 2006).

Los proveedores de servicio pueden ser empresas de servicios profesionales o de servicios genéricos; las empresas de servicios profesionales deben permitir el aprendizaje del consumidor para generar más valor, y a su vez, volverse mejores integradores de recursos (Hibbert et al., 2012); lo que puede traducirse que los consumidores se motiven por las expectativas de desarrollar habilidades o mejorar el conocimiento durante la cocreación (Neghina et al., 2015). En cuanto a las empresas de servicios genéricos, disminuye la intensidad del conocimiento, ya que no requiere de conocimientos y habilidades especializadas, así como a la escasa dependencia del cliente con los recursos de la empresa (Fisher & Smith, 2011), lo que permite que los consumidores asuman un rol más activo y mayor oportunidad de expresar sus necesidades y deseos en la cocreación de valor (Karpen et al., 2012; Neghina et al., 2015; Baron & Harris, 2008; Payne et al., 2008; Xie et al., 2008). Además, cabe señalar que la menor distancia social entre clientes y proveedores facilita la comprensión mutua y el desarrollo de relaciones (Line et al., 2012); debido a que los consumidores esperan que el proveedor sea similar a ellos, una persona abierta y amigable (Neghina et al., 2015).

Los empleados de primera línea es un recurso humano valioso de las empresas de servicios para la cocreación de valor (Liewendahl & Heinonen, 2020; Rafaeli et al., 2016); su tarea principal es la entrega de propuestas de valor durante la interacción con los clientes (Bagherzadeh et al., 2020; Pels y Gronroos, 2009; Wilson et al., 2016). La motivación de los empleados de primera línea es vital para alcanzar el éxito en el cumplimiento de las propuestas de valor (Gelb & Rangarajan, 2014).

La motivación de los empleados de primera línea para cocrear valor se sitúa principalmente en Identidad profesional, motivos financieros, motivos de reconocimiento y motivos de oportunidades de carrera. Identidad profesional implica la estabilidad con respecto a satisfacer las necesidades de status y estima de los empleados de primera línea, que los motiva a participar en la cocreación de valor. Motivos financieros implican las recompensas monetarias que generen en el empleado de primera línea una actitud positiva, que trabaje activa y creativamente en el proceso de cocreación de valor (Itani et al., 2020). Motivos de reconocimiento, la búsqueda de fama dentro y fuera de la empresa funciona como un motivador para los empleados de primera línea, lo que mejora su participación en la cocreación de valor. El reconocimiento es una recompensa no económica que motiva a los empleados a invertir tiempo y esfuerzo en el proceso de VCC (Santos-Vijande et al., 2016).

Motivo de oportunidades de carrera, laborar en estrecha colaboración con los clientes se abren oportunidades profesionales dentro de la empresa o la industria (Roberts et al., 2014); estas oportunidades profesionales no solo están sujetas a la promoción dentro de la empresa, sino que ayudan a adquirir habilidades que les ayuden en el desarrollo profesional (Kraimer et al., 2011).

El conocimiento técnico del empleado de primera línea y el conocimiento personal por parte del cliente (Black 2015), puede generar asimetría del conocimiento, ya que los clientes sin experiencia carecen de habilidades para involucrarse en el proceso de cocreación de valor, principalmente en empresas de servicios profesionales o de servicios industriales (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Breidbach & Maglio, 2016; Chowdhury et al., 2016).

1.4.3 Tipos y procesos de cocreación de valor

La figura 12 engloba los tipos de cocreación de valor, el primero de ellos, con base al ciclo de vida de los servicios, existen cuatro tipos de cocreación de valor: cocreación de innovación, cocreación de marketing, cocreación de experiencia de servicio y cocreación de recuperación de servicio (Busser 2019).

La coinnovación incluye la colaboración en la concepción de ideas, diseños de nuevos servicios, desarrollo de productos, reducción de costos, subcontrataciones (Frow et al. 2015) (Akesson, 2016); es decir, la creación de la propuesta de valor resultado de las interacciones e integración de recursos entre los actores (Russo-Spena & Mele, 2012).

La cocreación de marketing o co-marketing se refiere a las interacciones entre clientes, proveedores de servicios para cocrear valor en función a la propuesta de valor; el co-marketing se realiza principalmente en grupos de consumidores (comunidades de marcas) (Etgar, 2008; Cova et al., 2015; Payne et al., 2009) para cocrear la identidad de marca, e intercambiar precios y distribución (Frow et al., 2015).

La cocreación de experiencia o co-experiencia es la más investigada en la cocreación de valor, que refleja cómo el proveedor de servicios y el cliente han colaborado para desarrollar la experiencia y el valor agregado resultante del consumo o uso del servicio (valor en uso) (O'Cass y Ngo, 2011; Prebensen y Foss, 2011).

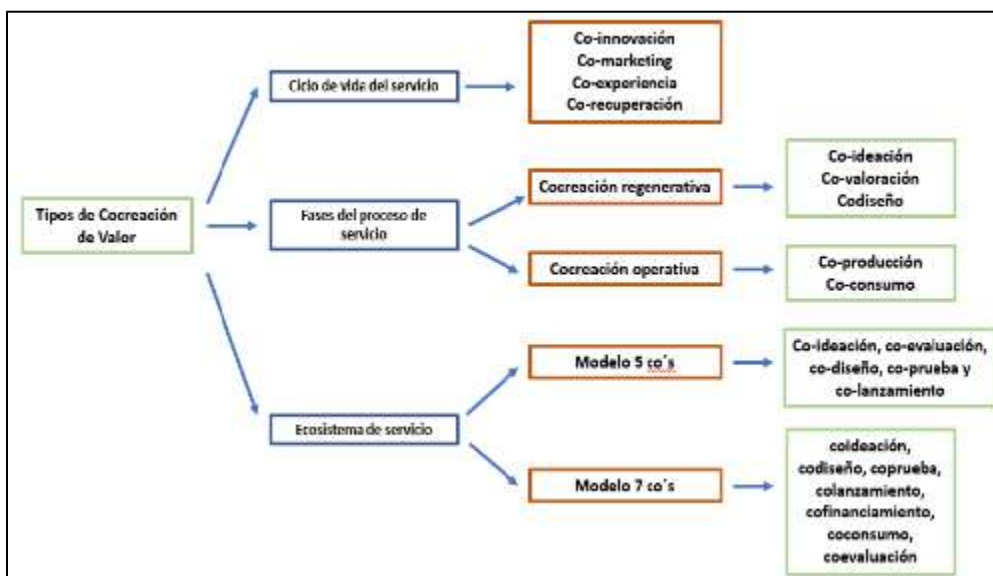
Los esfuerzos de co-recuperación entre los proveedores de servicios y los clientes sobre una falla en el servicio, se realizan después de que se produjo el servicio; es decir, al intercambio de recursos posterior al uso del servicio (Edvardsson et al., 2011). La recuperación conjunta es un proceso en el que se invita activamente a los clientes a participar en la búsqueda de soluciones al problema, a través de opiniones y recomendaciones (Xu et al., 2014).

Por otra parte, la cocreación regenerativa se refiere a formas de cocreación en fases anteriores al proceso de servicio, en función a la innovación del servicio: coideación, covaloración, Co-diseño; la cocreación operativa que abarca la coproducción y el co-consumo en los encuentros de servicio (Oertzen et al., 2018).

Vargo y Lusch (2008a; 2008b) establecieron doce tipos de cocreación: co-concepción de ideas, Co-diseño, coproducción, copromoción, co-precio, Co-distribución, mantenimiento, co-consumo, co-vivencia, cocreación de significado, co-disposición y co-subcontratación.

Russo-Spena & Mele (2012) diseñaron el modelo 5 Co's que engloba cinco categorías de cocreación de valor en ecosistemas de servicios: coideación, coevaluación, Co-diseño, co-prueba y colanzamiento; mientras que Quero et al (2017), presentaron el Modelo 7 Co's que integra siete tipos de procesos de cocreación de valor en un entorno crowdfunding: coideación, Co-diseño, co-prueba, colanzamiento, cofinanciamiento, co-consumo, coevaluación de ideas.

Figura 12. Tipos de cocreación de valor



Nota: Se desglosan los distintos tipos de cocreación de valor en el contexto de servicios. Esta investigación se fundamentó en el Modelo de las 7 Co's.

La cocreación inicia cuando uno de los actores incrementa su participación y el otro reacciona positivamente; ya que si no responde favorablemente, la relación de servicios no garantiza beneficios y la cocreación no se consume (Gronroos, 2011); además, se suscitan distintas fuerzas en la relación, cuando es mayor por parte del proveedor del servicio se le denomina cocreación asimétrica, y al existir igualdad o poca diferencia de fuerzas, se considera cocreación simétrica (Fisher & Smith, 2011). La relación asimétrica implica que un actor o entidad tiene la oportunidad de ejercer poder sobre otra (Brass et al., 1998). La cocreación de valor implica la asimetría de información, donde el proveedor posee el conocimiento técnico y el cliente tiene el conocimiento personal (Brown & Kirmani, 1999), es decir, la transferencia de conocimientos e integración de recursos, y aprendizaje (Hibbert et al., 2012). La figura 17 sintetiza los tipos de cocreación de valor en los servicios.

Gronroos (2011) manifestó que el proceso de creación de valor del cliente está integrado por dos etapas: una abierta y otra cerrada. Para llevar a cabo el proceso, en primera instancia, la empresa en su proceso de producción debe brindar los recursos necesarios para el uso del cliente con la finalidad de facilitar la creación de valor del cliente. En la etapa abierta, se efectúa la interacción entre cliente y proveedor, donde el cliente opera en el proceso del proveedor, convirtiéndose en coproductor del servicio, y el proveedor opera en el proceso de creación de valor del cliente, convirtiéndose en cocreador de valor.

1.5 Participación del cliente en la cocreación de valor

El simple hecho de estar orientado al cliente no es suficiente hoy en día para que las empresas de servicios sean competitivas (Sheth et al., 2000); las empresas no solo se deben adaptar a las necesidades individuales, colectivas y dinámicas de los clientes, sino que también deben colaborar con los clientes y aprender de ellos (Hau & Thuy, 2016; Payne et al., 2008; Zwass, 2010); ya que la participación del cliente, es un elemento fundamental de la producción de un servicio para cocrear valor (Hau & Thuy, 2016).

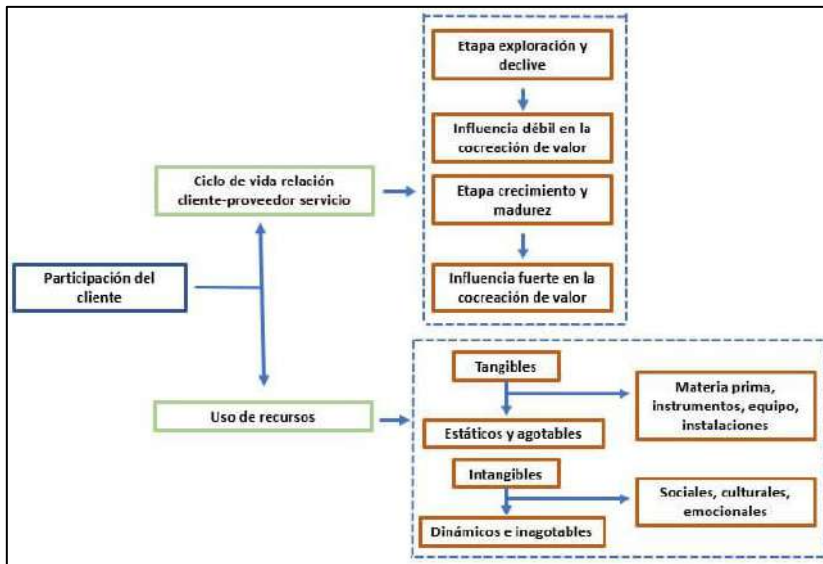
1.5.1 Concepto e importancia de la participación del cliente

En la década de los 80's, el concepto participación del cliente se exploró bajo la percepción "hágalo Usted mismo" (Bateson, 1985). A partir del nuevo milenio, dicho concepto ha recibido mayor atención en la investigación (Brodie et al., 2011; Yim et al., 2012; Jaakkola & Alexander, 2014). Auh et al. (2007) y Mustak et al. (2013) definen la participación del cliente como el comportamiento de un cliente ante la creación y entrega de la oferta de servicios. En tanto, Chan et al. (2010) conceptualizan la participación del cliente como la construcción del comportamiento que mide el grado en que los clientes comparten información, realizan sugerencias y se involucran en la toma de decisiones durante el proceso de cocreación y entrega del servicio. Storbacka et al. (2016) utilizan el término participación de actores con la finalidad de abarcar cualquier actividad de participación en el proceso de cocreación de valor.

La importancia del comportamiento del cliente ha repercutido en la construcción de una buena reputación a corto plazo de la empresa y además, la mejora en las interacciones con el proveedor del servicio (Hoyer et al., 2010). Cambra-Fierro et al (2018) han revelado que el cliente presenta distintos comportamientos durante el ciclo de vida de la relación cliente-proveedor del servicio (figura 13); la calidad de la relación en las etapas de crecimiento y madurez muestra una fuerte influencia positiva en la cocreación de valor; mientras que en las etapas de exploración y declive es débil. La etapa de exploración es el punto inicial de la relación donde el cliente analiza los posibles beneficios que esta relación le puede brindar en el futuro; la etapa de crecimiento, la relación genera beneficios y evoluciona favorablemente; la etapa de madurez, la relación es sólida con gran influencia positiva en la cocreación de valor; por último, la etapa de declive donde una de las partes ya no desea continuar la relación debido a distintas causas y no invierte recursos para mantenerla (Cambra-Fierro et al., 2018).

La participación del cliente requiere la utilización de recursos intangibles (Akaka & Chandler, 2011) que pueden ser recursos sociales (relaciones familiares, comunidades de consumidores, y relaciones comerciales), recursos culturales (conocimiento, habilidades, historia, imaginación, información), y recursos físicos, como energía, emoción, fuerza (Arnould et al., 2006); asimismo, estos recursos intangibles tienen la peculiaridad de ser dinámicos e inagotables Vargo and Lusch (2004). Además, la utilización de recursos tangibles provistos por la empresa (materia prima, productos terminados, instalaciones), y de recursos financieros (Akaka & Chandler, 2011); estos recursos tangibles poseen la característica de ser estáticos y agotables Vargo and Lusch (2004). Mientras que la empresa a través de los empleados de primera línea, también utilizan recursos intangibles (conocimiento especializado, habilidades), recursos tangibles (materia prima, productos, equipo, instrumentos, instalaciones), y de los recursos provenientes de los clientes (sociales, culturales, físicos) (Amin et al., 2021; Gronroos, 2011).

Figura 13. *Ciclo de vida de la relación cliente-proveedor y uso de recursos*



Nota: Las etapas del ciclo de vida en la relación cliente-proveedor del servicio y sus recursos tangibles como intangibles

1.5.2 Motivos para participar en la cocreación de valor

La participación del cliente puede mejorar el valor intrínseco reflejado en el disfrute, confianza y placer, diversión (Jaakkola & Alexander, 2014; Babin et al., 1994; Etgar, 2008; Payne et al., 2008); asimismo, revela las inversiones de recursos específicos de los actores, como el tiempo, la energía o ímpetu, el esfuerzo, conocimiento, habilidades, entre otros (Hollebeek et al., 2014, 2016; Sweeney et al., 2015; Mustak et al., 2013). Además, la participación del cliente como una contribución voluntaria de recursos que va más allá de las transacciones (Jaakkola & Alexander, 2014; Harmeling et al., 2017; Zhao et al., 2018).

La participación del cliente conlleva dos beneficios en la cocreación, como fuente de información para la empresa y coproductor de productos y servicios (Fang et al., 2008). En resumen, las empresas que involucren a sus clientes en la creación de valor serán las que triunfarán en el mercado (Hau & Thuy, 2016). La participación del cliente permite familiarizarse con la oferta de servicios, la cual reduce la incertidumbre de los servicios recibidos (Jia & Wang, 2016; Felleson & Salomonson, 2016); la satisfacción es una consecuencia relevante de la participación del cliente (Chan et al., 2010; Dabholkar & Sheng, 2012; Uzkurt, 2010).

Algunos clientes han participado en la cocreación de valor debido a motivos financieros, ya sea directamente a través de recompensas o premios monetarios; o de manera indirecta, mediante los beneficios de la propiedad intelectual que hayan sido participes. También por motivos sociales como reconocimientos no económicos otorgados por las empresas para adquirir prestigio, status social, o título de buen ciudadano, así como de lazos con otras personas relevantes (Nambisan & Baron, 2009). De igual manera, algunos clientes desean adquirir conocimientos tecnológicos mediante la participación en foros o formar parte de grupos de desarrollo dirigidos por empresas; de beneficios cognitivos por la adquisición de información y aprendizaje (Nambisan & Baron, 2009). Por razones psicológicas, ya que su participación creativa en la cocreación de valor mejora el sentido de autoexpresión, el orgullo (Etgar, 2008), el placer de contribuir (Evans y Wolf 2005; Nambisan & Baron,

2009). Por último, otros revelan ideas libremente para compartir el esfuerzo con otras personas en las etapas posteriores de la ideación; o simplemente por un sentido altruista del cliente (Hoyer et al., 2010).

Mientras que Karpen et al., (2012) señalaron que los principales motivos que el consumidor ha considerado para participar en el intercambio de conocimientos en el proceso de cocreación de valor son los siguientes:

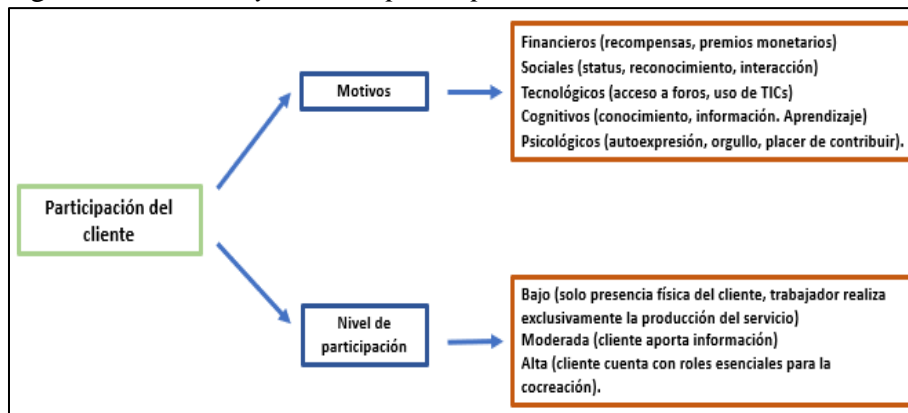
- a) motivos de individualización, que se refieren a la formación de un entendimiento común de los recursos, roles y resultados deseados del consumidor;
- b) Relacionar motivos, que se refieren a mejorar la conexión emocional y social con otros consumidores o el proveedor de servicios;
- c) motivos de desarrollo, que están vinculados al crecimiento de los recursos del consumidor;
- d) motivos de empoderamiento, que están conectados con el deseo de negociar el poder para influir en la rutina del servicio o el resultado esperado;
- e) motivos éticos para exigir pautas justas y morales para la interacción del servicio; y
- f) motivos concertados, que se refieren a sincronizar esfuerzos con el objetivo de participar en interacciones relevantes, satisfactorias y oportunas.

Cuando la participación del cliente es alta o están comprometidos con la cocreación de valor, ellos esperan obtener una mejor calidad del servicio (Chathoth et al., 2016; Bagherzadeh et al., 2020). Estas expectativas del cliente se convierten más exigentes cuando los encuentros de servicios fallan o fracasan (Heidenreich et al., 2015; Roggeveen et al., 2012). La importancia de la colaboración del cliente, ya que se considera coproductor en la relación cliente-proveedor (Landry et al., 2012), e identifica sus principales beneficios como ofertas de servicios personalizados, mayor productividad y valores recién creados (Auh et al., 2007; Gruen & Hofstetter, 2010).

Bitner et al (1997) describieron tres niveles de participación del cliente en la creación de un servicio (figura 14). En baja participación, todo lo que se requiere es la presencia física del cliente, con los empleados de la empresa realizando exclusivamente el trabajo de producción del servicio. En la participación moderada, se requieren aportes del consumidor (es decir, información, esfuerzo o posesiones físicas) para ayudar a la organización de servicios a crear el servicio. En alta participación, los clientes tienen roles de producción esenciales que, si no se cumplen, afectarán significativamente el resultado del servicio (Hau & Thuy, 2016)

La participación del cliente radica en dos vertientes, la primera de manera pasiva donde la única función del cliente es la compra de productos o consumo de servicios; la segunda, de manera activa donde se involucra como cocreador de la oferta de mercado (Chan et al., 2010; Hau & Thuy, 2016); en tanto Pham et al. (2019), manifestaron que la participación del cliente se ha enfocado en las actividades principales del cliente durante los encuentros de servicio.

Figura 14. *Motivos y nivel de participación del cliente*



Nota: La participación del cliente en la cocreación de valor está en función a los motivos y a los niveles de participación.

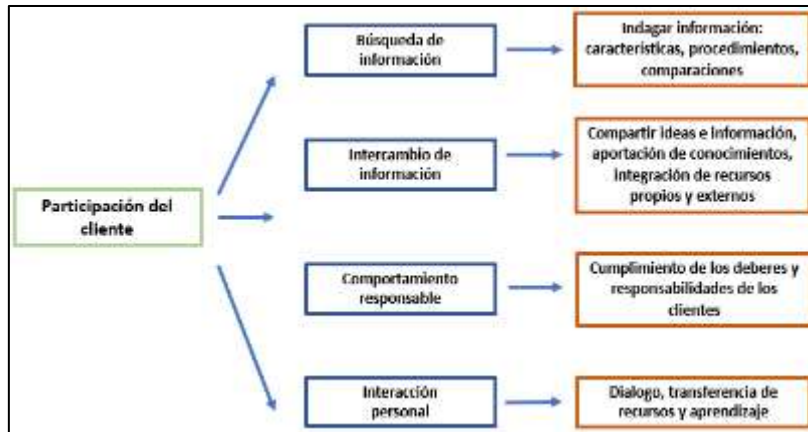
1.5.3 Componentes de la participación del cliente

Según Hau & Thuy (2016) la participación del cliente está integrada por cuatro componentes interrelacionados: búsqueda de información, intercambio de información, comportamiento responsable e interacción personal (figura 15).

El primer componente corresponde a la búsqueda de información, que se refiere al comportamiento del cliente para indagar información referente a características, procedimientos y roles del servicio (Yi & Gong, 2013); requieren de información para aclarar los requisitos del servicio, de cómo y qué hacer durante el proceso de cocreación y de la satisfacción de necesidades cognitivas (Hsieh et al., 2018) a fin de mejorar el uso de recursos existentes que permitan lograr resultados deseados (Hau & Thuy, 2016). Esta búsqueda puede ayudar a desarrollar recursos innovadores, acumular experiencias de valor (Laud & Karpen, 2017), reducir la incertidumbre, e integrarse en el proceso de cocreación de valor (Hsieh et al., 2018).

El segundo componente se refiere al intercambio de información, que implica el acto donde el cliente brinda información esencial a las empresas de servicios (Yi y Gong 2013). Los prestadores de servicios requieren de información valiosa proveniente de los clientes para crear nuevas ideas o puedan realizar de una mejor manera sus funciones (Hsieh et al., 2018; Ragatz et al., 2002); compartir información representa la clave para la cocreación de valor sea exitosa (Yi & Gong, 2013; Blomqvist et al., 2004). Además, el intercambio de información permite producir el servicio con mayor precisión para la satisfacción de necesidades específicas del cliente (Bitner et al., 1997; Ennew & Binks, 1999). Compartir información contribuye con la aportación de conocimientos por parte del cliente a la producción de servicios (Grönroos & Voima, 2013; Gummesson & Mele, 2010; Lengnick-Hall, 1996). De igual manera, el intercambio de información puede mejorar la integración de recursos propios y externos (Laud & Karpen, 2017), por lo tanto, el intercambio es crucial para alcanzar los resultados deseados (Hau & Thuy, 2016; Kankanhalli et al., 2005).

Figura 15. Componentes de la participación del cliente



Nota: Se muestran los 4 componentes de la participación del cliente y sus respectivas actividades

Los lazos fuertes están relacionados con la comunicación frecuente que conlleva a niveles de confianza mayores e intercambio de ideas o información de manera efectiva entre los actores; mientras que las lazos débiles existe menor exigencia de los recursos para mantener la relación entre los actores y la información es de menor complejidad para que se lleve a cabo una comunicación efectiva (Granovetter, 1973). Las relaciones equilibradas ofrecen mayor respaldo a la cocreación de valor, debido a que alinean los objetivos del proveedor y el cliente, por lo tanto, permite compartir más información entre ellos (Black & Gallan, 2015).

Este comportamiento de participación es muy esencial en el proceso de servicio porque la información compartida ayuda a los empleados del servicio a producir el servicio que satisfaga las necesidades particulares del cliente (Ennew y Binks 1999).

El cliente puede brindar información adicional sin que se le haya solicitado, lo que podría implicar mayor interés e involucramiento en el proceso de creación del servicio (Dong et al., 2015; Groth et al.2004). Esta información voluntaria del cliente puede convertirse valiosa y oportuna para el ajuste durante el proceso de creación del servicio, ya que permite mayor aprendizaje sobre sus capacidades, necesidades o condiciones; por ende, la integración de recursos de una manera más efectiva (Cegala et al., 2007; Gallan et al., 2013; Gummesson & Mele, 2010). Por lo tanto, los clientes además de compartir información, realizan esfuerzos adicionales para ser considerados coproductores o creadores de valor (Vargo & Lusch, 2004; Zhao et al., 2018; Furrer et al., 2016).

La retroalimentación voluntaria en el rol se refiere a la información no solicitada que los clientes brindan voluntaria y activamente a los empleados del servicio durante el proceso de servicio, que es útil para que los empleados de primera línea y la empresa ajusten / mejoren el proceso de creación del servicio (Groth et al. 2004). Esta retroalimentación es proporcionada voluntariamente por el cliente durante el proceso de servicio, cuando el servicio aún no ha finalizado. Ocurre después de que el cliente experimenta o recibe ciertos comportamientos de los empleados del servicio en la interacción directa. La retroalimentación voluntaria en el rol es distinta del intercambio de información mencionado anteriormente. Es, por naturaleza, un comportamiento voluntario que proporciona información adicional más allá de la información requerida solicitada por los empleados del servicio (Yi & Gong, 2013. La provisión voluntaria de información sin que

se le solicite en muchos casos indica que el cliente está listo y muy involucrado en el proceso de servicio (Dong et al. 2014).

Los clientes tienen la oportunidad de ofrecer comentarios y sugerencias inmediatas a los empleados al recibir el comportamiento de los empleados (Bettencourt, 1997). Estas retroalimentaciones voluntarias de los clientes durante el proceso de servicio proporcionarían información valiosa y oportunidades para el ajuste oportuno dentro del proceso de servicio.

El tercer componente concierne al comportamiento responsable, que se refiere a las actividades de colaboración, del cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los clientes como empleados parciales durante el proceso de creación del servicio (Yi & Gong, 2013; Ennew & Binks, 1999). La demostración de un comportamiento responsable implica la capacidad de actuar de manera justa y no oportunista hacia los demás actores en el intercambio de recursos (Karpen et al., 2012); este comportamiento se debe mantener para la finalización del servicio. El comportamiento responsable implica las actividades de colaboración con el cliente que se requieren para la producción del servicio (Yi y Gong 2013); la creación de un servicio con éxito requiere que los clientes cooperen, observen las reglas y políticas y acepten las instrucciones de los empleados (Ennew & Binks, 1999). Si no se muestra un comportamiento responsable por parte del cliente, el encuentro de servicio tendrá una escasa cocreación de valor (Yi & Gong, 2013).

El último componente de la participación del cliente es la interacción personal que involucra las relaciones interpersonales entre clientes y los empleados de primera línea, que se traducen en cortesía, amabilidad y respeto (Yi & Gong, 2013; Jaakkola & Alexander, 2014). Estas relaciones son beneficiosas durante la integración de recursos ya que facilita el intercambio de recursos y ofrece credibilidad para futuras relaciones de intercambio. (Hau & Thuy, 2016).

Las interacciones personalizadas en la cocreación generan experiencias únicas para cada cliente (Prahalad & Ramaswamy, 2000). La interacción permite a los actores incorporarse al proceso de cocreación de valor (Gummesson & Mele, 2010), ya que se considera como un impulsor de la cocreación y creador de experiencia y valor (Ballantyne & Varey, 2006). La cocreación de valor en un contexto de servicio resulta del entorno social; y, cuanto más positivo, armonioso y agradable sea el entorno social, mayores probabilidades que los clientes participen en la cocreación de valor (Yi & Gong, 2013).

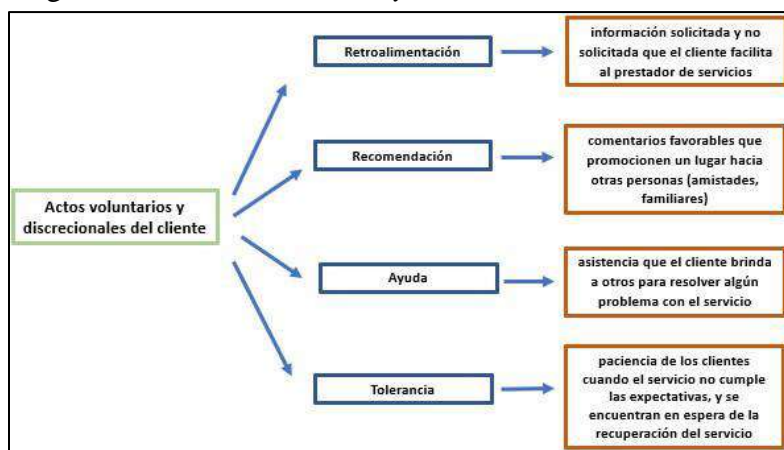
Según Gummesson y Mele (2010), la interacción puede darse a través del diálogo, transferencia de recursos, y aprendizaje. El diálogo consiste en el proceso de conversación para la comparación de ideas, disposición del conocimiento y experiencias previas con la finalidad de estructurar propuestas de valor donde coincidan objetivos y conocimientos compartidos (Gummesson & Mele, 2010; Grönroos, 2004; Mele, 2003). La transferencia de recursos implica acceder a recursos financieros, técnicos, materiales y humanos cuando los actores interactúan en la red (Hunt et al., 2006); el conocimiento, los servicios o productos son intercambiados y compartidos (valor en intercambio); su consumo o utilización y su evaluación en función a metas determinadas (valor en uso) (Gummesson & Mele, 2010). El aprendizaje surge por el intercambio de información y transferencia de recursos que pueden producir un nuevo conocimiento; este aprendizaje permite comprender cómo interactuar de una mejor manera (Gummesson & Mele, 2010).

1.5.4 Actos voluntarios y discrecionales del cliente

Además de los componentes de la participación del cliente que son necesarios para la cocreación de valor, la figura 16 muestra los actos voluntarios y discrecionales que lleva a cabo el cliente que no son requeridos por la cocreación de valor, pero que puede proporcionar un valor adicional para la empresa (Groth, 2005; Revilla-Camacho et al., 2015), y, para el propio cliente, ya que incrementa el sentido de pertenencia, y se considera útil al asistir a amigos, familiares o al propio personal de la empresa sin ningún trato directo o recompensa (Assiouras et al., 2019; Rihova et al., 2015). Los principales actos voluntarios y discrecionales que lleva a cabo el cliente se traducen en retroalimentación, recomendación, ayuda y tolerancia (Yi & Gong, 2013).

La retroalimentación implica aquella información solicitada y no solicitada que el cliente facilita al prestador de servicios, y que puede ayudar a la empresa a mejorar el servicio (Groth et al., 2005; Nguyen et al., 2014). La recomendación refleja el compromiso del cliente con la empresa o el propio empleado a través de comentarios favorables que promocionen dicho lugar hacia otras personas, que pueden ser amistades, familiares (Garma & Bove, 2011; Groth et al., 2005). Hoy en día, se facilita la promoción del propio cliente a través de las redes sociales, como Facebook, Twitter, entre otros. La ayuda se refiere al apoyo o asistencia que el cliente brinda a otros para resolver algún problema durante la prestación del servicio (Groth, 2005; Yi & Gong, 2013); específicamente, las experiencias previas similares a las dificultades actuales de los clientes (Mark S. Rosenbaum & Massiah, 2011). Por último, la tolerancia se refiere a la paciencia de los clientes cuando el servicio no cumple sus expectativas, y se encuentran en espera de la recuperación del mismo (Hsieh et al., 2018).

Figura 16. Actos voluntarios y discrecionales del cliente



Nota: se presentan los 4 actos voluntarios y discrecionales, así como las actividades que engloban

En contraparte, la participación voluntaria y no remunerada de los clientes en la coproducción de bienes o servicios destinados al mercado no recibe ninguna recompensa en la mayoría de los casos; y desafortunadamente, dichos productos posteriormente son adquiridos en el mercado por los mismos clientes, traduciéndose en una expropiación de la plusvalía de trabajo de consumo y explotación de los consumidores (Zwick et al., 2008). Los clientes pueden demostrar inseguridad por la usabilidad de su información y recursos (Bonamigo et al., 2020). La explotación de los clientes debido a que no reciben

remuneración alguna por el conocimiento, entusiasmo y cooperación en el proceso de producción; además, aquellos clientes que han personalizado sus propios productos, la empresa termina aumentando el precio que pagará el mismo cliente por su propia creación (Cova & Dalli, 2009 ; Zwick et al., 2008).

1.5.5 Roles de participación

Bitner et al. (1997) es de los primeros autores que se enfocaron en los roles del cliente, considerado como recurso productivo, colaborador y competidor de la empresa de servicios. En un principio, los roles se consideraron fundamentales en los encuentros de servicio (Holt, 1995; Solomon et al., 1985). En el nuevo milenio, la investigación ha asociado específicamente los roles con la cocreación de valor (Akaka & Chandler, 2011; Keeling et al., 2018). Bitner et al. (1997) describieron tres niveles de participación del cliente en la creación de un servicio. El primer nivel implica baja participación, sólo se requiere la presencia física del cliente, su única contribución es el pago por el servicio, ya que los empleados realizan todo el trabajo de producción del servicio; esta participación recae en el pago por servicios de mantenimiento y limpieza, servicios de alimentación en restaurantes de comida rápida, servicios de alojamiento en moteles, servicios de lavandería y tintorería, servicios de transportación (Bitner et al., 1997). El segundo nivel se caracteriza por una participación moderada del cliente, quien realiza aportaciones, como información, esfuerzo o conocimiento para colaborar en la creación del servicio; en este nivel se ubican los servicios de publicidad, servicios de belleza (estética), servicios financieros, servicios para la realización de exámenes médicos (Bitner et al., 1997). El tercer nivel se refiere a una alta participación, donde el cliente tiene roles relevantes en el proceso de servicio, que inciden en el resultado favorable o desfavorable del servicio (Bitner et al., 1997); la alta participación surge principalmente de los servicios profesionales, como la educación superior y el cuidado de la salud (Hau & Thuy, 2016).

La mejor preparación para el rol se ha relacionado con la socialización organizacional donde los clientes han desarrollado competencias relevantes para el encuentro de servicio, a través de la cooperación, retroalimentación y el cumplimiento (Verleye et al., 2014). La cooperación ha mostrado los actos benévolos que facilitan los intercambios (Bove et al., 2009) y ayudan a los empleados a realizar su labor (van Doorn et al., 2010). La retroalimentación ha proporcionado sugerencias para mejorar el servicio (Bove et al., 2009) o a través de la participación en el desarrollo de nuevos productos y servicios (Kumar et al., 2010). El cumplimiento implica que los clientes obedezcan las reglas y procedimientos de la empresa para su participación sea exitosa o favorable (Bolton & Saxena-iyer, 2009). De igual manera, la socialización organizacional ha considerado la interacción con otras personas, ya que refuerza la importancia de la participación del cliente, tal es el caso de ayudar a otros clientes para la obtención de mejores experiencias de servicio (Kumar et al., 2010) y de mostrar comportamientos adecuados (Bove et al., 2009); asimismo, la promoción boca en boca (*“Word of mouth”*) positiva, que promueve la empresa a otros clientes (Groth, 2005); (Rosenbaum y Massiah 2007) (van Doorn et al., 2010).

La preparación del rol de los actores puede afectar la integración de recursos, debido a la voluntad de participar y de las habilidades pertinentes para la coproducción o cocreación de valor (Davey & Grönroos, 2019).

En la investigación de servicios, la teoría de roles se ha utilizado para brindar información sobre las interacciones entre un cliente y una organización. Solomon et al. (1985) relacionaron la teoría del rol como un conjunto de prácticas resultantes de posiciones

sociales bien establecidas entre actores, habitualmente en una situación de encuentro de servicio. La teoría de roles se ha aplicado para estudiar los encuentros de servicio con la perspectiva de roles únicos de actores que se rigen por normas sociales bien establecidas y, generalmente, sujetas al tiempo dentro de un encuentro específico (Pham et al., 2019). Agrawal et al., (2015) indicaron que el cliente es el actor más importante y activo en la cocreación de valor donde puede desempeñar distintos roles (tabla 3).

Tabla 3. *Roles del cliente en la cocreación de valor*

Rol	Actividad
Coprodutor	Cliente se involucra en el proceso de producción del servicio.
Codistribuidor	Cliente colabora con la empresa a través de internet para la oferta de propuesta de valor diferenciadas.
Copromotor	Cliente promueve mediante comentarios favorables, sugerencias y recomendaciones el uso o consumo de servicios.
Co-consumidor	Cliente comparte su experiencia de un servicio orientando a distintas personas en el proceso de compra.
Coinnovador	Cliente aporta ideas o mejoras en los servicios; engloba 5 actividades
Actividad 1. Coideador	Cliente presenta ideas innovadoras
Actividad 2. Coevaluador	Cliente participa en la valoración de las ideas, a través de la aportación de comentarios y soluciones con base en sus experiencias previas.
Actividad 3. Codiseñador	Cliente participa en la personalización de los servicios.
Actividad 4. Co-probador	Cliente participa en la prueba de nuevos servicios, mediante propuestas de mejora o adaptaciones.
Actividad 5. Co-lanzador	Cliente colabora con el lanzamiento del servicio al mercado.

Fuente: Elaboración propia

Por último, Gronroos & Voima (2013) establecieron los roles tanto del cliente como del proveedor en la generación de valor a través del establecimiento de las tres esferas de creación de valor. La esfera del proveedor implica que la empresa es responsable del proceso de producción, genera recursos y procesos para el uso de los clientes; además, no hay interacción directa con el cliente, solo crea valor potencial (valor de uso esperado); por ende, la empresa no crea valor de manera independiente, se convierte en facilitador de valor al idear, producir y entregar recursos solicitados por los clientes (Gronroos & Ravald, 2011; Gronroos, 2011).

La esfera del cliente tampoco existe interacción directa con el proveedor, pero se distingue que el cliente es responsable de la creación de valor (Cova & Dalli, 2009; Gronroos, 2011) como única o independiente, es decir, el cliente solo interactúa con los recursos físicos o virtuales obtenidos de la empresa pero no con los procesos (Grönroos, 2008; Gronroos & Ravald, 2011). Por último, la esfera de conjunta donde se genera la cocreación de valor a través de las interacciones directas cliente y proveedor; se logra la transformación del valor de uso esperado en valor de uso debido a la acumulación de experiencias del cliente resultantes de la participación en los procesos de la empresa (Grönroos & Voima, 2013). El cliente es responsable de la creación de valor mientras que el proveedor puede influir y participar en el proceso de creación de valor del cliente, convirtiéndose en cocreador

(Gronroos, 2011; Gronroos & Ravald, 2011). Por lo tanto, para las empresas es fundamental la transformación de facilitador de valor a un cocreador de valor.

1.5.6 Cocreación de valor: El internet y las redes sociales

La participación activa del cliente en el proceso de cocreación se considera valiosa (Jaakola et al., 2015; Galvagno & Dalli, 2014); los roles que han desempeñado los distintos actores en el proceso de cocreación de valor están cambiando, debido en gran parte a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Quero & Ventura, 2015); ya que requiere de una nueva formación y educación tecnológica que complementa los roles anteriores (Breidbach & Maglio, 2016). En los últimos años, las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como la videoconferencia, videollamadas, redes sociales, correo electrónico, entre otros, han facilitado la comunicación personal; específicamente, el intercambio de recursos en cualquier momento y lugar entre los actores (Ostrom et al., 2010; Andreassen & Streukens, 2013; Breidbach & Maglio, 2016). Por consiguiente, la cocreación de valor a través de un ambiente virtual que puede sustituir o complementar al contacto físico (Breidbach & Maglio, 2016, 2012; Ostrom et al., 2010; Davis et al., 2011; Makarem et al., 2009; Froehle & Roth, 2004).

La figura 17 sintetiza las principales aportaciones de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la web 2.0 (Rashid et al., 2019), considerada una herramienta favorable para la colaboración y la cocreación de valor para las empresas; por lo tanto, la interacción con los clientes debe ser más flexible y creativa (Shulga et al., 2018); y especialmente, la web 3.0 ha fortalecido la colaboración e intercambio de información entre clientes y cliente-empresa (Hamidi et al., 2020). De igual manera, la tecnología móvil es considerada una herramienta accesible con un alto potencial para mejorar las experiencias de los clientes y facilitar la cocreación de valor en los servicios; debido a su naturaleza portátil, ubicua y sincronizada, ha permitido la ampliación de las dimensiones espaciales y temporales en las que se puede crear valor (Neuhofer et al., 2015; Wang & Fesenmaier, 2013).

Las redes sociales recientemente han jugado un rol importante ya que facilitan la participación de los clientes en la cocreación de valor (Martini et al., 2012; Holdgaard & Klastrup, 2014); debido al empoderamiento a los clientes y su mayor influencia (Rashid et al., 2019). Las redes sociales brindan información referente a las preferencias, opiniones y experiencias del cliente sobre un producto o servicio (Sindhav, 2011); asimismo, la generación de contenidos, como reseñas de productos, micro blogs, foros de discusión, videos digitales, podcasting, entre otros (Blazek et al., 2012; Kaletka et al., 2021; Martini et al., 2014; Novani & Kijima, 2012; Simon, 2016; Yuan et al., 2014).

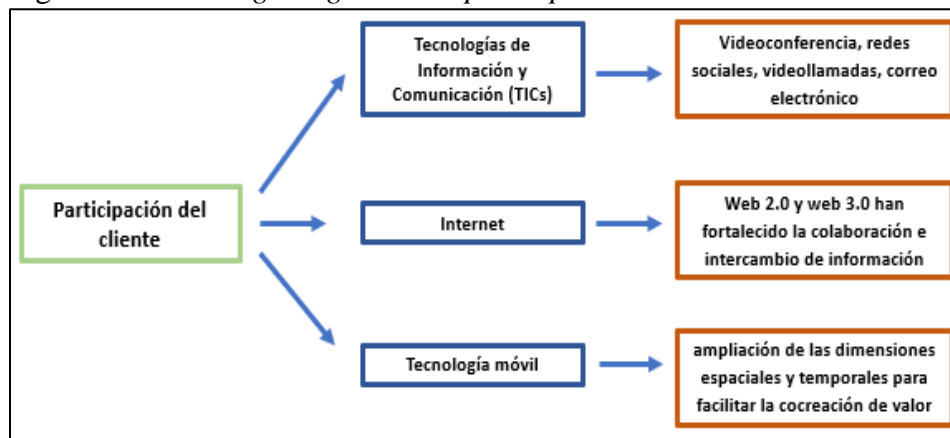
Las empresas están invirtiendo en internet y las redes sociales, ya que es un área de interés creciente en la cocreación que se encuentra en desarrollo (Rashid et al., 2019; Martini et al., 2014). Actualmente, las empresas están utilizando las redes sociales para involucrar a los clientes en la coinnovación (Martini et al., 2014), de esta manera, recopilar conocimientos de las partes interesadas internas (empleados dentro de una organización) y las partes interesadas externas (clientes y proveedores) (Halale et al., 2015).

Los procesos de cocreación de valor habilitados por la tecnología han permanecido en su mayoría inexplorados, por lo tanto, escasez de investigación sobre las redes sociales en la cocreación de valor (Halale et al., 2015; He y Yan, 2014; Kärkkäinen et al., 2010); lo que implica un desafío y oportunidad para la investigación de servicios (Ostrom et al., 2010);

Vargo et al., 2008; Rai & Sambamurthy, 2006; Karlefors et al., 2020; Verma et al, 2016; Edvardsson et al., 2011).

Las redes sociales soportan la cocreación de valor en la innovación empresarial mediante cinco elementos: participación, apertura, conversación, conectividad y comunidad. La participación promueve el diálogo entre clientes y empleados; la apertura facilita una plataforma de libre expresión para los usuarios donde se intercambian información referente a distintos temas de la empresa. La conversación debe ser abierta y bidireccional donde involucra a los clientes en la aportación de mejores ideas en el diseño de productos o servicios. La conectividad beneficia a la empresa ya que implica enlaces a otros sitios, recursos y personas. Por último, las redes sociales permiten la creación de comunidades para una mejor comunicación, y el fomento de la colaboración creativa entre los miembros (Halale et al., 2015).

Figura 17. *Tecnología digital en la participación del cliente*



Nota: El avance de la tecnología digital ha facilitado la ejecución de la cocreación de valor, específicamente la tecnología móvil y TIC's.

1.6 Centralidad equilibrada

Las interacciones que se lleven a cabo entre varios actores no están exentas de fallas, por lo tanto, se deben asegurar los intereses de cada uno de los actores para lograr sus metas de manera equilibrada, y que a su vez, aporten valor a los actores restantes de la red (Hillebrand et al., 2015; Verleye et al., 2017; Patrício et al., 2018), acción denominada “centralidad equilibrada” (Gummesson, 2008, 2007).

1.6.1 Importancia de la centralidad equilibrada

La centralidad equilibrada ha destacado la necesidad de contemplar los intereses de todos los actores, incluyendo al beneficiario (Gummesson, 2007), ya que puede contribuir favorablemente al desempeño de las empresas (Hillebrand et al., 2015). En investigaciones recientes, la centralidad equilibrada como alternativa estratégica para contribuir a la eficacia y el desempeño de las organizaciones, y base para la creación de ventajas económicas a largo plazo (Hillebrand et al., 2015).

Las relaciones equilibradas han ofrecido mayor respaldo a la cocreación de valor, debido al alineamiento de los objetivos del proveedor y el cliente, por lo tanto, ha permitido compartir más información entre ellos (Black & Gallan, 2015). Según Quero y Ventura (2015), las relaciones equilibradas en la cocreación de valor se fundamentan en dos principios; el

principio de transparencia señala que la estabilidad del sistema depende de la calidad de la información que recibe cada uno de los actores, asegurándose del mayor nivel de transparencia en información durante el proceso. El principio de horizontalidad indica que las relaciones entre los distintos actores deben ser de naturaleza horizontal (sin jerarquías), en lugar de estar dirigidas por un solo actor.

Con respecto a la naturaleza de las relaciones entre los distintos actores que conforman la red, las relaciones pueden variar de baja a alta interdependencia (Tax et al., 2013; van Riel et al., 2013). Independientemente del grado de interdependencia, cada interacción diádica dentro de la red está integrada a interacciones con otros actores de la red, es decir, los actores y sus interacciones no existen de manera aislada sino como parte de la red (Tax et al., 2013; Verleye et al., 2017; Gummesson, 2007, 2008).

1.6.2 Producción científica de centralidad equilibrada

Las investigaciones empíricas sobre la centralidad equilibrada en el campo de los servicios han sido escasas, destacando principalmente los estudios exploratorios de Frow y Payne (2011), Quero y Ventura (2015), Hillebrand et al (2015), Verleye et al (2017), y, Pinho et al. (2014). Los tres primeros estudios exploratorios se enfocaron a aspectos positivos de la centralidad equilibrada, resaltando la importancia del equilibrio de los resultados en las relaciones entre los actores y las formas de alcanzar dicho equilibrio. La tabla 4 presenta las investigaciones sobre centralidad equilibrada en la cocreación de valor.

Tabla 4. *Investigaciones sobre centralidad equilibrada*

Autores	Tipo de investigación	Aportación
Frow y Payne (2011)	Investigación teórica	5 etapas para el equilibrio de las relaciones entre actores en la red
Quero y Ventura (2015)	Investigación cualitativa estudio de casos	Modelo 7 Co's
Hillebrand et al (2015)	Investigación teórica	Características de la red para el equilibrio de las relaciones y capacidades de los actores
Verleye et al. (2017)	Investigación cualitativa estudio de casos	Impulsores del desequilibrio en la red
Pinho et al. (2014)	Investigación cualitativa teoría fundamentada	Interdependencia en la cocreación de valor

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados

Frow y Payne (2011) realizaron una investigación teórica sobre la argumentación que la propuesta de valor desempeña una función trascendente en la identificación de oportunidades para la cocreación de valor y al mismo tiempo, puede brindar un mecanismo para la creación de estabilidad en las relaciones entre actores. Para ello, propusieron un proceso de cinco etapas para la búsqueda del equilibrio en los intereses de los actores que integran la red. La primera etapa corresponde a la identificación de todos los actores relevantes; la segunda, a la determinación de sus valores centrales; la tercera, a la facilitación del diálogo, la cuarta, al intercambio de conocimientos entre los actores, y la última etapa, a la identificación de oportunidades para la cocreación de propuestas de valor de los actores.

Quero y Ventura (2015) exploraron el factor calidad de los intercambios de información y las relaciones entre actores para la consecución de una centralidad equilibrada; debido a la complejidad de la información referente a la relación entre actores, emplearon una

metodología cualitativa basada en el análisis de casos sobre tres plataformas españolas de crowdfunding. Quero y Ventura (2015) se basaron en el modelo 5 Co's de Russo-Spenna y Mele (2012) e incorporaron la coinversión (Ordanini et al., 2011) y el co-consumo (Payne et al., 2008; Gronroos & Ravald, 2011), para proponer el modelo 7 Co's (Quero et al., 2017).

Quero y Ventura (2015) manifestaron la ejecución de cuatro acciones para las relaciones equilibradas entre actores. La primera acción se refiere a la identificación de los actores; la segunda, a la identificación de las interrelaciones entre actores; la tercera, a la identificación de las prácticas de cocreación entre actores y especificación de los tipos de cocreación; y la última acción, a la identificación de criterios de selección de estrategia que se priorice beneficiar al mayor número posible de actores y evalúen las consecuencias de las decisiones de acuerdo al equilibrio en las relaciones.

Hillebrand et al (2015) llevaron a cabo una investigación teórica resaltando la importancia de una orientación a los actores centrada en la cocreación de valor en las relaciones de red en lugar de las relaciones diádicas y además, reconocer el potencial de la creación indirecta de valor, la fortaleza de la relación con las partes interesadas, y el apoyo entre ellas. Definieron las principales características que debe contar la red de las partes interesadas en la cocreación de valor: complejidad del intercambio de valores, explicitud de la tensión; dispersión de control; de igual manera, conceptualizaron las capacidades de las partes interesadas, tales como pensamiento democrático, pensamiento sistémico, pensamiento paradójico.

Mientras que Verleye et al. (2017) realizaron un estudio cualitativo basado en casos referente a los servicios de salud pública enfocándose en el origen y los impulsores del desequilibrio; manifestaron que el desequilibrio ha sido la causa oculta o desatendida de la destrucción de valor en las redes de servicios. El desequilibrio es originado básicamente por la falta de: responsabilidad, comunicación, compromiso y capacidad de respuesta.

La interdependencia se ha convertido en un elemento trascendental en la cocreación de valor; de acuerdo a Pinho et al. (2014) reveló tres tipos de interdependencia de los actores en la cocreación de valor: interdependencia dinámica de roles, interdependencia temporal y auto interdependencia. En cuanto a la interdependencia dinámica de roles, la cocreación de valor surge de manera interactiva porque un actor depende de las acciones de otros actores y de sus propias acciones; asimismo, los actores no tienen un rol fijo, es decir, pueden ser creadores (proveedores de servicio) y en otro momento beneficiarios (cliente). Las acciones son interdependientes lo que se traduce que el resultado de una acción puede convertirse en una nueva entrada de otra acción de cocreación de valor. La interdependencia temporal se refiere a la secuencia de interacciones que ocurren en distintos momentos, donde los actores integran los recursos de otros actores, es decir, el beneficio que obtiene un actor en un momento dado, depende de lo que él o ella y otros hicieron antes; por lo tanto, el valor es cocreado por relaciones conjunta y recíprocamente beneficiosas (Vargo et al., 2008); las experiencias de los clientes se generan conjuntamente a través de las múltiples interacciones con otros actores de la red en el transcurso del tiempo (Patrício et al., 2011; Tax et al., 2013; Pinho et al., 2014). Por último, la auto interdependencia implica que la creación de valor también depende de las propias acciones de los actores; lo que refleja el rol activo de los actores en la cocreación de valor (McColl-Kennedy et al., 2012).

En la perspectiva de gestión, no está definida claramente las cuestiones sobre la naturaleza, impacto, dinámica de los roles y efectos sinérgicos de las interacciones entre los actores de la red para la cocreación de valor; por lo tanto, se requiere de mayor investigación que

permita a la postre, el diseño de servicios gestione de manera activa el rol del cliente en la cocreación de valor y como contribuye en el beneficio de los demás y su propio beneficio (Pinho et al., 2014). Como consecuencia, el concepto de cocreación de valor se ha convertido cada vez más importante en la investigación de servicios en los últimos años (Carù & Cova, 2015; Pinho et al., 2014).

1.7 Producción científica de la cocreación de valor

La revisión de literatura realizada permitió generar cinco agrupaciones de la producción científica: la primera de ellas integrada los estudios empíricos cuantitativos relacionados con la cocreación de valor (tabla 5); la segunda constituida por los estudios empíricos cualitativos vinculados con la cocreación de valor (tabla 6); la tercera conformada por las investigaciones empíricas mixtas centrados en la cocreación de valor (tabla 7); la tercera agrupa los principales diseños de modelos enfocados a la cocreación de valor (tabla 8); la cuarta contempla otros estudios como revisiones sistemáticas de literatura y estudios bibliométricos; y por último, engloba la producción científica en la industria restaurantera.

1.7.1 Estudios cuantitativos de cocreación de valor

La tabla 5 muestra los estudios empíricos de índole cuantitativa están soportados la mayoría de ellos por modelos de ecuaciones estructurales, ya sea de mínimos cuadrados parciales o basados en covarianza; la minoría de los estudios en función a análisis de regresión múltiple, y análisis multivariado de varianza. Además, estos estudios en su metodología, utilizan instrumentos (principalmente encuestas y creación de escenarios) aplicados exclusivamente a los clientes, usuarios o consumidores, no consideran a los prestadores de servicios, ya sean empleados, trabajadores de cualquier nivel jerárquico, directivos, fundadores, o propietarios.

Tabla 5. *Estudios empíricos cuantitativos relacionados con la cocreación de valor*

Autores	Instrumento	Método/Diseño	Área/Campo
(Shulga & Busser, 2021)	Encuesta en línea basada en escenarios (turistas)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Turismo (Resort)
(Bhatti et al., 2020)	Encuesta presencial (pacientes)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Servicios de psicoterapia
(Bagherzadeh et al., 2020)	Encuesta en línea basada en escenarios (clientes)	Análisis de regresión	Hotelería
(Y. Chen et al., 2020)	Encuesta en línea (individuos)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Turismo
(Chen, 2020)	Encuesta en línea (jugadores-gamers)	Modelo de ecuaciones estructurales	Comunidad en línea de jugadores
(Junaid et al., 2020)	Encuesta presencial (comensales)	Modelo de ecuaciones estructurales	Restaurantes
Lee et al., (2020)	Encuesta presencial (comensales)	Modelo de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Majeed et al., 2020)	Encuesta presencial, creación de escenarios (turistas)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Turismo médico
(Mubushar et al., 2020) *	Encuesta presencial (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Bancos
(My-quyen et al., 2020)	Encuestas (practicantes de yoga)	Modelo de ecuaciones estructurales	Entrenamiento de yoga
(Nadeem & Al-Imamy, 2020)	Encuesta en línea (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianza	plataformas digitales de economía compartida
Njod 2020	Encuesta basada en escenarios	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales Mixto	Venta al menudeo

(Sthapit et al., 2020)	(clientes) Encuesta en línea (clientes)	Modelos de ecuaciones estructurales	Hoteles (Airbnb)
(Shulga et al., 2020)	Creación de escenarios	Modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianza	Turismo (hospitalidad)
(Taiminen et al., 2020)	Encuesta en línea (clientes)	Modelos de ecuaciones estructurales	Control de peso
(Widjojo et al., 2020) *	Encuesta en línea (miembros de la comunidad virtual)	Modelos de ecuaciones estructurales	Salud e industria ecológica
(Assiouras et al., 2019)	Encuesta en línea (turistas)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales Mixto	Hotelería
(Busser & Shulga, 2019)	Encuesta en línea basada en escenarios (turistas)	Análisis de varianza, análisis multivariado de varianza	Resort
(Caputo et al., 2019)	Encuesta en línea (empleados)	Modelos de ecuaciones estructurales	Tecnologías de información
(González-Mansilla et al., 2019)	Encuesta (turistas)	Modelos de ecuaciones estructurales	Servicios turísticos (hotelería)
(Hu et al., 2019)	Entrevista presencial, encuesta en línea	Modelo de ecuaciones estructurales	servicios e-gubernamentales
(K. Kim et al., 2020)	Encuesta presencial (espectadores)	Modelos de ecuaciones estructurales	Deportes (golf)
(Kim & Tanford, 2019)	Creación de escenarios (individuos)	Análisis multivariado de varianza	Restaurantes
(Konuk, 2019)	Encuesta presencial (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Luo et al., 2019)	Encuesta presencial (turistas)	Modelos de ecuaciones estructurales	Entretenimiento (parque temático)
Nadeem 2019	Encuesta en línea (clientes)	Modelos de ecuaciones estructurales	Plataforma virtual de economía compartida
(Ranjan & Read, 2019)	Encuesta en línea (individuos)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Rol del individuo en la cocreación de valor
Roy 2019	Encuesta en línea (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Hoteles
(Sugathan & Ranjan, 2019)	Creación de escenarios (participantes)	Análisis de varianza	Turismo
(Xuequn Wang et al., 2020)	Encuesta en línea (usuarios)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Plataformas de comercio social
(Y. C. Wang & Lang, 2019)	Encuestas en línea (clientes)	Modelos de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Wei et al., 2019)	Encuesta en línea (contribuyentes)	Modelo estructural de mediación en serie	Servicios fiscales
(Wong & Lai, 2019)	Encuesta en línea (expositores)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Exposiciones y ferias
(Woratschek et al., 2019)	Encuesta presencial (espectadores)	Modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianza	Deportes (futbol soccer)
Xiaoyue Zhang 2019	Encuesta presencial (turistas)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Festival cultural
Yjorla 2019	Encuesta presencial (consumidores)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Restaurantes
(Zadeh et al., 2019)	Encuesta presencial (estudiantes)	Modelo de ecuaciones estructurales basado en covarianza	Redes sociales
(Busser & Shulga, 2018)	Creación de escenarios (clientes)	Modelos de ecuaciones estructurales	Hotelería /restaurantes
(Caputo et al., 2018)	Encuesta presencial (empleados)	Modelos de ecuaciones estructurales	Cuidado de la salud
(Foroudi et al., 2019)	Encuesta presencial (estudiantes)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Servicios educativos (educación superior)
Kim 2018	Encuesta en línea (comensales)	Modelos de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Lee & Kim, 2018)	Encuesta en línea (participantes)	Análisis de regresión múltiple	servicios de redes sociales corporativa

(Lee & Kim, 2018)	Encuesta en línea (viajeros)	Modelo de ecuaciones estructurales	Cruceros
(Naderi et al., 2018)	Encuestas (individuos)	Análisis multivariado de varianza	Restaurantes
(Polese et al., 2018)	Encuesta en línea (usuarios/proveedores de servicios)	Modelo de ecuaciones estructurales	Ciudades inteligentes
(Zhao et al., 2018)	Encuestas (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Servicios financieros (bancos)
(Jesús Cambra-Fierro et al., 2017)	Encuesta en línea (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Servicios financieros (bancos)
(Jesus Cambra-Fierro et al., 2018)	Encuesta via telefónica (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Servicios financieros (bancos)
(Cai et al., 2017)	Encuestas en línea clientes	Análisis de regresión multivariado	Consumo compartido
(Daunt & Harris, 2017)	Encuesta (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Comportamiento consumidor
(Ercsey, 2017)	Encuestas	Análisis de regresión multivariado	Comportamiento del consumidor
(Laud & Karpen, 2017)	Encuesta en línea (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Control de peso
(Neghina et al., 2017)	Encuestas en línea (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Servicios profesionales y genéricos
(Shulga et al., 2018)	Encuesta, creación de escenarios (huéspedes)	Análisis multivariado de varianza	Resort
(Gohary et al., 2016)	Creación de escenarios (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Servicios financieros (banca móvil)
(Guo et al., 2016)	Encuesta en línea escenarios (clientes)	Análisis multivariado de varianza	Compañía de cable
(Hau et al., 2017)	Encuesta (médicos/pacientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Cuidado de la salud
(Susskind & Curry, 2016)	Encuesta on line (clientes)	Análisis de varianza	Restaurantes
(Vázquez-Casielles et al., 2016)	Creación de escenarios (individuos)	Análisis de varianza	Recuperación de servicio
(Chen et al., 2015)	Encuesta en línea (directivos)	Modelos de ecuaciones estructurales	Innovación de servicio
(Hau & Thuy, 2016)	Encuesta (pacientes/estudiantes)	Modelos de ecuaciones estructurales	Cuidado de la salud/educación superior
(Melton & Hartline, 2015)	Encuesta en línea * (ejecutivos de servicio)	Modelo de ecuaciones estructurales	Multiservicios (financieros, educación, cuidado de la salud, transportación)
(Su et al., 2015)	Encuesta (turistas)	Análisis de correlación, análisis de regresión jerárquica	Ecoturismo (parque nacional)
(Sweeney et al., 2015)	Encuesta (pacientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Cuidado de la salud
(Dong et al., 2015)	Experimentos basados en escenarios	Análisis multivariado de covarianza	Turismo (viajes)
(Heidenreich et al., 2015)	Encuesta en línea basada en escenarios (viajeros)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Reservación de transporte aéreo y ferroviario
(Xu et al., 2014)	Creación de escenarios (estudiantes de posgrado con experiencia en viajes)	Análisis multivariado de varianza	Hoteles
(Tor W. Andreassen & Streukens, 2013)	Encuesta en línea basada en escenarios (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Sistema de quejas de clientes en línea
(Verma et al., 2013)	Encuestas (ejecutivos)	técnica de regresión de mínimos cuadrados	Servicios financieros (bancario)

(Gustafsson et al., 2012)	Encuesta (managers)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Comunicación cliente-empresa
(Line et al., 2012)	Encuesta en línea (clientes)	Rotación varimax	Restaurantes
(Yim et al., 2012)	Encuesta (clientes/empleados)	Análisis de regresión	Bancos
(Jang & Namkung, 2009)	Encuesta (comensales)	Modelo de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Liu & Jang, 2009)	Encuesta (comensales)	Modelo de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Nambisan & Baron, 2009)	Encuesta en línea (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Consumidor virtual
(Sánchez-Fernández et al., 2009)	Encuesta presencial (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Ryu & Jang, 2008)	Encuesta (comensales)	Modelo de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Auh et al., 2007)	Encuesta en línea (clientes)	Modelo de ecuaciones estructurales	Servicios financieros
(Dong et al., 2008)	Creación de escenarios Focus groups	Análisis de factor confirmatorio	Tecnologías autoservicio
(Ryu & Jang, 2007)	Encuesta presencial (comensales)	Modelo de ecuaciones estructurales	Restaurantes
(Bendapudi & Leone, 2003)	Creación de escenarios (consumidores)	Análisis de regresión	Experiencias en compras
(Mary Jo Bitner, 1990)	Creación de escenarios (viajeros)	Análisis de regresión múltiple	Sala de espera en aeropuerto

Fuente: Elaboración propia

De los estudios empíricos de tipo cuantitativo solamente se cuenta con dos investigaciones que se enfocaron a las pequeñas y medianas empresas realizados por Mubushar et al., (2020), y Widjojo et al., (2020). En cuanto a los servicios restauranteros se ubican quince estudios llevados a cabo por Junaid et al., (2020), Lee et al., (2020), Kim & Tanford, (2019); Konuk (2019), Wang & Lang (2019), Yjorla (2019), Kim (2018,) Naderi et al., (2018), Susskind & Curry, (2016), Line et al., (2012), Jang & Namkung, (2009), Liu & Jang, (2009), Sánchez-Fernández et al., (2009), Ryu & Jang, (2008), y, Ryu & Jang, (2007).

1.7.2 Estudios cualitativos de cocreación de valor

La tabla 6 enlista los estudios empíricos de tipo cualitativo están soportados por distintas metodologías (etnográfico, netnográfico, fenomenológico, teoría fundamentada, estudio de casos, narrativo (Creswell, 2014, 2016). Además, estos estudios en su metodología, utilizan diversos instrumentos (entrevistas, observación directa, revisión de documentos, reportes, focus group, talleres) aplicados tanto a los clientes, usuarios o consumidores, como a los prestadores de servicios, ya sean empleados, trabajadores de cualquier nivel jerárquico, directivos, fundadores, o propietarios.

Tabla 6. *Estudios empíricos cualitativos enfocados a la cocreación de valor*

Autores	Instrumento	Método/Diseño	Sector
(Stefan et al., 2021)	Entrevista a directivos, información de grupo de expertos	Teoría Fundamentada	Proyectos de innovación abierta
(Font et al., 2021)	Observación, entrevistas personales y vía teléfono	Design thinking	Turismo (agencia de viajes)
(Keeling et al., 2021)	Observación y diálogo (pacientes)	Estudio etnográfico	Cuidado de la salud
(Ooi & Husted, 2021)	Recursos secundarios, página internet de la empresa, noticias y artículos	Caso de estudio múltiple	Varios sectores
(Prabaharan et al., 2021)*	Entrevistas semiestructuradas presencial, y vía telefónica, página de internet de la empresa	Caso de estudio múltiple	Empresas entrada mercados internacionales
(Aksoy et al., 2020)	Recursos secundarios		Cuidado de la salud
(Buhalis et al., 2020)	Recursos secundarios: actas legislativas, planos desarrollo, información, Entrevista presencial a directivos	Caso de estudio	Economía compartida
(Davey et al., 2020)	Entrevistas semiestructuradas (pacientes)	enfoque inductivo basado en datos enfoque de códigos deductivos	Cuidado de la salud
(Hamidi et al., 2020)*	Entrevistas semiestructuradas (directivos y empleados)	Caso de estudio	Agencias de viajes
(Schulz et al., 2020)	Entrevista, directivos (expertos)	Caso de estudio	Transporte público
(Sevisari & Reichenberger, 2020)	Entrevista semiestructurada presencial, Focus group	Enfoque analítico temático	Turismo (surfing)
(Virlée et al., 2020)	Entrevista semiestructurada (pacientes/trabajadores)	Caso de estudio múltiple	Cuidado de la salud
(Xie et al., 2020)	Entrevista semiestructurada presencial ejecutivos	Caso de estudio	Cuidado de la salud
(Melissa A. Akaka & Schau, 2019)	Entrevistas (surfeadores)	Enfoque de teorización de procesos	Deportes (surfing)
(Best et al., 2019)	Entrevista semiestructurada (directivos) Focus group (staff) y observación, planos de desarrollo.	Caso de estudio	Sector público
(Davey & Grönroos, 2019)	Entrevistas semiestructuradas	Enfoque de investigación abductiva y hermenéutico iterativo	Cuidado de la salud
(Erhardt et al., 2019)	Entrevista semiestructurada y observación Administradores, fans, atletas	Caso de estudio	Deporte universitario
(Gallan et al., 2019)	Narración de pacientes	Narrativo	Cuidado de la salud
(Kelleher et al., 2019)	Entrevistas (músicos, clientes)	Enfoque hermenéutico iterativo	Música de orquesta
(Ketonen-Oksi & Valkokari, 2019)	Entrevistas y focus group, observación (managers, empleados)	Caso de estudio múltiple	Innovación en tecnologías limpias
(Lei et al., 2019)	entrevistas semiestructuradas presencial y en línea con gerentes de hoteles	Análisis temático narrativo	Industria hotelera
(Ma et al., 2019)	Entrevistas con las partes interesadas, observación, talleres, acceso a información de la empresa	Caso de estudio	programa de uso compartido de bicicletas y vehículos eléctricos
(Malar et al., 2019)	Entrevistas semiestructuradas presencial y vía telefónica	Estudio de caso	Banca móvil
(Nenonen et al., 2019)	Entrevistas	Teoría Fundamentada	mercado consumidor
(Pandey & Kumar, 2020)	Entrevista semiestructurada presencial clientes	fenomenológico	Servicios de alto contacto

(Parkinson et al., 2019)	Entrevistas semiestructuradas presenciales, observación	Estudio netnográfico	Control de peso
(Pham et al., 2019)	focus group / entrevistas	Enfoque temático teórico	Cuidado de la salud
(Yin et al., 2019)	Plataforma de redes sociales	Caso de estudio	Transporte urbano sustentable (bicicletas)
(Chen et al., 2019)	Entrevistas semiestructuradas presenciales y en línea Correo electrónico	Netnográfica	Consumidores en plataformas de internet
(Van Riel et al., 2019)			Hotelería
(Heim et al., 2018)	Reportes verbales y escritos, entrevistas personales, observación, presupuestos	Estudio de casos	Tecnologías de Información y Comunicación
(Järvi et al., 2018)	Entrevistas semiestructuradas presenciales directivos	Enfoque de investigación abductiva	Varios servicios
(Keeling et al., 2018)	Observación a pacientes, entrevistas a médicos	Estudio etnográfico	Cuidado de la salud
(Kuula et al., 2018)	Talleres exploratorios	Estudio de caso	KIBS
(Patrício, de Pinho, et al., 2018)	<i>Actor network mapping</i> ,	Investigación en ciencias del diseño	Cuidado de la salud
(Saunila et al., 2019)*	Entrevistas semiestructuradas presenciales, talleres, observación	Estudio de caso	Servicios digitales
(Sigala, 2018)	Entrevistas semiestructuradas, artículos, documentos, fan page. (clientes/empleados/managers/proveedores)	Estudio de caso	Restaurantes
(Yu & Sangiorgi, 2017)	Entrevistas semiestructuradas presenciales y vía telefónica (trabajadores)	Análisis de casos cruzados	Agencias de diseño
(T. Zhang et al., 2018)	Preguntas abiertas (participantes)	técnica de incidentes críticos Teoría fundamentada parcial	Canales online
(Beirão et al., 2017)	Entrevista semiestructurada (practicantes y ciudadanos)	Teoría fundamentada	Cuidado de la salud
(Conduit & Chen, 2017)			Cuidado de la salud
(Gopi et al., 2017)	observación, encuestas, documentos, de partes interesadas	Teoría fundamentada	Nuevas empresas verdes
(Gupta et al., 2017)	Observación directa, entrevistas Compradores / vendedores	Estudio de caso	Relación largo plazo comprador-vendedor
(Hansen, 2017)	Análisis de documentos, observación, entrevistas a empleados	Estudio de caso	Sector vivienda sin fines de lucro
(Perera et al., 2017)	Entrevistas presenciales Entrenadores y clientes	fenomenológico	Industria del fitness
(Quero et al., 2017)	Entrevistas a profundidad (gerentes)	Estudio de caso múltiple/netnografía	Servicios financieros
(Reichenberger, 2017)	Participantes de plataformas entrevistas a viajeros	Análisis de situación social extendida	Turismo
(Sharma et al., 2017)	Entrevista, focus group, documentos, observaciones	Estudio de caso	Cuidado de la salud
(Sorensen et al., 2017)	Observación, reportes de la empresa, videos, contenido sitio web	netnografico	Comunidades de marcas
(Tardivo et al., 2017)	Entrevista presencial al CEO, llamadas telefónicas, correos electrónicos	Estudio de caso múltiple	Restaurantes
(Verleye et al., 2017)	Reportes de la empresa, entrevistas	Estudio de caso	Cuidado de la salud
(Åkesson et al., 2016)	Entrevistas (empleados)	Estudio de caso múltiple	Innovación de servicio
(Breidbach & Maglio, 2016)	Entrevistas presenciales y en línea (empleados, ejecutivos)	Estudio de casos múltiples	consultoría
(Fellsson &	Entrevista a profundidad	Teoría fundamentada	Sector minorista

Salomonson, 2016)	(empleados de primera línea)		
(Greenhalgh et al., 2016)	Revisiones de diferentes modelos de cocreación	Estudio de caso	Servicios de salud
(Lacoste, 2016)	Entrevistas presenciales (ejecutivos)	Estudio de caso	Compañías multinacionales
(Pirinen, 2016)	Workshops		
(Pirinen, 2016)	Entrevista semiestructurada (participantes)	Análisis de proyectos	Codiseño de servicios en el sector público
(María José Quero et al., 2017)	Plataforma crowdfunding, entrevistas informales con los directivos	Estudio de caso múltiple	Sector cultural (artes)
(Sharma & Conduit, 2016)	Entrevistas con directivos		
(Sharma & Conduit, 2016)	Entrevistas y focus group, observación, análisis de documentos	Enfoque inductivo sistemático	Cuidado de la salud
(Vafeas et al., 2016)	Entrevista semiestructurada presencial, (clientes/empleados/ejecutivos)	Estudio de caso	Agencias de diseño y publicidad
(P. Frow et al., 2015)	Entrevistas / talleres (directivos)	Enfoque de investigación abductiva	Oportunidades de cocreación
(Tregua et al., 2015)	Entrevista por teléfono, Skype, y correo electrónico	Estudio fenomenológico	Consumo ético
(Hong & Lee, 2015)	Datos empresa		
(Hong & Lee, 2015)	Entrevistas semiestructuradas (personas, funcionarios públicos)	Teoría Fundamentada	Turismo
(Osei-Frimpong et al., 2015)	Entrevista semiestructurada (médicos 7 pacientes)	Enfoque analítico temático y abductivo	Cuidado de la salud
(Quero & Ventura, 2015)	Entrevista semiestructurada presencial, plataforma crowdfunding	Estudio de caso	Industrias creativas
(Skalen et al., 2015)	Plataforma colaborativa en línea		
(Skalen et al., 2015)	Entrevistas con directivos y revisión de documentos	Estudio netnográfico	Comunidades de marcas (automovilismo)
(Jaakkola & Alexander, 2014)	Entrevista (trabajadores; funcionarios públicos)	Caso de estudio	Servicio ferroviario
(Ketola, 2014)	Reporte y sitios web.		
(Ketola, 2014)	Entrevistas presenciales, observación	Etnográfico	Evento gastronómico
(Pinho et al., 2014)	Entrevistas semiestructuradas presenciales, focus group (pacientes, doctores, enfermeras)	Teoría Fundamentada	Cuidado de la salud
(Jaakkola & Hakanen, 2013)	Entrevistas (empleados)	Estudio de casos múltiples	Mkt industrial
(Jaakkola & Hakanen, 2013)	talleres (proveedores)		
(Verleye et al., 2014)	Observación, entrevistas (familiares, nurses, staff, manager, Archivos, artefactos físicos, folletos información y sitios web	Estudio de caso	Asilos
(Verleye et al., 2014)			
(McColl-Kennedy et al., 2012)	Entrevistas (pacientes, médicos, directivos)	Método comparativo	Cuidado de la salud
(McColl-Kennedy et al., 2012)	Focus group, observación		
(Russo-Spena & Mele, 2012)	Observación de los miembros de la comunidad, matrices cruzadas	Estudio de caso múltiple	Contexto de encuentros específicos
(Echeverri & Skalen, 2011)	Entrevistas (jefes, clientes)	Estudio de caso	Transporte público
(Echeverri & Skalen, 2011)	Observación interacción cliente-empleado		
(Mele, 2011)	Observación directa y entrevistas con los miembros	Estudio de caso	Tecnologías de información
(Tumbat, 2011)	Observación de las interacciones guía y clientes.	Método etnográfico	deportes
(Tumbat, 2011)	Anotaciones de campo sobre el lugar, escenas, entrevistas		Alpinismo
(Mele et al., 2010)	Entrevistas con los directivos, reportes de la empresa, sitio web.	Estudio de caso	Proyectos de innovación (empaquete)
(Tynan et al., 2010)	Entrevista con clientes, análisis de sitios web	Estudio de caso múltiple	Mercado de lujo

Walter et al., (2010)	Entrevistas presenciales con clientes	Método de incidente crítico	Restaurantes
(Baron & Harris, 2008)	Entrevista telefónica y presencial	Caso de estudio	Entretenimiento (cinema)
(Alam, 2002)	Entrevistas (empleados) mediana/grande empresa	Caso de estudio	Servicios financieros
(Mary Jo Bitner et al., 1990)	Entrevistas (individuos)	Método de incidente crítico	Servicios de alto contacto: Líneas aéreas, hoteles y restaurantes

Fuente: Elaboración propia

De los estudios empíricos de tipo cualitativo solamente se cuenta con tres investigaciones que se enfocaron a las pequeñas y medianas empresas realizados por Prabakaran et al., (2021), Hamidi et al., (2020), Saunila et al., (2019).

En cuanto a los servicios restauranteros sólo se ubican tres estudios llevados a cabo por Sigala (2018), Tardivo et al., (2017), y, Walter et al., (2010).

1.7.3 Estudios mixtos de cocreación de valor

La tabla 7 concentra los estudios empíricos de tipo mixto están soportados por distintos diseños (Exploratorio secuencial, explicativo secuencial, triangulación concurrente, entre otros) (Creswell, 2014, 2016). La utilización de métodos mixtos es apropiada cuando se agrega valor a la investigación, ya que implica mayor involucramiento, recursos económicos, conocimiento y tiempo (Lieber & Weisner, 2010); asimismo, permite una mejor exploración y explotación de los datos (Todd, & McKeown, 2004); para la obtención de un entendimiento profundo o complejo (Hernández Sampieri, 2017).

Según Creswell (2013), los métodos mixtos con mayor variedad de perspectivas del fenómeno: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); una generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa).

Tabla 7. *Estudios empíricos mixtos enfocados a la cocreación de valor*

Autores	Instrumento	Método	Diseño	Sector/área
(Akhmedova et al., 2020)	Entrevistas Clientes y proveedores Encuestas en línea usuarios	Caso de estudio Modelo ecuaciones estructurales	Exploratorio secuencial CUAN=CUAL	Cocreación de valor en economía compartida
(Oertzen et al., 2020)	Creación de escenarios Talleres de investigación interactiva	Modelo de Ecuaciones Estructurales Enfoque fenomenológico	Explicativo secuencial CUAN=CUAL	Comportamiento del usuario en la cocreación de servicios
(Palma et al., 2019) Mixto	Entrevista personal Análisis documental, Encuesta en línea (clientes)	Teoría fundamentada (cualitativo) Modelo de ecuaciones estructurales	Exploratorio secuencial Preponderancia Cuantitativo	Motivadores para la participación del cliente en la cocreación de valor
(Yi & Gong, 2013)	Entrevistas a profundidad (personas) Encuestas (clientes)	Modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Exploratorio secuencial Preponderancia Cuantitativo	Comportamiento del cliente en la Cocreación de valor
(Díaz-Méndez & Gummesson, 2012)	Entrevistas (profesores) Encuestas (estudiantes)	Estudio de caso Diseño de encuesta	Exploratorio secuencial Preponderancia Cualitativo	Educación superior
(Fyrberg & Jürriado, 2009)*	Entrevistas (empleados) Encuestas (clientes)	Estudio de caso Diseño de encuesta	Triangulación concurrente Preponderancia cualitativa	Industria de viajes

Fuente: Elaboración propia

De los estudios empíricos de tipo mixto enfocados a la cocreación de valor solamente se cuenta con una investigación orientada a las pequeñas y medianas empresas realizado por Fyrberg & Juriado (2009); y ninguno relacionado a la industria restaurantera.

1.7.4 Modelos de cocreación de valor

La tabla 8 presenta algunos autores que han creado métodos o modelos centrados en la cocreación de valor; tal es el caso de Payne et al. (2008) que desarrollaron un modelo conceptual de cocreación de valor enfocado principalmente en tres procesos (proceso del cliente, proceso del proveedor y proceso del encuentro de servicio) con la finalidad de proporcionar a las personas que toman decisiones un marco y herramientas para gestionar el proceso de cocreación de valor. Se llevó a cabo una investigación de campo donde se realizaron tres talleres y entrevistas personalizadas con directivos cuyo resultado fue el modelo propuesto; este modelo refleja la importancia del aprendizaje organizacional y del cliente en el proceso de cocreación, asimismo, ayuda a diseñar y estructurar las relaciones de los diferentes actores para la cocreación de valor.

Tabla 8. *Diseño de Modelos enfocados a la cocreación de valor*

Autor(es)	Aportación	Metodología
Payne et al. (2008)	Modelo conceptual de cocreación de valor	Investigación de campo
Russo-Spena & Mele (2012)	Modelo 5 Co's	Estudio netnográfico
Quero et al. (2017)	Modelo 7 Co's	Estudio de caso
Laud & Karpen (2017)	Modelo conceptual de cocreación de valor	Aplicación y análisis encuesta virtual
Tommasetti et al. (2017)	Modelo conceptual de medición del comportamiento en la cocreación de valor	Investigación teórica
Andreassen et al. (2018)	Modelo T	Investigación teórica
Kristensson (2019)	Modelo conceptual para la comprensión, predicción y análisis de tecnologías futuras de servicio	Investigación teórica
Zhang et al. (2018)	Modelo teórico para la comprensión de la cocreación y codestrucción de valor	Investigación teórica
Gronroos & Voima (2013)	Modelo de las esferas de creación de valor	Investigación teórica

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados

Asimismo, Russo-Spena & Mele (2012) diseñaron el modelo 5 Co's que engloba cinco categorías de cocreación de valor en ecosistemas de servicios (coideación, coevaluación, Co-diseño, co-prueba y colanzamiento) enfocados en las prácticas de innovación resultantes de contextos web de diez empresas. Mediante la investigación cualitativa netnográfica, se consideraron estudios preliminares, observaciones del entorno y de actividades de los miembros, así como la interacción directa con los miembros de la comunidad. Este modelo permite a los gerentes considerar las opciones de actividades de cocreación, participación en el diseño e iniciativas de cocreación, integración de recursos y la oportunidad de colaboración en cada una de las etapas del modelo propuesto.

Quero et al. (2017), presentaron el Modelo 7 Co's que integra siete tipos de procesos de cocreación de valor en un entorno crowdfunding (coideación, Co-diseño, co-prueba,

colanzamiento, cofinanciamiento, co-consumo, coevaluación de ideas). Se utilizó una investigación cualitativa de estudio de casos múltiples para analizar tres plataformas y seis iniciativas en el sector artístico de España. Los hallazgos revelan que el crowdfunding puede considerarse un ecosistema donde el valor en contexto facilitó la generación de siete tipos de cocreación de valor, ofreciendo una contribución tanto a la teoría del ecosistema como al campo de la cocreación.

Laud & Karpen (2017) diseñaron un modelo conceptual que vincula tres conceptos (integración, comportamiento de cocreación de valor y valor en contexto); mediante la aplicación de una encuesta virtual se recopiló la información proveniente de los miembros que integran un foro en línea de una empresa líder a nivel internacional de control de peso. Se identificaron los antecedentes y consecuencias del comportamiento de cocreación de valor del cliente y la interdependencia entre ellos, resaltando la importancia de la integración relacional y cultural de clientes como antecedente fundamental y el impacto significativo del comportamiento en el valor social.

De igual manera, Tommasetti et al. (2017), diseñaron un marco conceptual para la medición del comportamiento en la cocreación de valor para el cliente durante el proceso de servicio; dicho proceso consta de tres fases (antes, durante y después del servicio) y su medición tiene una estructura jerárquica fundamentada en ocho actividades. La primera fase (antes del servicio) integra 3 actividades: actividades cerebrales, cooperación, investigación y cotejo de información; la segunda fase (durante el servicio) engloba 4 actividades: combinación de actividades complementarias, cambios de hábitos, coproducción, co-aprendizaje, y la tercera fase (después del servicio) solo por la actividad de conexión.

Andreassen et al. (2018), desarrollaron un nuevo modelo conceptual de negocios denominado Modelo T para una mejor comprensión de los modelos de negocio triádicos (proveedores, empresa que facilita la plataforma y los clientes) enfocado a la creación de valor para cada actor. Es el primer estudio referente a la creación de valor entre tres actores de los modelos de negocios triádicos y, además, aborda la destrucción de valor de la relación triádica en los distintos niveles micro, meso y macro.

Kristensson (2019), propuso un marco conceptual para la comprensión, predicción y análisis de las tecnologías de servicio futuras que pudieran conducir a la cocreación de valor en diferentes etapas de la cadena de valor; se describen las oportunidades de cómo las tecnologías de servicio futuras permitirán la generación de beneficios, reducción de costos, la probable experiencia de servicio para los clientes y la conducción a la cocreación de valor; además, de los posibles obstáculos con dichas tecnologías. Se enfatiza el enlace entre la tecnología y la creación de valor, dos elementos que deben estar entrelazados para su relevancia y trascendencia a largo plazo.

Zhang et al. (2018), desarrollaron un modelo teórico para facilitar la comprensión de la cocreación y codestrucción de valor referente a servicios en línea; se utilizó un enfoque cualitativo mediante una encuesta identificaron 350 incidentes críticos donde los clientes expresaron experiencias de cocreación o co-destrucción de valor. La cocreación con un comportamiento de participación positiva reflejado por incentivos a los clientes, sentirse valorados, asimismo, los empleados serviciales y empáticos; mientras que la codestrucción a través del comportamiento inadecuado del empleado, fracaso tecnológico, falta de seguimiento de quejas. Este modelo presenta las condiciones y el marco que contribuye a la dualidad de valores (cocreación y codestrucción) para los clientes, empleados, diseño de servicio y ámbito tecnológico.

Patricio et al. (2011) implantaron un método para el diseño de servicios multinivel a un nuevo servicio de supermercado y al rediseño de un servicio bancario; se consideró la experiencia del cliente en cada uno de los tres niveles jerárquicos del servicio establecidos: concepto de servicio (nuevas formas de construcción de valor), sistema de servicio (gráficos e interfaces para ilustrar la experiencia del cliente) y encuentro de servicio (prototipos de la prestación del servicio); este método se puede aplicar en cualquier tipo de empresa de servicios.

Por último, Gronroos & Voima (2013) desarrollaron el modelo de las esferas de creación de valor: esfera del cliente, esfera del proveedor y esfera conjunta; establecieron los roles del cliente (esfera del cliente) y del proveedor (esfera del proveedor) para la creación de valor, y la esfera conjunta se genera la cocreación de valor a través de las interacciones directas cliente y proveedor. El cliente es responsable de la creación de valor mientras que el proveedor puede influir y participar en el proceso de creación de valor del cliente, convirtiéndose en cocreador (Gronroos, 2011; Gronroos & Ravald, 2011). Por lo tanto, para las empresas es fundamental la transformación de ser facilitador de valor a un cocreador de valor.

1.7.5 Otros estudios: revisiones sistemáticas de literatura y estudios bibliométricos

La tabla 9 presenta los estudios enfocados a la revisión sistemática de literatura referente a la cocreación de valor; Bonamigo et al. (2020), efectuaron una revisión de literatura referente a los facilitadores e inhibidores de la cocreación de valor en los servicios industriales. Se identificaron 11 facilitadores y 4 inhibidores de la cocreación de valor en los servicios industriales; en cuanto a los facilitadores, la participación de los actores y la sinergia entre actores destacaron; mientras que los inhibidores principales corresponden a la incompatibilidad entre actores y la inexperiencia de los actores. Este estudio es de las primeras investigaciones en identificar los facilitadores e inhibidores de la cocreación de valor en los servicios industriales; específicamente, permite a los gerentes mejorar el desempeño del proceso de cocreación de valor debido al conocimiento de facilitadores e inhibidores para favorecer la comprensión de dicho proceso.

Asimismo, Chathoth et al. (2016), llevaron a cabo una revisión de literatura y presentaron un marco conceptual referente a la cocreación y la participación del cliente en la industria hotelera; determinaron que las características de las transacciones varían en la industria de transformación y la de servicios. Las transacciones de servicios varían en la producción, coproducción y cocreación de valor debido a los cambios de actitud, tecnología habilitada e ideología que incita al cambio; ante el valor experiencial del cliente, las empresas deben contemplar aspectos ante, durante y posterior al proceso de cambio. La literatura referente a hotelería y turismo sobre cocreación y participación del cliente de alto nivel todavía es escasa.

Tabla 9. *Otros estudios de cocreación de valor*

Otros estudios	Autor(es)
Revisión sistemática de literatura	Bonamigo et al. (2020)
	Laud et al. (2019)
	Leroi-Werelds (2019)
	Ranjan & Read (2019)
	Wang et al. (2019)
	Chathoth et al. (2016)
	Mustak et al (2013)
Análisis bibliométrico	Saha et al. (2020)
	Alves et al. (2016)
	Galvagno & Dalli (2014)

Fuente: Elaboración propia

Mientras que Ranjan & Read (2019), realizaron una revisión de literatura de psicología individual y cocreación de valor para la creación de un modelo conceptual, con la finalidad de comparar los términos que emplean para explicar el rol del individuo en la cocreación. Se analizaron las relaciones entre las características individuales y la cocreación de valor; dentro de los hallazgos, encontraron un efecto positivo en la orientación prosocial del cliente y la participación en la cocreación de valor; no obstante, la extraversión del cliente no afecta el grado de cocreación de valor. Los gerentes requieren conocer a las personas que participan en el proceso para mejorar las actividades de cocreación de valor, y brinde la pauta para el diseño de ecosistemas cocreativos.

De igual manera, Leroi-Werelds (2019), realizó una revisión de literatura con la finalidad de llevar a cabo una actualización sobre el valor del cliente: avances tecnológicos, consumo colaborativo, ecosistemas de servicio e investigación de servicios transformadores; además, actualizó la tipología de valor de Holbrook, adicionando otros tipos de valores. La investigación ofrece la oportunidad de considerar la medición y modelaje del valor del cliente; de igual manera, propone rumbos de investigación futura sobre valor.

Wang et al. (2019), llevaron a cabo una revisión de literatura sobre la incertidumbre en la cocreación de valor mediante el análisis de 84 artículos donde identificaron patrones distintos de factores de contingencia. Desde un entorno macrosocial, la cocreación de valor conlleva a un sentido de explotación de los consumidores, y a su vez, una necesidad del consumidor para controlar al productor, impidiendo la cocreación armoniosa. Además, las relaciones de colaboración de actor a actor pueden generar incertidumbre en la creación de valor, debido a las diferencias en la intensidad del conocimiento de los servicios y a la heterogeneidad de los consumidores. Este estudio sintetiza los conocimientos sobre las probables contingencias en la cocreación de valor.

Por tanto, Laud et al. (2019), llevaron a cabo una revisión sistemática de literatura sobre la codestrucción de valor en el campo de los servicios. Se identificaron diez manifestaciones diferentes sobre la deficiente integración de recursos que pudieran afectar el bienestar de uno o varios actores del sistema de servicios; como resultado se construyó una tipología de manifestaciones sobre la deficiente integración de recursos con la finalidad de brindar una oportunidad para prevenir o disminuir el proceso de una codestrucción de valor para uno o todos los actores.

Mustak et al (2013) realizaron una revisión sistemática de literatura sobre la temática participación de clientes y creación de valor en artículos, libros, capítulos de libros y ponencias en congresos publicados entre 1970 y 2013 en bases de datos *Business Source Complete* de EBSCO, *Emerald Journals* y *Science Direct* (Elsevier).

La revisión sistemática de literatura también ha sido abordada por algunos estudios de análisis bibliométricos; como el desarrollado por Galvagno & Dalli (2014), que específicamente utilizaron el método bibliométrico de análisis de co-citación en artículos publicados entre enero de 2000 y diciembre de 2012 provenientes en su mayoría de las bases de datos Web of Science y Scopus de Elsevier. Se identificaron las corrientes de investigación y temáticas comunes enfocadas a tres perspectivas teóricas: ciencia de servicios, gestión de la innovación y la tecnología, e investigación de mercado y de consumo. Además, se determinó el auge de la investigación y desarrollo de la literatura sobre cocreación.

Alves et al. (2016) identificaron las principales perspectivas y contextos sobre la utilización del concepto cocreación de valor en los negocios y la gestión provenientes de la base de datos Web of Knowledge. Los resultados del análisis bibliométrico de 1998 a 2015 se identificaron los autores más citados, determinación de redes de autores y principales revistas, similitudes (clústeres). Adicionalmente, sugieren que de los distintos enfoques y campos que estudian la cocreación, considerarla como un motor de la innovación empresarial, el desarrollo de nuevos productos y servicios; y además, la experiencia de los consumidores de marcas como piedra angular de las relaciones comerciales. Estos resultados también muestran lagunas en la literatura que requieren investigación.

Recientemente, Saha et al. (2020), realizaron un análisis bibliométrico sobre la cocreación de valor de 458 artículos extraídos de la base de datos Web of Science correspondiente al periodo 2004-2018; este estudio utilizó las técnicas bibliométricas: análisis de co-citas, análisis de citas, y coocurrencia de palabras clave de los autores. Los resultados revelaron la evolución de la cocreación de valor en los últimos diez años; además, se identificaron tres áreas fundamentales: la cocreación de valor en el contexto del servicio al cliente, cocreación de valor en el contexto de la mejora del valor de la marca y la cocreación de valor para el marketing de servicios. Además, se identificaron los principales autores, revistas, instituciones y países que han influido en la cocreación de valor, y los probables caminos futuros de la investigación. La investigación ofrece una comprensión holística del concepto de cocreación de valor para adoptar una estrategia de crecimiento empresarial, satisfacción y fidelidad del cliente.

1.7.6 Producción científica de la cocreación de valor en la industria restaurantera

La revisión de literatura llevada a cabo permitió identificar la producción científica relacionada con la cocreación de valor en la industria restaurantera; en cuanto a las investigaciones empíricas cuantitativas se ubican principalmente quince estudios mientras que cualitativas solo tres estudios (tabla 10).

Tabla 10. *Cocreación de valor en la industria restaurantera*

Tipo	Autor(es)	Metodología	Aportación
	Junaid et al., (2020)	Modelo de ecuaciones estructurales	Investigación de los precursores y las consecuencias de la lealtad por la marca en el proceso de cocreación en los restaurantes.
	Lee et al., (2020)	Modelo de ecuaciones estructurales	Desarrollaron un marco conceptual sobre las motivaciones de búsqueda de variedad, la intención de visitar nuevos restaurantes.
	Kim & Tanford, (2019)	Análisis multivariado de varianza	Evaluación de los efectos interactivos simultáneos de múltiples señales en entornos de servicio restaurantera.
	Konuk (2019)	Modelo de ecuaciones	Investigación del rol de la calidad percibida de

Cuantitativa		estructurales	los alimentos, la equidad de precios, valor percibido, y las intenciones de boca en boca hacia los restaurantes de comida orgánica.
	Wang & Lang (2019)	Modelos de ecuaciones estructurales	Investigación sobre la vestimenta de los empleados de servicio repercute en la forma de las interacciones cliente-empleado, y la relación cliente-marca en los restaurantes.
	Yjorla et al., (2019)	Modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales	Inserción de la perspectiva del valor del cliente a la experiencia en el restaurante y los atributos de calidad con las percepciones de valor.
	Kim et al., (2019)	Modelos de ecuaciones estructurales	Investigación sobre los aspectos psicológicos de compartir las experiencias en restaurantes a través de redes sociales
	Naderi et al., (2018)	Análisis multivariado de varianza	Efectos del conocimiento del comensal sobre la calidad percibida (calidad comida, salubridad, ambiente, variedad de comida, valor) según el tipo de restaurante.
	Susskind & Curry, (2016)	Análisis de varianza	Analizaron la importancia de los dispositivos de mesa aumentan la participación del cliente y transforman el intercambio entre cliente-proveedor en el proceso de servicio.
	Line et al., (2012)	Rotación varimax	Desarrollo de la medición de personas con intereses compartidos en cinco entornos distintos de restaurantes.
	Jang & Namkung, (2009)	Modelo de ecuaciones estructurales	La atmósfera y el servicio son estímulos que mejoran las emociones positivas, y los atributos del producto, alivian las respuestas emocionales negativas.
	Liu & Jang, (2009)	Modelo de ecuaciones estructurales	Determinaron que el ambiente físico de los restaurantes tiene efectos significativos en las emociones positivas, las emociones negativas y el valor percibido de los clientes.
	Sánchez-Fernández et al., (2009)	Modelo de ecuaciones estructurales	Desarrolla un enfoque para comprender y medir el valor del consumidor en un contexto de servicio
	Ryu & Jang, (2008)	Modelo de ecuaciones estructurales	Propusieron un modelo conceptual para explorar cómo las percepciones de los clientes sobre los entornos influyen en la emoción y la intención conductual en el entorno de un restaurante de lujo.
	Ryu & Jang, (2007)	Modelo de ecuaciones estructurales	Propusieron un modelo de psicología ambiental para explorar los vínculos entre las percepciones y emociones de los clientes, y, entre los estados emocionales de los clientes y las intenciones de comportamiento.
Cualitativa	Sigala (2018)	Estudio de caso	Propusieron una metodología para evaluar el impacto en la productividad de las Tecnologías de Información y comunicación en los restaurantes.
	Tardivo et al., (2017)	Estudio de caso múltiple	Examinaron la contribución que los clientes pueden aportar en la creación de nuevos productos en las pequeñas y medianas empresas restauranteras.
	Walter et al., (2010)	Método de incidente crítico	Identificación y análisis de los impulsores de las experiencias de servicio del cliente

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las investigaciones de la industria restaurantera se enfocaron al aspecto cuantitativo, mientras que los estudios cualitativos han sido escasos. El presente trabajo se

fundamenta en la investigación cualitativa, a través del estudio de casos se analizarán tanto clientes como a los empleados y directivos de algunas empresas de servicios restauranteros. El contenido de este capítulo sustentó teóricamente la presente investigación, mediante la exposición de conceptos (cocreación de valor, encuentro de servicio, ambiente físico del servicio, ecosistema de servicios, participación del cliente, propuesta de valor, centralidad equilibrada, entre otros), antecedentes, evolución y principales campos de la cocreación de valor; asimismo, de investigaciones previas relacionadas con la cocreación de valor (estudios conceptuales, empíricos y revisiones de literatura). El marco teórico permitió la identificación de variables, metodologías, tipos y diseños de investigaciones que demuestran que la cocreación de valor ha evolucionado en los últimos años; no obstante, los estudios empíricos sobre la centralidad equilibrada en el campo de la investigación de servicios han sido escasos, y de alcance exploratorio; la cual brinda puntos de referencia. Por tanto, este capítulo se constituye un elemento clave en el diseño y desarrollo de la metodología para el logro de los objetivos de esta investigación.

2. LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

2.1 Restaurante: concepto y antecedentes

Morfin (2006) define al restaurante como aquel establecimiento donde se prepara y comercializa alimentos y bebidas para consumirse de manera inmediata y se cobra por el servicio prestado; Vidal (1997) manifiesta que el restaurante es un establecimiento que se dedica a la venta de alimentos y bebidas al público; y, Gispert (2003) menciona que el restaurante es un establecimiento donde se preparan alimentos. Un restaurante es un lugar donde las personas buscan no solo satisfacer su hambre sino celebrar ocasiones especiales con familiares o amigos, y en general, la convivencia, placer e interacciones con personas (Ha & Jang, 2012; Walter et al., 2010).

No obstante, la conceptualización de restaurante es considerada en pocas ocasiones por la literatura, y se ha definido con poca claridad y ambigüedad; por lo tanto, no ha sido posible determinar las características de los restaurantes de manera categórica, ni la comparación de los hallazgos entre los estudios (Line et al., 2012). Los restaurantes son considerados servicios de alto contacto con el cliente (Schneider and White, 2004), donde participa como coproductor, ya que la empresa solo ofrece propuestas de valor que se materializan con el consumo o uso del cliente (Walter et al., 2010); el comensal asume un rol más activo y mayor oportunidad de expresar sus necesidades y deseos en la cocreación de valor (Karpen et al., 2012; Neghina et al., 2015; Baron & Harris, 2008; Payne et al., 2008; Xie et al., 2008).

La industria restaurantera tuvo sus orígenes en la ciudad de París en el año de 1765 por Dossier Boulanger quien abrió el primer restaurante. Restaurante significaba los alimentos, específicamente las sopas y caldos que restauraban al cuerpo humano; fue el primer lugar público que a través de un menú ofrecía una variedad de platos (Lang, 2021). En 1782, se estableció en París el primer restaurante de lujo “La Grande Taverne de Londres”, cuyo propietario era Antoine Beauvilliers. Mientras que la cafetería, fue una contribución estadounidense paralela al restaurante, que se originó en San Francisco durante la fiebre del oro de 1849 (Lang, 2021).

2.2 Tipología de restaurantes

De acuerdo a Leonie (1992), los restaurantes se clasifican con base al tipo de servicio que ofrecen: francés, americano, inglés y buffet. El servicio a la francesa implica lujo, los alimentos se sirven en loza de plata, se requiere gran preparación del mesero para servir los alimentos, y algunos son preparados frente al cliente. Servicio americano se tiene la opción de mesas con planchas para la preparación de alimentos, pan caliente en la mesa, las sopas son servidas de una soper. Servicio inglés se utiliza principalmente para fiestas especiales, existe un anfitrión, quien es responsable del servicio, los comensales se servirán los alimentos. Servicio de buffet aquel donde el comensal se sirve los alimentos colocados en una mesa grande, los platillos se colocan en secuencia para que el comensal se sirva del primero al último, no hay control de porciones.

Lane y Dupré (1997) consideraron los indicios de clasificaciones anteriores y homologaron básicamente la clasificación de restaurantes en tres tipos: restaurante independiente, restaurante de cadena, y restaurante de franquicia. El primero de ellos, posee una o varias características únicas, no cuentan con ninguna afiliación o incorporación a una marca de una empresa, y el dueño participa de manera operativa y es el responsable directo de la

gerencia. El segundo tipo se refiere a dos o más negocios que se abren bajo el mismo nombre, y tienen afiliación a una marca; la gerencia y los sistemas administrativos son una réplica de las demás unidades que integran la cadena. Por último, el restaurante de franquicia, se tiene un acuerdo legal donde el dueño concede los derechos y privilegios a otra persona para vender los productos o servicios bajo las condiciones específicas de lo acordado.

Según Walker (2001) bajo el criterio de la clasificación de Lane y Dupré (1997), los restaurantes se clasifican de acuerdo al servicio proporcionado: restaurantes de servicio completo, restaurantes de comida rápida, y, restaurantes casuales. El de servicio completo ofrece un menú donde se enlistan los platillos que se preparan al momento de ser ordenados, se destacan por el precio, la decoración, ambientación y el trato. El de comida rápida ofrece un menú limitado basado en hamburguesas, pizzas, pollos, entre otros; el menú se observa en imágenes luminosas de alimentos, solicitan y pagan al cajero los alimentos seleccionados, y, posteriormente, recogen los alimentos en pocos minutos. El restaurante casual, es similar al de comida rápida, ya que no ofrece servicio completo, pero mejor calidad de los alimentos y la ambientación.

En tanto que la Organización Mundial de Turismo (OMT, 1998), clasifica a los restaurantes en tres tipos: familiar, monoproducto, y neorestauración. El restaurante familiar ofrece comida casera, precios económicos y el servicio es llevado a cabo por miembros de la familia del propietario. El tipo monoproducto se centra en un producto concreto, tales como a la parrilla, pizzerías, creperías, tortillerías, temático, cibercafés. Neorestauración implica catering (preparación según necesidades del cliente y entrega a domicilio), banqueting (banquetes), vending (máquinas despachadoras de alimentos o bebidas, ya sean refrigeradas o no), take-away (alimentos que el cliente recoge en el establecimiento), y tele-reparto (alimentos que se entregan en el domicilio previo pedido telefónico).

Morfin (2006) indica que los restaurantes se clasifican en función a tenedores; el primero de ellos, Restaurante de lujo (cinco tenedores), que cuenta con vestíbulo, guardarropa o sala de espera, aire acondicionado, sanitarios independientes para damas y caballeros, buffet frío a la vista, carros para flamear, cocinas equipadas, gran variedad de platillos tanto de cocina nacional como internacional, carta variada de vinos, personal uniformado, cubiertos de plata.

Restaurante de primera (cuatro tenedores), cuenta con sala de espera, guardarropa, aire acondicionado, servicios sanitarios para damas y caballeros, cocinas equipadas, variedad de platillos, personal uniformado, cubiertos de acero inoxidable. Restaurante de segunda (tres tenedores), cuenta con guardarropa, sanitarios independientes para damas y caballeros, cocina equipada, poca variedad de alimentos, personal uniformado. Restaurante de tercera (dos cubiertos), cuenta con cristalería sencilla, vajilla de loza o vidrio, mantelería con servilletas de tela o papel, cocinas poco equipadas, personal uniformado, carta de alimentos sencilla. Restaurante de cuarta (un tenedor), cuenta con cristalería sencilla, vajilla de loza o vidrio, servilletas de tela o papel, un solo sanitario, personal aseado, carta muy sencilla.

Con base a conceptos identificados en la literatura, Line et al. (2012) propusieron una tipología de restaurantes bajo distintos criterios que se presentan en la tabla 11.

Tabla 11. *Tipología de restaurantes según Line et al., (2012)*

Tipo	Nivel de servicio	Nivel de ambiente	Nivel de emoción	Calidad de comida	Rotación de mesas
Comida rápida	Baja	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Informal rápido	Baja/medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Temático	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
De lujo	Medio.	Medio	Alto	Alto	Medio
Alta cocina	Alta	Alto	Alto	Alto	Bajo

Fuente: Adoptado de Line, 2012

El nivel de servicio corresponde al grado de atención que reciben los clientes por parte del personal del restaurante; donde los restaurantes de comida rápida corresponden al nivel más bajo, mientras que los de comida de lujo representa el más alto (Line et al., 2012). Los restaurantes de comida rápida no cuentan con asistencia de mesa o meseros; la comida se solicita en un mostrador y se paga antes de consumirla. Los restaurantes informales temáticos se caracterizan por el servicio tradicional donde el mesero levanta el pedido, sirve bebidas, sirve la comida y entrega la nota de consumo. Los restaurantes de lujo incorporan a varios meseros que ofrecen distintas opciones gastronómicas y de vinos (Line et al., 2012). El ambiente y los bienes tangibles juegan un papel trascendente en los restaurantes; principalmente en los de mayor nivel de servicio, como la iluminación, asientos confortables, decoración, música, pantallas, entre otros (Line et al., 2012). Israeli & Barkan (2004) identificaron la calidad y la variedad de alimentos como los factores más influyentes en la lealtad del cliente.

En el año 1994, los gobiernos de Canadá, Estados Unidos y México acordaron diseñar el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) con la finalidad de clasificar las actividades económicas en Norteamérica. En nuestro país, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) es la entidad responsable en coordinación con instituciones de Canadá y Estados Unidos para la elaboración y actualización del sistema de clasificación. Según este Sistema de Clasificación, los servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas están integrados por nueve tipos de restaurantes: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida; Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos; Restaurantes con servicio de preparación de antojitos; Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas; Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares; Restaurantes de autoservicio; Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar; Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar; y, Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.

En cuanto a nivel internacional, se cuenta con la clasificación por diamantes y la Guía Michelin. La clasificación por diamantes es otorgada por la American Automobile Association (AAA, 2009); el reconocimiento de diamantes no implica costo para las empresas restauranteras, cuya evaluación recae en doce requisitos en función al tipo de comida, la comodidad, la limpieza, la seguridad, la decoración y la satisfacción del cliente.

Un diamante cumple con requisitos básicos referente a la gestión, limpieza, servicio sencillo y familiar a un precio económico, buena comida cuyo menú es limitado. Dos diamantes ofrecen una mejor presentación de alimentos, acompañado de aderezos, mayor variedad de platillos en el menú a un precio razonable. Tres diamantes cuentan con los servicios de chef profesional y personal capacitado, dominio en la preparación de alimentos

y especialidad en determinada cocina nacional o internacional, buena decoración en las instalaciones. Cuatro diamantes ofrecen menús donde la presentación de alimentos con alto grado de creatividad y complejidad con la participación de varios chefs, se busca superar las expectativas del cliente, mejor decoración y ambientación, además, la presencia de un sommelier para la orientación en la selección de vinos por parte del comensal. Cinco diamantes generan una experiencia de clase mundial, los menús a la vanguardia con los mejores ingredientes, chefs reconocidos a nivel internacional, los alimentos se preparan de manera imaginativa y única que sobrepasan las expectativas del cliente (AAA, 2009).

Por otra parte, la Guía Michelin tuvo sus orígenes en 1900 por los hermanos André y Édouard Michelin con la finalidad de brindar información como mapas, rutas, gasolineras, restaurantes y hoteles. A partir de 1931, la guía utilizó estrellas para la valorar la calidad de los restaurantes; dicha valoración hasta nuestros días es realizada por inspectores donde establecen jerarquías de una, dos o tres estrellas.

Hoy en día, la Guía Michelin se ha convertido en referente mundial en la industria gastronómica; aproximadamente, 30 mil establecimientos en más de 30 países, destacando Francia, España, Portugal, China, Estados Unidos, Australia, Japón (Michelin Guide, 2021). En el continente americano, solo Estados Unidos, Brasil y Canadá cuentan con restaurantes bajo la distinción Michelin; en nuestro país, ya algunos restaurantes mexicanos son candidatos a este reconocimiento, que contribuiría a consolidar la economía local, turismo, y, específicamente, la industria restaurantera (Revoreda, 2021).

Los inspectores básicamente han utilizado cinco criterios para la distinción de las estrellas Michelin: la selección de productos, la creatividad, el dominio del punto de cocción y de los sabores, la relación calidad-precio, y finalmente, la regularidad o consistencia (Vega, 2017).

En 2021, la Guía Michelin ha introducido una nueva distinción denominada Estrella Verde, que, principalmente, resalta la participación de los restaurantes con buenas prácticas de gastronomía en el ámbito de la sustentabilidad, independientemente si posee o no la distinción de las estrellas Michelin. Adicionalmente, existe otro reconocimiento denominado Bib Gourmand, caracterizado por una favorable relación calidad-precio, con un menú completo (entrada, plato principal, postre y en ocasiones bebida) y un precio máximo de 35 euros por persona (Gastronomistas, 2020). Esta distinción valora específicamente la experiencia del comensal en la búsqueda de comer bien, sin sobrepasar los 35 euros en Europa y 40 dólares en Estados Unidos (Pakus, 2021).

Tabla 12. *Clasificación de restaurantes en función a distintos criterios*

Autor(es)	Criterio	Tipología
Leonie (1992)	Tipo de servicio	Servicio francés, servicio americano, servicio inglés, y buffet.
Lane y Dupré (1997)	Homologación de anteriores clasificaciones	Restaurante independiente, restaurante de cadena, y restaurante de franquicia.
Walker (2001)	Servicio otorgado	Restaurantes de servicio completo, restaurantes de comida rápida, y, restaurantes casuales.
Organización Mundial de Turismo (OMT, 2009)	Tipos de restaurantes	Restaurante familiar, monoproducto, y neorestauración.
Morfin (2001)	Servicio otorgado	Restaurante de lujo (cinco tenedores), restaurante de primera (cuatro tenedores), restaurante de segunda (tres tenedores), restaurante de tercera (dos tenedores), y restaurante de cuarta (un tenedor).
Line et al. (2012)	Múltiples (nivel de servicio, ambiente,	Comida rápida, informal rápido, temático, de lujo y alta cocina.

	emoción, calidad de comida y rotación de mesas)	
SCIAN (2019)	Tipo de alimentos	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida; Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos; Restaurantes con servicio de preparación de antojitos; Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas; Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares; Restaurantes de autoservicio; Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar; Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar; y, Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.
American Automobile Association (AAA, 2009)	Múltiples (tipo de comida, comodidad, limpieza, seguridad, decoración)	Restaurante cinco diamantes, restaurante cuatro diamantes, restaurante tres diamantes, restaurante dos diamantes, y restaurante un diamante.
Guía Michelin	Múltiples (selección de productos, creatividad, dominio del punto de cocción y de los sabores, relación calidad-precio, y consistencia)	Restaurante tres estrellas, restaurante dos estrellas, restaurante una estrella, restaurante estrella verde, y restaurante Bib Gourmand

Fuente: Elaboración propia

2.3 Distintivos de restaurantes

Los restaurantes tienen la alternativa de obtener distintivos que los distinguen de los demás; tal es el caso de los distintivos “H”, “M”, “S, y sello de Calidad Punto Limpio en nuestro país (tabla # 12); mientras que a nivel mundial los distintivos de estrellas y diamantes otorgados por la Guía Michelin y la American Automobile Association respectivamente.

El distintivo “H” es otorgado por la Secretaría de Turismo para aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas, que cumplen satisfactoriamente las disposiciones de buenas prácticas de higiene y sanidad (SECTUR, 2021a). Estas disposiciones abarcan las instalaciones físicas y sanitarias, personal, agua y hielo, control de plagas, equipo, limpieza y desinfección, recepción, almacenamiento (refrigeración, congelación), preparación y servicio de alimentos (NORMEX, 2015). El distintivo H tiene un costo promedio entre 30 y 40 mil pesos con una vigencia de un año; el 80% de este monto suele ser subsidiado por el gobierno estatal, por lo que el empresario pagaría alrededor de 8 a 9 mil pesos. La renovación tiene un costo en promedio de 700 pesos (Torrijos, 2020).

El distintivo “M” es un reconocimiento otorgado por la Secretaría de Turismo en nuestro país, que avala la adopción de las mejores prácticas y considerada como una empresa turística modelo; el distintivo “M” es el resultado de la implementación del Programa Moderniza, un sistema para el mejoramiento de la calidad de las empresas turísticas con la finalidad de aumentar la rentabilidad y competitividad. Este programa está direccionado a micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, específicamente, hoteles de una a cuatro estrellas, restaurantes, agencias de viajes, arrendadoras de autos, y autotransportes turísticos (SECTUR, 2021a). La vigencia del Distintivo M es de dos años; y, antes de concluir la vigencia se debe solicitar la visita de un consultor M quien realizará la evaluación para la renovación del Distintivo M (Programa Moderniza, 2021).

El Distintivo “S” es otro reconocimiento otorgado por la Secretaría de Turismo a partir de 2012, con la finalidad de reconocer las buenas prácticas sustentables de las empresas turísticas de nuestro país; específicamente, restaurantes, aeropuertos, establecimientos de

hospedaje, centros de convenciones, campos de golf y transportes turísticos. La empresa turística debe contar con al menos dos años de operaciones para solicitar este reconocimiento, y la vigencia del distintivo es por un año (SECTUR, 2021b).

Existen dos alternativas para la obtención del distintivo S: Certificación Earth Check y Certificación NEPCon-Rainforest Alliance. La empresa Earth Check en colaboración con la Secretaría de Turismo, promueve las mejores prácticas sustentables, alineadas a los criterios globales de sustentabilidad fomentados por la Organización Mundial de Turismo; avala la evaluación de los informes empresariales sobre la emisión de gases de efecto invernadero, gestión de recursos de agua dulce, protección de la calidad del aire, gestión de aguas residuales y de residuos sólidos, entre otros (Civita, 2021; SECTUR, 2021b). Rainforest Alliance es una organización internacional sin fines de lucro que busca y promueve la conservación de la biodiversidad; otorga una certificación exclusivamente a los servicios de alojamiento en función al desempeño empresarial, sociocultural y ambiental. El desempeño empresarial implica gestión de la calidad, gestión de RRHH, gestión de seguridad, salubridad en la preparación y manipulación de alimentos y bebidas, educación para la sostenibilidad. El desempeño sociocultural se refiere a la contribución del desarrollo local, ética en las prácticas laborales, respecto a las culturas locales, rescate y protección del patrimonio histórico-cultural. El desempeño ambiental referente al cambio climático, uso racional del agua y la energía; protección de la biodiversidad, conservación de áreas naturales, prevención de la contaminación, y gestión de los desechos sólidos (Civita, 2021; SECTUR, 2021b).

En cuanto al Distintivo Punto Limpio, es otro reconocimiento otorgado por la Secretaría de Turismo a las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas como restaurantes, hoteles, agencias de viajes, arrendadoras de autos, centros de entretenimiento, entre otros; este distintivo evalúa la calidad higiénica, buenas prácticas en la recepción (lobby), salones para eventos, albercas, habitaciones, área de comensales, áreas de juegos, gimnasio spa, área de preparación de alimentos (SECTUR, 2021a).

Tabla 13. *Tabla comparativa de los distintivos otorgados en México*

Distintivo	Significado	Tamaño empresa	Tipo de empresa	Vigencia	Costo
M	Avala la adopción de las mejores prácticas turísticas y se considera como una empresa turística modelo	Micro, Pequeña y Mediana empresa	Hoteles de una a cuatro estrellas, restaurantes, agencias de viajes, arrendadoras de autos, y autotransportes turísticos Restaurantes, aeropuertos,	2 años	Renovación de \$3,250 a \$3,650 (según tamaño de la empresa)
S	Reconocimiento a las buenas prácticas sustentables de las empresas turísticas	No importa el tamaño de la empresa	hoteles, centro convenciones, cruceros, casinos, campos de golf y transportes turísticos	1 año	\$50,000
H	Reconocimiento a las buenas prácticas de higiene y sanidad por los prestadores de servicios de alimentos y bebidas	No importa el tamaño de la empresa	Restaurantes, comedores industriales.	1 año	\$30,000 a \$40,000 (menos subsidio 80%)
Punto Limpio	Reconocimiento a las buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las empresas turísticas,	Micro, pequeñas y medianas empresas	Restaurantes, hoteles, cafeterías, agencias de viajes, arrendadoras de autos, operadoras de buceo, centros de entretenimiento, spas, centros ecoturísticos, <i>Parques</i>	2 años	Micro \$16,650 Pequeña \$18,275 Mediana

Fuente: Elaboración propia

2.4 Restaurante: ambiente físico y digital

El entorno del restaurante combina elementos orientados a la producción y al servicio, que incluyen un producto de servicio tangible (dimensión técnica), un entorno físico de servicio (dimensión espacial) y la prestación del servicio (dimensión funcional) (Israeli & Barkan, 2004). La dimensión técnica en un restaurante implica la preparación de alimentos y bebidas bajo la responsabilidad del personal de cocina; de la entrega, revisión y ratificación de alimentos por parte del mesero; y, por último, la manera de servir y recoger los alimentos de la mesa. La dimensión funcional se refiere a las interacciones entre el personal del restaurante y los clientes; la cual, existe heterogeneidad o variabilidad en cada encuentro de servicio que puede ser favorable o no (Israeli & Barkan, 2004). En este encuentro de servicio intervienen aspectos tangibles e intangibles, ya que el cliente consume y utiliza bienes tangibles (alimentos, bebidas, platos, cubiertos, vasos, entre otros), elementos intangibles (iluminación, atención del personal, música); que al final del encuentro, se obtiene un resultado, como la satisfacción o no del cliente, emoción del cliente, pago del consumo, propinas, así como, la probable recompra del servicio, y posible promoción del propio cliente del establecimiento (Bitner, 1992).

En cuanto a la dimensión espacial, Ryu y Jang (2007, 2008) adaptaron el concepto entorno físico de Bitner (1992) para proponer el entorno en restaurantes denominado “dinescape”. El medio ambiente es un componente trascendente en los restaurantes, ya que crean el estado de ánimo y emociones del cliente (Jang & Namkung, 2009; Liu & Jang, 2009; Sharma & Stafford, 2000). De acuerdo a Ryu y Jang (2008), el dinescape integra tres factores: ambientales, de diseño y sociales. Los factores ambientales corresponden al ruido, olor, iluminación, color y música; los factores de diseño incluyen la distribución física del establecimiento, los muebles y la estructura de las paredes; y por último, los factores sociales involucran el tipo de clientela, apariencia de los empleados, la aglomeración en el establecimiento Ryu y Jang (2008).

En cuanto al ambiente digital, la tecnología es una herramienta primordial que facilita el control de las operaciones, la gestión de inventarios, análisis de ventas (Huber et al., 2010), por ende, el uso racional de recursos materiales, como equipo, materiales, así como, de recursos humanos que contribuyan en el incremento de la productividad (Sigala, 2003).

Las tecnologías de la información y la comunicación reúnen todo tipo de tecnología que se utiliza para crear, capturar, manipular, comunicar, compartir, presentar y utilizar información en sus diversas formas: datos comerciales, conversaciones de voz, imágenes fijas, películas, presentaciones multimedia (Ruiz-Molina et al., 2014).

Los restaurantes han utilizado las tecnologías de información y comunicación como el internet, intranet; de igual manera, software como sistemas de contabilidad y nómina, bases de datos de clientes (DiPietro, 2017). Las aplicaciones de teléfonos inteligentes para llevar a cabo reservaciones en restaurantes, búsqueda de cupones o descuentos en tiempo real (DiPietro, 2017)

La literatura referente a las tecnologías de información y comunicación en los restaurantes es escasa (Ham et al., 2008). Mozeik et al., (2009) realizaron investigaciones sobre los impactos de la tecnología en la industria de los restaurantes y demostraron que los clientes percibieron que los dispositivos móviles tienen más facilidad de uso relacionados con los servicios de restaurantes que las computadoras portátiles o las computadoras. El uso de

dispositivos móviles como teléfonos móviles, se percibió como un medio de comunicación más sencillo y eficaz entre el restaurante y los comensales; las aplicaciones de teléfonos inteligentes para llevar a cabo reservaciones en restaurantes, búsqueda de cupones o descuentos en tiempo real (DiPietro, 2017). Por otro lado, Ruiz-Molina, et al. (2014) analizaron el papel de las tecnologías de la información y la comunicación en las operaciones de restaurantes; el sitio web del restaurante, su inclusión en directorios de restaurantes online y el uso de Internet para la promoción (publicidad virtual, marketing viral, e-Magazine, redes sociales) para captar nuevos clientes.

Por otro lado, también se cuenta con plataformas gratuitas, como Yelp, que es una página web que promueve el comercio local, y se considera una guía que facilita la búsqueda de los mejores establecimientos de alimentos y bebidas, tiendas para realizar compras, lugares de entretenimiento, relajación y diversión, entre otros; la selección de los mejores establecimientos está en función a las opiniones de usuarios sobre sus experiencias con los negocios locales (Corradini et al., 2020; EcuRed, 2021); mientras mayor sea el número de comentarios favorables, más famoso se volverá el local (Plataformas Turísticas, 2021). Se cuenta con filtros en la plataforma para afinar la búsqueda de establecimientos; actualmente se cuenta con una aplicación gratuita para teléfonos (Plataformas Turísticas, 2021).

Esta página web brinda la oportunidad de publicar las opiniones de los usuarios sobre negocios locales, y, a su vez, compartir preferencias presentadas en gráficos para observar los patrones de influencia; de igual manera, determinar si un negocio es popular en un área específica y si una persona es un experto local (Cervellini et al., 2016). Las personas acceden a Yelp, leen reseñas y observan calificaciones sin la creación de una cuenta; sin embargo, no pueden calificar ni revisar ubicaciones; tampoco permite que las personas califiquen una ubicación sin capturar una reseña (Frith & Wilken, 2019).

Yelp es fundada en 2004 por Russel Simmons y Jeremy Stoppelman en California, Estados Unidos; actualmente esta red social está habilitada principalmente en países europeos (EcuRed, 2021). Yelp es libre de interactuar con la plataforma y de escribir reseñas sin restricciones (Corradini et al., 2020); las reseñas referente a la industria restaurantera han impactado su popularidad y éxito (Anderson y Magruder, 2012); aproximadamente un tercera parte de los clientes han confiado en las reseñas al optar por un restaurante (Nakayama & Wan, 2018); el usuario califica a través de una escala de 1 a 5 estrellas los diferentes establecimientos que ha visitado (EcuRed, 2021). Los restaurantes independientes que no están asociados con cadenas ni franquicias, son fundamentales y valiosas sus reseñas documentadas en Yelp (Keller & Kostromitina, 2020).

Las principales características de esta plataforma radican en los enlaces rápidos para localizar restaurantes, bares y cafeterías; direcciones, teléfonos, distancia, precio, fotos, y especialmente, comentarios favorables o recomendaciones que realizan los usuarios; además, las empresas tienen la opción de realizar actividades de promoción en la plataforma (Plataformas Turísticas, 2021). La plataforma Yelp es útil para el análisis del comportamiento de los usuarios, el análisis de sentimientos, y análisis de recomendaciones (Corradini et al., 2020).

2.5 Impacto de la pandemia COVID-19 en la industria restaurantera

La pandemia COVID-19 declarada por la Organización Mundial de la Salud a partir de marzo 2020, ha impactado de manera devastadora a la industria de los restaurantes (Dube et al., 2021; Gössling et al., 2020). Al inicio de la pandemia COVID-19 repercutió en el cierre

del 40% de los restaurantes; asimismo, en las ventas que alcanzaron su nivel más bajo en los últimos 35 años (NRA, 2020).

La estipulación del distanciamiento social, la industria restaurantera se ha convertido en una de las industrias más afectadas por la pandemia de COVID-19 (Gössling et al., 2020). Algunos restaurantes han continuado operaciones y utilizado un sistema de entrega a sus clientes; mientras que otros restaurantes han cerrado de manera definitiva (Dube et al., 2021); por lo tanto, existe una necesidad de proporcionar algunos estímulos como las exenciones fiscales, cancelaciones de deudas, subsidios, entre otros (Dube et al., 2021). A medida que más restaurantes abren de manera parcial, deben rediseñar la asignación de asientos a los comensales y las operaciones con la finalidad de ofrecer medidas de seguridad y sensación de confianza a los comensales, tales como tablero de menú sin contacto, sistema de pago, higienización rutinaria de las mesas, ofrecimiento de descuentos o cupones para promover y generar más clientes (Dube et al., 2021).

Las condiciones ambientales han sido afectadas por COVID-19; por lo tanto se ha redefinido el espacio físico (Rosenbaum & Russell-Bennett, 2020). Esta redefinición hace hincapié en la limpieza, los diseños como los letreros que delimitan los espacios, la sana distancia, rutas exclusivas de entrada y salida; de igual manera, la interacción social entre clientes y empleados con cubrebocas y caretas, preocupaciones por estancias en entornos cerrados, alternativas de recogida y entrega de productos o servicios (Rosenbaum & Russell-Bennett, 2020).

La relación directa cliente-empresa se ha limitado en el ámbito presencial, a través de horarios restringidos (restricciones de tiempo), accesos controlados (número de personas dentro de los negocios), proximidad a otros (sana distancia) (Acar et al., 2019; Wang et al., 2020). La pandemia ha afectado la interacción social, especialmente, la sociabilidad entre empleados y clientes, debido principalmente al uso de los cubrebocas y caretas como barreras que han demeritado dicha interacción; la disminución del contacto físico ha producido efectos psicológicos, como la ansiedad, depresión, soledad y el estrés (Ratten, 2020; Rosenbaum & Russell-Bennett, 2020).

La atención debe estar enfocada en las pequeñas y medianas empresas, ya que han conformado la mayor parte de la industria del turismo, y es posible que no tengan suficiente acceso a la inyección de capital como las grandes empresas. En cuanto a los restaurantes, es necesario la generación de programas de certificación locales, nacionales o globales sobre el cumplimiento de COVID-19 en términos de protocolos de salud, seguridad e higiene. De igual manera, existen oportunidades a nivel estratégico para llevar a cabo fusiones, adquisiciones, redimensionamiento o reducción de la estructura (Dube et al., 2021).

Con el cierre de restaurantes en la mayoría de los países y la expectativa de que el distanciamiento social se ha convertido en una acción estratégica clave para la disminución de COVID-19 por un periodo indefinido; se espera que los restaurantes enfrentarán problemas para recuperarse, debido a su poca liquidez y márgenes de ganancia limitada. Los restaurantes pueden permanecer abiertos para los clientes de comida para llevar, convirtiéndose en una alternativa operativa, que requiere menos personal. Es probable que la acción estratégica distanciamiento social haya favorecido los negocios de comida rápida con respecto a los restaurantes de alta cocina (Gössling et al., 2020)

La industria restaurantera ha sido reconocida como altamente vulnerable a las pandemias debido al temor de los clientes sobre el distanciamiento social (Gössling et al., 2020); lo que ha generado una disminución del 90% aproximadamente de la afluencia de visitas a restaurantes en Estados Unidos (Dube et al., 2021).

La retención de clientes es fundamental para el éxito de los restaurantes, ya que está directamente relacionada con las operaciones del restaurante (Yan et al., 2015). Ante la actual pandemia, las preocupaciones de los clientes con respecto a las comidas en restaurantes se pueden incrementar (Min et al., 2021). El comportamiento de cocreación del cliente y el compromiso con un restaurante pueden alcanzar una conexión emocional con la empresa proveedora de servicios (Vázquez-Casielles et al., 2016); lo que ha generado probablemente una disminución de las amenazas relacionadas con la pandemia o el incremento intencional de volver a estar como la normalidad anterior (Min et al., 2021). Mantener el nivel de higiene, el uso adecuado de máscaras, una estrategia de distanciamiento social cuidadosamente diseñada para el comedor y el servicio sin contacto pueden contribuir a una evaluación positiva de la equidad procedimental y distributiva (Min et al., 2021). Al comienzo de la pandemia, algunos los restaurantes anunciaron el cierre de las áreas de asientos, mientras que promovían el uso del drive-thru, y entregas a domicilio; de igual manera, las medidas de seguridad y estándares de limpieza para proteger a los empleados y clientes (Min et al., 2021).

2.6 Importancia de la industria restaurantera en México

Según la Asociación Mexicana de Restaurantes (2019), la industria restaurantera se ha concentrado principalmente en siete estados: Jalisco, Puebla, Veracruz, Michoacán, Guanajuato, estado de México, y la Ciudad de México reflejado en la aportación al Producto Interno Bruto (PIB) (Tabla 14).

Tabla 14. *Aportación de los estados al PIB en 2019*

Estado	Contribución al PIB	Sector Primario	Sector Secundario	Sector Terciario
Cd. de México	16.1%	2.8%	5.5%	22.7%
Edo. de México	8.8%	3.1%	7.8%	10.1%
Jalisco	7.1%	13.3%	7.7%	6.9%
Veracruz	4.5%	7.0%	4.4%	4.4%
Guanajuato	4.2%	4.6%	5.6%	3.8%
Puebla	3.3%	3.5%	4.2%	3.1%
Michoacán	2.5%	10.4%	0.4%	2.7%

Fuente: Elaboración propia

Esta industria contribuyó con 2% del Producto Interno Bruto Nacional, y 14% del Producto Interno Turístico (Asociación Mexicana de Restaurantes, 2019).

La industria restaurantera es la segunda generadora de empleo a nivel nacional con 2,170,171 personas y la primera en autoempleo (Asociación Mexicana de Restaurantes, 2019). 7 de cada 10 empleos (70%) en el sector turístico son aportados por establecimientos restauranteros; asimismo, la industria restaurantera es la principal formadora de competencias laborales del sector turístico (Asociación Mexicana de Restaurantes, 2019).

La tabla 15 presenta el incremento tanto de los establecimientos como del personal ocupado comparando los últimos 2 censos económicos 2014 y 2019. El incremento de establecimientos fue del 28%; de igual manera, el aumento en personal ocupado correspondió al 37%. De estas tres ramas, la de mayor crecimiento en cuanto al número de establecimientos fue la preparación de alimentos por encargo (servicios de comedor para empresas e instituciones, servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales, y servicios de preparación de alimentos en unidades móviles) con 65%; mientras que la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas tuvo el mayor incremento con un 39% en cuanto al personal ocupado.

Tabla 15. *Comparativo de establecimientos y personal ocupado*

Rama	Establecimientos		Personal ocupado	
	C.E. 2014	C.E. 2019	C.E. 2014	C.E. 2019
Preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas	450,343	581,530	1,433,448	1,997,750
Centros Nocturnos, bares y similares	26,262	28,236	103,928	122,977
Preparación de alimentos por encargo	1,511	2,493	42,533	49,444
Total	478,116	612,259	1,579,909	2,170,171

Fuente: Adaptado del Reporte Censo Económico 2019 INEGI

La figura 18 visualiza el parámetro de rentabilidad promedio por cada uno de los estados de la República Mexicana de acuerdo a la colorimetría presentada. El estado de Puebla se aprecia en la figura con un intervalo de rentabilidad entre 40.1% y 45%, colocándose entre los diez estados con mayor rentabilidad promedio.

Figura 18. *Rentabilidad promedio por estado de la República Mexicana*



Nota: La colorimetría revela el porcentaje de rentabilidad de cada estado de la República Mexicana según Reporte Censo Económico 2019 INEGI

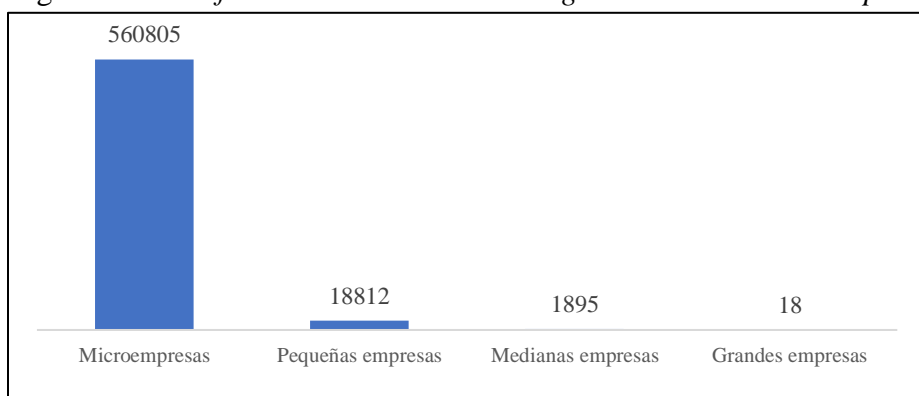
A continuación, se enlistan algunos datos estadísticos generales relevantes de los establecimientos de la industria restaurantera de acuerdo al Reporte Censo Económico 2019 de la industria restaurantera publicado por INEGI:

- El 12% de los establecimientos en la República Mexicana se destinan a la preparación de alimentos y bebidas.
- El 8% del personal ocupado de nuestro país pertenecen a este subsector.
- Desafortunadamente, el 51.6% del personal ocupado solo cuenta con nivel básico de estudios.
- El 36% de la personal ocupado corresponde a una edad entre 21 y 30 años.
- 19% de rotación de personal.
- Solo el 11% de los establecimientos utilizan equipo de cómputo y 10% usan internet; 1,5% realizan ventas por internet.
- De los 612,259 establecimientos, 438,514 informales (71.62%) y 173,745 formales (28.38%).
- De los 2,170,171 personas ocupadas, 41,75% informales y 58.25% formales.
- Remuneración promedio anual: \$36,950 (informal), y \$57,765 (formal).

2.6.1 Unidades económicas de la industria restaurantera en la República Mexicana

De acuerdo al Censo Económico 2019 de la industria restaurantera de México publicado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2019), la República Mexicana está integrada por 581,530 unidades económicas (establecimientos). La Secretaría de Economía (2009) publicó en el Diario Oficial de la Federación de fecha 9 de junio 2009, que las empresas del sector servicios con base en su tamaño pueden ser microempresas (hasta 10 empleados), pequeñas empresas (11 a 50 empleados), medianas empresas (51 a 100 trabajadores) y grandes empresas (más de 100 trabajadores). La figura 19 presenta la clasificación según el tamaño de las 581,530 unidades económicas establecidas en la

Figura 19. Clasificación de restaurantes según su tamaño en la República Mexicana



Nota: Distribución de empresas según su tamaño de acuerdo al Reporte de Censo Económico 2019 INEGI

De las 581,530 unidades económicas, 96.44% corresponden a microempresas, 3.23% pequeñas empresas, 0.32% medianas empresas, y, tan solo 0.003% grandes empresas; por lo tanto, la fortaleza de la industria restaurantera en nuestro país recae en las microempresas y pequeñas empresas principalmente.

Desafortunadamente en el ámbito tecnológico, el 9.23% de las unidades económicas de la industria restaurantera cuenta con servicio de internet, y tan solo el 1.5% cuenta con infraestructura para la realización de ventas por internet (INEGI, 2019); la tabla 16 brinda los medios electrónicos utilizados por los establecimientos para llevar a cabo las ventas por internet.

Tabla 16. Medios electrónicos para ventas por internet

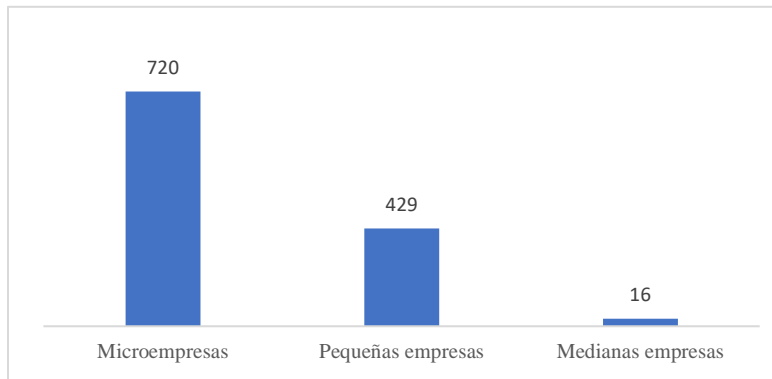
Internet	Servicio ventas	Página web propia	Página web de terceros	Redes sociales	Correo electrónico
53675	8662	3339	2437	4740	2352

Fuente: Elaboración propia según datos del censo económico 2019

2.6.2 Unidades económicas de la industria restaurantera en la ciudad de Puebla

De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) a noviembre 2020, publicado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la industria restaurantera de la ciudad de Puebla está integrada por 1165 unidades económicas (establecimientos). La figura 20 clasifica las 1165 unidades económicas según su tamaño.

Figura 20. Clasificación de restaurantes según su tamaño en la ciudad de Puebla



Nota: Distribución de empresas según su tamaño de acuerdo al DENU 2020

De las 1165 unidades económicas, 61.8% corresponden a microempresas, 36.9% a pequeñas empresas, y tan solo 1.3 % a medianas empresas, no existen grandes empresas.

3. METODOLOGÍA

3.1 Introducción

La presente investigación asume el desafío de integrar la centralidad equilibrada con la cocreación de valor que involucre a varios actores; los estudios sobre la centralidad equilibrada en el campo de la investigación de servicios han sido escasos; se destacan los estudios exploratorios de Frow & Payne, (2011), Quero & Ventura, (2015), Hillebrand et al., (2015), Verleye et al., (2017), y, Pinho et al. (2014); por ende, la centralidad equilibrada es una teoría en desarrollo; por lo que, Yin (2014, 2003), ha considerado apropiado la utilización de estudios de casos de tipo exploratorio al tratarse de estudios limitados, teorías en desarrollo, nuevas percepciones y conocimientos sobre fenómenos contemporáneos dentro de contextos de la vida real o entornos naturales.

Dado que la centralidad equilibrada es un tema poco explorado en la investigación de servicios, específicamente con la cocreación de valor, este estudio tendrá un alcance exploratorio con un enfoque de investigación mixta con preponderancia cualitativa basada en estudio de casos múltiples para la comprensión de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los actores en un ambiente natural relacionados con su contexto (Creswell, 2014, 2013; Denzin & Lincoln, 2011; Sampieri, 2014, 2010). De igual manera, el estudio de casos múltiples permitirá la profundización en las experiencias, opiniones y significados de la interacción entre actores, donde las variables no están controladas ni manipuladas (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010; Flores-Fahara, 2004); es decir, explorar el fenómeno para un entendimiento comprehensivo como un todo y su contexto, que mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa y cuestionarios en distintas unidades de análisis (empresas), facilitará la identificación de los factores que conecten la centralidad equilibrada y la cocreación de valor durante la investigación de campo. Esta identificación de factores no solo es conocimiento, sino comprensión, comparación, relación, clasificación o jerarquización de los factores que integren la centralidad equilibrada y la cocreación de valor.

En este tenor, el paradigma de la presente investigación radica en el constructivismo, ya que se busca conocer y comprender la naturaleza de la realidad o fenómeno estudiado (Creswell, 2013, 2014; Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010); no busca explicar, predecir y/o controlar dicho fenómeno (Flores-Fahara, 2004); cabe resaltar que el constructivismo concibe el conocimiento como una construcción propia que surge de las comprensiones e interpretaciones de las interacciones con base en la experiencia de los individuos en el entorno real (Creswell, 2013, 2014).

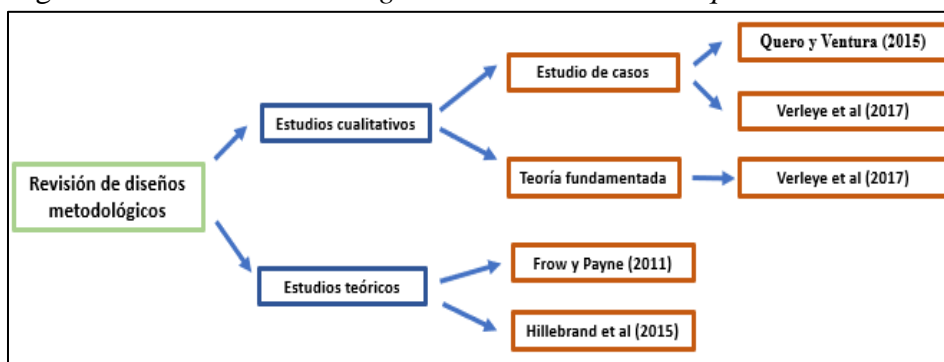
Por otro lado, en cuanto a su aplicabilidad, el desafío de esta investigación está enfocado a las pequeñas y medianas empresas restauranteras de la zona conurbada de Puebla; ya que en la revisión de literatura realizada en distintas bases de datos científicas no se encontraron evidencias de producción científica referente a centralidad equilibrada en restaurantes. En cuanto a estudios de cocreación de valor en la industria restaurantera han sido escasos, solo se cuenta con dieciocho investigaciones empíricas: quince de enfoque cuantitativo, tres estudios cualitativos y ningún mixto. Los estudios cuantitativos corresponden a Junaid et al., (2020), Lee et al., (2020), Kim & Tanford, (2019); Konuk (2019), Wang & Lang (2019), Yrjola et al., (2019), Kim 2018, Naderi et al., (2018), Susskind & Curry, (2016), Line et al., (2012), Jang & Namkung, (2009), Liu & Kang, (2009), Sánchez-Fernández et al., (2009), Ryu & Jang, (2008), y, Ryu & Jang, (2007). Estos estudios utilizaron técnicas como la encuesta y creación de escenarios, que se aplicaron exclusivamente a los

comensales, sin considerar a los prestadores de servicios (ya sean trabajadores o directivos). Mientras que los estudios cualitativos sólo se cuentan con las investigaciones desarrolladas por Sigala (2018), Tardivo et al., (2017), y Walter et al., (2010); las dos primeras investigaciones correspondieron a estudio de casos, cuyos instrumentos (entrevistas presenciales o en línea, observación directa, revisión de documentos) se aplicaron tanto a comensales como a los prestadores de servicios (trabajadores y directivos); y, la tercera investigación cualitativa correspondió a un estudio narrativo basado en encuestas presenciales a los comensales.

3.2 Diseño metodológico

Las investigaciones sobre centralidad equilibrada en el campo de los servicios han sido escasas, y basadas principalmente en diseños cualitativos, como estudio de casos, de Quero y Ventura, (2015), y, Verleye et al. (2017); así como teoría fundamentada de Pinho et al. (2014); mientras que Hillebrand et al (2015), y, Frow y Payne (2011) realizaron estudios conceptuales (figura 21).

Figura 21. *Diseños metodológicos sobre centralidad equilibrada*



Nota: Solo 2 tipos de diseño de investigación en la centralidad equilibrada: estudios cualitativos y estudios teóricos; no existen cuantitativos ni mixtos.

Quero y Ventura (2015) establecieron cuatro acciones para las relaciones equilibradas entre actores. La primera acción implicó la identificación de los actores; la segunda, correspondió a la identificación de las interrelaciones entre actores; la tercera, sobre la identificación de las prácticas de cocreación entre actores y especificación de los tipos de cocreación; y la última acción, a la identificación de criterios de selección de estrategias que propicien beneficiar al mayor número posible de actores, y la evaluación de las consecuencias de las decisiones de acuerdo al equilibrio en las relaciones.

Verleye et al. (2017) recabaron información a través de la observación, entrevistas y declaraciones sobre las relaciones entre actores en una institución de salud; de igual manera obtuvieron datos de informes y documentos normativos. La información recopilada se codificó e importó al Software NVivo para su procesamiento, que permitió la comparación de similitudes y diferencias, así como del establecimiento de categorías basadas en el concepto de centralidad equilibrada.

Pinho et al. (2014) llevaron a cabo una investigación en varias instituciones de salud que consistió básicamente en cuatro fases; la primera fase, los actores diseñaron el Mapa de Actores de la Red de Valor (Pinho et al 2013), para visualizar los actores prioritarios, su interrelación, y la creación de valor generada; la segunda fase, aplicaron entrevistas

semiestructuradas con preguntas abiertas a los actores prioritarios (directivo, médico, enfermera, farmacéutico, pacientes, ciudadanos) de distintas instituciones de salud para la exploración a profundidad del fenómeno; y, focus group integrado por médicos, enfermeras, ciudadanos y farmacéuticos, para la dinámica de grupo que enriqueciera los datos recolectados (Pinho, 2014; Fontana y Frey, 2000; Froddy, 1993). Esta combinación de métodos (entrevista y focus group) proporcionó distintas perspectivas de cada actor prioritario y, además, ayudó a la comprensión de cómo múltiples actores creaban valor de manera conjunta (Corbin y Strauss, 2008; Pinho et al 2014). La tercera fase, la información recabada se codificó para identificar, nombrar, y clasificar frases y palabras que describían fenómenos; y última fase, se importó al software NVivo 9 para su procesamiento y de esta manera, comprender cómo el valor es cocreado por múltiples actores en entornos complejos. Cabe mencionar que al inicio y durante el estudio se llevó a cabo la revisión de literatura centrándose principalmente en la cocreación de valor. La revisión al inicio para la obtención de una primera comprensión y la asignación de categorías que emanaron en el proceso iterativo del análisis de datos.

Hillebrand et al., (2015) se enfocaron en la importancia del marketing que reconozca la interrelación de las partes interesadas en lugar del marketing enfocado exclusivamente al cliente; los autores sugieren que la práctica de marketing de partes interesadas debe desarrollar tres capacidades fundamentales para equilibrar los distintos intereses de las partes interesadas. Según Day (2011), el proceso de desarrollo de las capacidades de marketing de las partes interesadas implica tres etapas. La primera de ellas, consiste en el diagnóstico de las brechas entre las actuales capacidades de marketing y las requeridas; la segunda, sobre la priorización de las capacidades necesarias, mediante la comparación de brechas y centrarse en las más importantes en función al tamaño de la brecha y la urgencia de minimizarla o eliminarla. La tercera etapa, implica la construcción real de las capacidades a través de acciones que potencien el desarrollo de ellas; y la última etapa, la puesta en práctica de las capacidades y su respectivo seguimiento.

Frow y Payne (2011) propusieron un proceso de cinco etapas para la búsqueda del equilibrio en los intereses de los actores involucrados en la cocreación de valor. La primera etapa correspondió a la identificación de todos los actores relevantes; la segunda, a la determinación de sus valores centrales; la tercera, a la facilitación del diálogo, la cuarta, al intercambio de conocimientos entre los actores, y la última etapa, a la identificación de oportunidades para la cocreación de propuestas de valor de los actores.

Tabla 17. *Procesos metodológicos de centralidad equilibrada*

Autor(es)	Diseño de investigación	Proceso metodológico	Aportación
Quero y Ventura (2015)	Estudio de caso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de actores 2. Identificación interrelaciones entre actores 3. Identificación de prácticas de cocreación entre actores y especificación de tipos de cocreación 4. Identificación de criterios de selección de estrategias para beneficiar al mayor número de actores y evaluación de las decisiones 	Exploración del factor calidad de los intercambios de información y las relaciones entre actores para la consecución de una centralidad equilibrada

Verleye et al. (2017)	Estudio de caso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información a través de la observación, entrevistas, informes y documentos normativos. 2. Codificación de información. 3. Importación de información al software NVivo y su procesamiento. 4. Comparación diferencias y similitudes, establecimiento de categorías basadas en el concepto de centralidad equilibrada. 	Determinación del origen e impulsores del desequilibrio en la cocreación de valor en redes de servicios.
Pinho et al. (2014)	Teoría Fundamentada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del mapa de actores de la red de valor. 2. Aplicación de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, y focus group. 3. Codificación de información 4. Importación de información al software NVivo y su procesamiento 5. Análisis de la información. 	Comprensión de cómo el valor es cocreado por múltiples actores en entornos complejos. Destaca la importancia de la interdependencia entre actores en la cocreación de valor.
Hillebrand et al. (2015)	Estudio conceptual-teórico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de las brechas entre actuales capacidades de marketing y las requeridas. 2. Comparación de brechas para la priorización en función al tamaño de la brecha y la urgencia para eliminarla 3. Construcción real de las capacidades. 4. Puesta en práctica y su control. 	Desarrollo de capacidades para equilibrar los distintos intereses de las partes interesadas.
Frow y Payne (2011)	Estudio conceptual-teórico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de actores relevantes 2. Determinación de sus valores centrales. 3. Facilitación del diálogo. 4. Intercambio de conocimientos entre actores 5. Identificación de oportunidades para la cocreación de propuestas de valor por parte de los actores. 	Proceso para la búsqueda del equilibrio de intereses de los actores involucrados en la cocreación de valor.

Fuente: Elaboración propia.

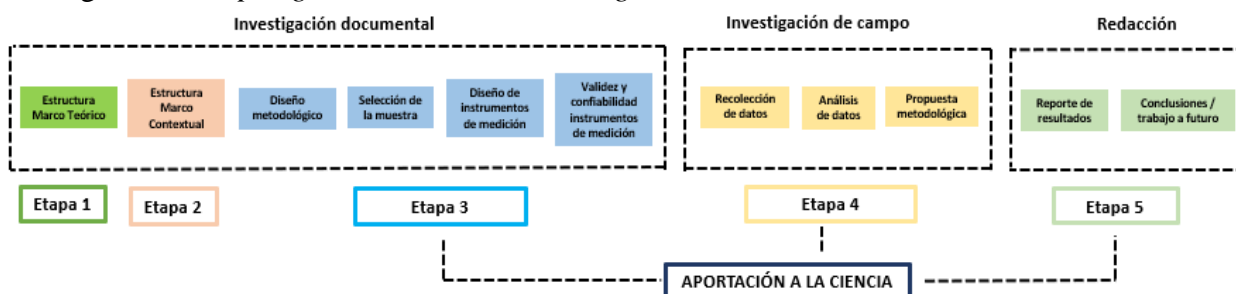
A partir de ello, se consideraron algunas acciones de los procesos metodológicos de estos estudios, principalmente, el estudio de Quero y Ventura (2015), que sirvió de base para la propuesta metodológica. Esta investigación tendrá un enfoque mixto con un diseño anidado concurrente de modelo dominante, en este caso, con preponderancia cualitativa debido a: a) el método cualitativo cuenta con mayor prioridad (guía en la investigación); b) el método cuantitativo (menor prioridad) es insertado en el método cualitativo, enriqueciéndose este último con datos cuantitativos descriptivos de la muestra; c) la recolección de datos en ambos métodos se llevan a cabo de manera paralela (concurrente); y, d) los datos recolectados en ambos métodos son comparados en la fase de análisis (Creswell, 2013; Hernández-Sampieri, 2014).

El enfoque mixto permite una mejor exploración de un fenómeno complejo (Tardivo, 2017; Eisenhardt y Graebner, 2007; Todd, Nerlich y McKeown, 2004; Yin, 1994), una comprensión más sólida y una visión más integral (mayor amplitud y claridad). La investigación con métodos mixtos es relativamente nueva en las ciencias sociales y humanas (Creswell, 2014; Sampieri, 2014).

La investigación cualitativa es el modelo dominante, que, mediante el estudio de casos múltiples permitirá la comprensión de los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los actores en un ambiente natural relacionados con su contexto (Creswell, 2014, 2013; Denzin & Lincoln, 2011; Sampieri, 2014, 2010).

Por otra parte, las etapas generales que integran la metodología de esta investigación mixta con preponderancia cualitativa se presentan en la figura 22. Cabe mencionar, que las etapas que comprenden la metodología pueden cambiar o desplazarse a partir de la recolección de datos en la investigación de campo (Creswell, 2013).

Figura 22. *Etapas generales de la metodología de estudios mixtos*

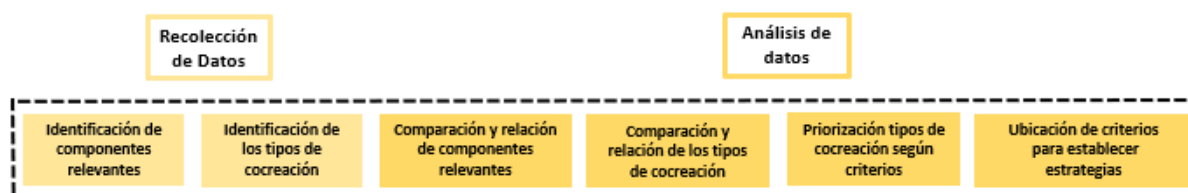


Nota: La colorimetría revela las cinco etapas que comprende la metodología de la investigación con enfoque mixto.

La aportación a la ciencia de esta investigación surge en la etapa 3, que mediante la recolección de datos y análisis de datos y justificarán la propuesta metodológica enfocada en el análisis de los factores que integren la centralidad equilibrada y cocreación de valor entre varios actores en las empresas restauranteras; esta propuesta está integrada por las siguientes acciones:

- a) Identificación de componente relevantes (aspectos tangibles, intangibles y actores) en el proceso de servicio restaurantero.
- b) Identificación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras.
- c) Comparación y relación de los componentes relevantes (aspectos tangibles, intangibles y actores) en el proceso de servicio restaurantero.
- d) Comparación y relación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras.
- e) Priorización de los tipos de cocreación según criterios generales.
- f) Ubicación de los criterios para establecer estrategias (figura 23).

Figura 23. *Acciones que integran la propuesta metodológica*



Nota: La propuesta metodológica se fundamenta en la recolección de datos y análisis de datos en la etapa 4 de la metodología general de esta investigación.

3.3 Selección de la muestra

Para determinar la muestra es necesario en primera instancia definir la unidad de muestreo o análisis, como individuos, organizaciones, comunidades, productos, entre otros (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010); en este caso, la presente investigación doctoral se enfoca a organizaciones, específicamente pequeñas y medianas empresas restauranteras.

Una vez establecida la unidad de muestreo o análisis, se debe delimitar la población o universo; la población, según Lepkowski (2008), es el conjunto de todos los casos que coinciden con una serie de especificaciones. El establecimiento de las características de una población ha sido fundamental en las investigaciones, resaltando principalmente las características de lugar, tiempo y contenido (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010). La población de esta investigación corresponde a las pequeñas y medianas empresas restauranteras ubicadas en la zona conurbada de la ciudad de Puebla.

Posteriormente, se determina el marco muestral; según Morgan (2008), el marco muestral constituye un marco de referencia (listado) que permite identificar físicamente los elementos de la población o universo y la oportunidad de enumerarlos; de esta manera, proceder a la selección de las unidades muestrales. Cabe resaltar la importancia de contar con el listado, ya que debe ser completo, preciso, auténtico, confiable, nivel de alcance en función al problema planteado y la población sujeta a estudio (Ryan, 2013; Schroeder, 2008).

La presente investigación utilizó un muestreo por multiniveles para métodos mixtos, que puede ser llevado a cabo de manera probabilística u orientado por una o varias razones de investigación (Teddlie & Yu, 2008; Hernández et al., 2010, 2014); en este caso, el muestreo es guiado por varias razones de investigación, tales como la ubicación geográfica del estudio, la estructura organizacional y el tamaño de las empresas restauranteras, y finalmente, la acreditación o distintivos alcanzados por los restaurantes.

El muestreo está integrado por cuatro niveles; el primer nivel corresponderá a aquellas empresas restauranteras ubicadas en la zona conurbada de la ciudad de Puebla que cuenten con al menos un distintivo otorgado por la Secretaría de Turismo Federal (Distintivo M, Punto Limpio, Distintivo H). Por tanto, El marco muestral de la presente investigación doctoral correspondiente al primer nivel se obtuvo del listado (marco de referencia) proporcionado por la Dirección General de Innovación y Calidad de la Secretaría de Turismo del Estado de Puebla que concentra las empresas con los distintivos H, M y Punto Limpio. Cabe mencionar, para fines de esta investigación, se acotó este marco de referencia a solo empresas restauranteras de la zona conurbada de la ciudad de Puebla (Anexo A).

Con respecto al segundo nivel, se consideraron solamente los restaurantes independientes localizados en la zona conurbada de la ciudad de Puebla que no pertenezcan a franquicias y cadenas con base al marco de referencia proporcionado por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económica (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Posteriormente, en el tercer nivel se seleccionaron pequeñas y medianas empresas restauranteras de la zona conurbada de la ciudad de Puebla identificadas en el DENUE. Por último, en el cuarto nivel se procedió a seleccionar a aquellos restaurantes con dos o más distintivos otorgados por la Secretaría de Turismo Federal (Figura 24).

Figura 24. Muestreo por multiniveles para métodos mixtos



Nota: 4 niveles utilizados para determinar el tamaño de muestra

El resultado del cuarto nivel correspondió a solo cuatro restaurantes con dos o más distintivos otorgados por la Secretaría de Turismo Federal, que constituyeron los elementos de la muestra inicial de esta investigación. Para Hernández-Sampieri et al., (2014, 2010) la muestra es un subgrupo de la población donde se recolectan los datos y, además, debe ser representativo del universo para investigaciones cuantitativas. No obstante, para esta investigación mixta de preponderancia cualitativa con muestreo por multiniveles para métodos mixtos no se llevarán a cabo generalizaciones sino particularidades de las unidades de análisis seleccionadas.

De acuerdo a Sampieri-Hernández et al., (2014), para el estudio de casos se recomienda que el tamaño de muestra sea entre seis y 10 unidades de análisis, mientras que los estudios en profundidad, requieren solo tres, cuatro o cinco unidades de análisis como máximo. Creswell (2103) señala que el tamaño de muestra varía de uno a cincuenta casos; sin embargo, la decisión para determinar el tamaño de la muestra depende del propio investigador (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010). En este caso, al aplicar el muestreo por multiniveles para métodos mixtos de esta investigación, resultó en 6 unidades de análisis el tamaño de muestra inicial (tabla 2); no obstante, debido a la preponderancia cualitativa se puede adicionar, substituir o descartar unidades de la muestra inicial, ya que el proceso no es lineal o secuencial (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010).

Tabla 18. Selección de la muestra (unidades de análisis)

Restaurante	Distintivos			
	H	M	Punto Limpio	Tesoros de México
La Noria	√	√		√
La Cueva del Oso	√	√	√	
Casa de los Muñecos	√	√	√	√
Sofrito	√	√	√	
El Mural de los Poblanos	√	√		√
Entre Tierras	√	√		√

Fuente: Elaboración propia

3.4 Diseño de instrumentos

La presente investigación utilizará un enfoque mixto con preponderancia cualitativa, cuyas técnicas (observación, entrevista y encuesta), a través de sus instrumentos (lista de cotejo/diario de campo, guía de preguntas y cuestionario) recabarán información proveniente de la muestra. Según Yin (2009), la observación directa y la entrevista, así

como los documentos y artefactos corresponden las técnicas adecuadas para la realización de estudios de casos, considerado un tipo de investigación cualitativa.

3.4.1 La observación cualitativa

La observación cualitativa es la técnica de recopilación de datos que registra de manera sistemática, válida y confiable los comportamientos y situaciones observables; la observación es formativa y constituye el único medio que se utiliza en todo estudio cualitativo. Este método permite recabar datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal y no verbal, imágenes, actividades, conductas y relaciones de los participantes (Creswell 2014; Lichtman, 2013 y Morse, 2012).

La observación se lleva a cabo en aquellos lugares donde se tiene contacto con el cliente; es decir, constituye el ambiente físico que delimita el encuentro de servicio (Bitner, 1992). La observación del ambiente físico es una prioridad en la investigación cualitativa, ya que debe abordar las condiciones ambientales, la tecnología, el diseño espacial y su funcionalidad, los signos, símbolos y artefactos (Bitner et al., 2000, 1992). Es fundamental observar lo que ocurre en el ambiente físico, evitando el desconcierto o interrupción de actividades de los prestadores de servicios; asimismo, el contexto social para identificar y entender los comportamientos de las partes interesadas en la cocreación de valor, y, no únicamente registrar “hechos” (Williams, Unrau y Grinnell, 2005).

La descripción del ambiente es una interpretación detallada de casos, seres vivos, personas, objetos, lugares específicos y eventos del contexto, y debe transportar al lector al sitio de la investigación (Creswell, 2013). El investigador debe llevar a cabo anotaciones en un diario de campo de lo que observa, escucha y percibe a través de sus sentidos; Cuevas (2009) recomienda una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas. La importancia de las anotaciones radica en ayudar contra la “mala memoria”, señalar lo importante, describir el ambiente, las interacciones, experiencias y registrar las impresiones iniciales y aquellas durante la estancia en el campo (Hernández-Sampieri, 2014, 2010).

Existen diferentes papeles o roles del observador: desde una participación nula o pasiva (solo observa, pero no interactúa), hasta una activa o completa (participa en las actividades) (Creswell 2014; Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010). Los papeles que permiten mayor entendimiento del punto de vista interno son la participación activa o completa, pero también pueden generar que se pierda el enfoque como observador (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010). El rol de observador de la presente investigación corresponderá a una participación pasiva, es decir, solo como observador del ambiente físico y social a través de anotaciones en el diario de campo y verificación de la lista de cotejo sin interferir las actividades de los trabajadores, (Anexo B).

La operacionalización de variables es una actividad trascendental para definir y estructurar el diseño de los instrumentos; en cuanto a la observación del ambiente físico y social, la operacionalización de sus variables se detalla en la tabla 19 y 20 respectivamente.

Tabla 19. Operacionalización de variables en la observación del ambiente físico

Aspecto	Variable	Operacionalización
Condiciones ambientales	Temperatura ambiental	Medición de la temperatura (grados centígrados). -Temperatura ideal 21a 23°C (verano) 19 a 21°C (invierno) -Menor a 19°C sensación de frío -Mayor a 23°C sensación de calor
	Intensidad del sonido	Medición del sonido (decibeles). -Menor a 55db ruido bajo (ideal) -55 a 75 db ruido moderado -Mayor a 75db ruido alto
	Ambientación musical	Si o no cuenta con ambientación musical
	Iluminación	Medición de la iluminación (lux = lumen/m ²). -Intensa (mayor a 300 lux) -Moderado (100 a 300 lux) -Tenue (menor a 100 lux)
	Olor	Apreciación del olor. Floral, leñoso, frutal, químico, mentolado, dulce, quemado, cítrico, rancio, podrido.
Tecnología	Reservación en plataforma	Si o no cuenta con reservación en plataforma
	Menú digital	Si o no cuenta con escaneo de QR
	Wifi	Si o no cuenta con wifi. Intensidad de señal. -Fuerte (todas las barras del teléfono celular) -Moderada (2 o 3 barras) -Baja (1 barra)
	Pago electrónico	Si o no cuenta con terminal electrónica
Diseño espacial	Capacidad de mesas	Número de comensales sentados en una mesa. -2 comensales (mesa pequeña) -4 comensales (mesa normal) -6 o más comensales (mesa grande)
	Espacio entre mesas	Distancia entre mesas. -distancia de al menos 1.5m (sana distancia) -distancia menor a 1.5m
Signos, símbolos y artefactos	Señalización	Si o no cuenta con señalización (entrada, salida, sanitarios, caja, estacionamiento)
	Reglas de comportamiento	Si o no cuenta con señales de prohibido fumar, acceso solo a empleados, zona de niños, zona de sanitización.
	Obras de arte	Si o no cuenta con obras de arte (esculturas, pinturas)
	Fotografías	Si o no cuenta con fotografías en la pared sobre acontecimientos importantes.
	Certificaciones	Si o no cuenta con distinciones en la pared.
Otros servicios	Decoraciones	Temático, lujo, rústico
	Salones para eventos	Si o no cuenta con salones para eventos -1 salón -2 o más salones
	Entrega a domicilio	Si o no cuenta con entrega a domicilio
	Pick & Go	Si o no cuenta con servicio de ordenar y recoger
	Valet parking	Si o no cuenta con servicio de valet parking
	Estacionamiento	Si o no cuenta con estacionamiento
Área para niños	Si o no cuenta con área para niños	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. *Operacionalización de variables en la observación del ambiente social*

Aspecto	Variable	Operacionalización
	Tiempo de la interacción cliente-proveedor servicio	Duración de la interacción cliente-proveedor Corta: Mínimo o escaso diálogo entre actores. Largo: Extenso diálogo entre actores
	Participación del cliente	Grado de involucramiento del cliente. Mínima o nula: cliente solo contesta, espera la iniciativa de otros actores. Fuerte: cliente propone ideas, intercambia información y recursos
	Cantidad de actores en el proceso de servicio	Número de actores involucrados en el proceso del servicio. Diádica: solo dos actores Triádica: tres actores Múltiple: más de tres actores
	Especialización del servicio	Grado de conocimientos y habilidades necesarias para brindar servicio. Genérico: se requieren conocimientos básicos Profesional: se requieren de conocimientos especializados

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Entrevista cualitativa

La entrevista cualitativa es una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (entrevistador) y otra (entrevistado), y puede ser presencial, vía telefónica, o remota (Creswell, 2014); además, es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010). La entrevista cualitativa permite realizar preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, historias de vida, percepciones; de igual manera. Cada entrevista se considera única y crucial, con experiencia de diálogo única, cuya duración debe mantener un equilibrio entre obtener la información de interés y no cansar al entrevistado; además, con el avance de la tecnología, se cuenta con la alternativa de realizar entrevistas en línea (Hernández-Sampieri et al., 2014). La entrevista, como herramienta para recolectar datos cualitativos, se emplea cuando el problema de estudio no se puede observar, por razones de ética o complejidad del fenómeno (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011). En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). La entrevista semiestructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. La entrevista abierta se fundamenta en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010).

En función a lo anterior, la presente investigación utilizará la entrevista semiestructurada donde se combinan tanto preguntas previamente diseñadas como preguntas espontáneas de acuerdo a la respuesta recibida por parte del encuestado (Anexo C). Las personas que se entrevistarán corresponden a mandos altos como gerentes, jefes en turno o supervisores. Independientemente de la observación cualitativa, la estructura de la entrevista semiestructurada contribuirá a la obtención de información que fundamente la aportación a la ciencia de la propuesta metodológica y del cumplimiento de los objetivos específicos de la presente investigación (Tabla 21).

Tabla 21. Preguntas de la entrevista semiestructurada

Preguntas	Aportación a la ciencia (propuesta metodológica)
<p>1. Identificación de clientes 1.1. Principalmente ¿qué tipo de clientes acuden al restaurante? (familias, amistades, compañeros de trabajo). 1.2 ¿cómo identifican que un cliente es nuevo o recurrente? 1.3 Si es recurrente ¿cómo clasifican al cliente? (por periodos de frecuencia, tipo de cliente, u otro)</p>	<p>Identificación de actores relevantes en el proceso de servicio</p>
<p>2. Reconocimiento al personal 2.1 ¿qué elementos considera relevantes para otorgar reconocimientos al personal que destaca en su desempeño laboral? 2.2 ¿cuáles son los comentarios de los clientes que considera importantes para evaluar favorablemente a los empleados? 2.3 ¿qué aspectos requiere cumplir el empleado para ser evaluado satisfactoriamente?</p>	
<p>3. Personas en el proceso del servicio 3.1 ¿cuántas personas (empleados) tienen contacto directo con el cliente? ¿qué puestos desempeñan? 3.2 ¿cuántas personas (empleados) tienen contacto indirecto con el cliente? ¿qué puestos desempeñan?</p>	
<p>4. Comunicación interna en el proceso de servicio 4.1 ¿qué tipo de comunicación entre empleados se lleva a cabo antes, durante y posterior al servicio otorgado al cliente? (verbal, no verbal, escrita, kinestésica). 4.2 ¿qué tipo de comunicación entre empleado y supervisor se lleva a cabo antes, durante y posterior al servicio otorgado al cliente? (verbal, no verbal, escrita, kinestésica).</p>	<p>Identificación de las interrelaciones de los actores relevantes en el proceso de servicio.</p>
<p>5. Medios de comunicación antes y después del servicio 5.1 ¿a través de que medios de comunicación brindan información a los clientes antes de su llegada al restaurante? (considerar tanto tradicionales como digitales). 5.2 ¿a través de qué medios de comunicación) brindan seguimiento a los clientes después de visita al restaurante? (considerar tanto tradicionales como digitales).</p>	
<p>6. Metas de los actores 6.1 ¿cuáles son las recompensas que otorgan al personal para contribuir con sus metas? (económicas, no económicas, ascensos, horarios flexibles, otras) 6.2 De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción ¿qué retroalimentación brindan al cliente sobre futuras acciones para corregir o mejorar algún(os) aspecto(s) del proceso de servicio? 6.3 De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción ¿qué retroalimentación brindan al personal?</p>	
<p>7. Participación en la cocreación de valor 7.1 Coproductor 7.1.1 ¿cuál es el seguimiento que se le brinda a las aportaciones realizadas (ideas innovadoras) por los clientes/empleados sobre la mejora del proceso de servicio? 7.1.2 ¿qué tipo de contenidos digitales en redes sociales comparte el cliente sobre su experiencia en el restaurante? (videos, texto, imágenes) 7.2 Copromotor 7.2.1 ¿cuáles son los medios que utiliza el cliente para realizar comentarios, sugerencias o recomendaciones sobre su estancia en el restaurante? (tradicionales, digitales o redes sociales) 7.2.2 ¿cuáles son los medios que usa el empleado para promover el restaurante? (tradicionales, digitales o redes sociales) 7.3 Co-consumidor 7.3.1 ¿cuáles son las ventajas de que los empleados recomienden el consumo de determinados platillos del menú? 7.4 Codistribuidor 7.4.1 ¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para reservar mesa en el restaurante? (nula, mínima, esporádica, frecuente) 7.4.2 ¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para solicitar alimentos a domicilio a través de las plataformas de servicios uber eats, rapid, delantal, u otros? (nula, escasa, frecuente o alta demanda).</p>	<p>Identificación de los tipos de cocreación entre actores</p> <p>Comparación y relación de los tipos de cocreación entre actores</p>

<p>7.4.3 ¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para recoger los alimentos en el restaurante (pick and go)? (nula, escasa, frecuente o alta demanda)</p> <p>7.5 Coevaluador</p> <p>7.5.1 ¿qué elementos de la encuesta de satisfacción evalúa de manera exigente el cliente?</p> <p>7.5.2 ¿Cuáles son las acciones que llevan a cabo posterior a la encuesta de satisfacción contestada por el cliente?</p> <p>7.6 Codiseñador</p> <p>7.6.1 ¿hasta qué grado permiten el involucramiento del cliente en la personalización de los servicios? (nula, parcial, total)</p> <p>7.7 Coprobador</p> <p>7.7.1 ¿qué tipo de clientes seleccionan para la realización de pruebas de nuevos servicios o la incorporación de nuevos platillos? (familias, amistades, compañeros de trabajo).</p>	
--	--

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Cuestionario

Es el instrumento que consta de un conjunto de preguntas con una o varias variables a medir; el cuestionario maneja dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas, las primeras contienen categorías (opciones de respuesta) previamente delimitadas, mientras que preguntas abiertas no delimitan las opciones de respuesta (Hernández et al., 2014, 2010).

El cuestionario es un instrumento que facilita la descripción cuantitativa de las tendencias, actitudes u opiniones provenientes de una población a través de inferencias de la muestra; además, su economía en el diseño y rapidez en la recolección de datos (Creswell, 2014; Fowler, 2009). Los cuestionarios pueden aplicarse de manera personal, vía telefónica, correo electrónico o una plataforma en internet (Fowler, 2009; Hernández-Sampieri et al., 2014; Hernandez Sampieri et al., 2010). En cualquier cuestionario, deben considerarse al inicio las preguntas demográficas (género, edad, nivel socioeconómico, estado civil, escolaridad, ocupación, entre otros) (Hernández-Sampieri et al., 2014; Hernandez Sampieri et al., 2010) como referencia de los encuestados; de igual manera, el cuestionario no requiere de un límite para la cantidad de ítems; no obstante, Muthén & Kaplan, (1985) recomiendan máximo 30 ítems, y si se supera, deben utilizarse métodos robustos (Freiberg et al., 2013).

Esta investigación recurre al diseño de un cuestionario con preguntas cerradas exclusivamente, tanto para clientes (Anexo D) como a empleados (Anexo E); este tipo de preguntas permite facilitar la codificación y realización de comparaciones, la reducción de ambigüedad, así como menor esfuerzo y tiempo por parte de las personas encuestadas. El cuestionario para clientes está integrado por cinco dimensiones o factores y un total de 31 ítems (tabla 22); mientras que el cuestionario para empleados está conformado por seis dimensiones y un total de 31 ítems (tabla 23). Ambos cuestionarios se fundamentaron en la escala de Likert con cinco opciones de respuesta.

Tabla 22. *Dimensiones o factores de la entrevista a clientes*

Dimensión	# ítems
Selección del restaurante	3
Ambiente físico	7
Ambiente social	3
Participación cliente en la cocreación de valor	14
Motivos para participar en la cocreación de valor	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Dimensiones o factores de la entrevista al personal

Dimensión	# ítems
Participación introductoria	3
Ambiente físico	6
Ambiente social	3
Uso de tecnología	6
Participación del empleado en la cocreación de valor	8
Motivos para participar en la cocreación de valor	5

Fuente: Elaboración propia

3.5 Validez y confiabilidad de los instrumentos

El instrumento es idóneo cuando cumple dos requisitos: confiabilidad y validez (González, 2008; Oviedo & Campo-Arias, 2005); fiabilidad y validez son dos términos que están relacionados, en ocasiones puede confundirse su significado (Sabariego, 2004; Rodríguez & Reguant, 2020). La confiabilidad se refiere a la consistencia o estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se lleva a cabo en “n” ocasiones; (Oviedo & Campo-Arias, 2005; Prieto & Delgado, 2010; Namakforoosh, 2010; Rodríguez & Reguant, 2020); la validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández et al., 2003; Hernández et al., 2014; Rodríguez & Reguant, 2020).

La confiabilidad se expresa a través de un número decimal positivo que oscila entre 0 y 1, desde una falta de fiabilidad hasta una fiabilidad perfecta (Castañeda et al., 2010; Rodríguez & Reguant, 2020; Hernández et al., 2003; Hernández et al., 2014); la confiabilidad adecuada fluctúa entre 0,70 y 0,95; ya que los valores cercanos a 1 parecen significar ítems redundantes que no brindan información relevante sobre lo que se intenta medir (Rodríguez y Reguant, 2020).

3.5.1 Validez y confiabilidad de la encuesta

La medición asigna valores alfanuméricos a una característica observable de un fenómeno, dicha medición se apoya de escalas. Las escalas de medida permiten cuantificar los atributos de los fenómenos (Rodríguez & Reguant, 2020); se distinguen cuatro tipos, para mediciones cualitativas o categóricas a través de escalas nominales y ordinales, y para mediciones cuantitativas o continuas mediante escalas intervalares y de razón (Rodríguez & Reguant, 2020, Hernández et al., 2003; Hernández et al., 2014). En este caso, la investigación diseñó una encuesta que recurrió a mediciones cualitativas basada en la escala ordinal; la encuesta dirigida a los clientes se dividió en 5 dimensiones o factores: selección del restaurante, ambiente físico, ambiente social, participación del cliente en la cocreación de valor, y motivos para participar en la cocreación de valor. En tanto que la encuesta a empleados correspondió 6 dimensiones: participación introductoria, ambiente físico, ambiente social, uso de tecnología, participación del empleado en la cocreación de valor, y motivos para participar en la cocreación de valor.

La asignación de números en la escala ordinal lleva implícita una ordenación del atributo que se está midiendo, pero sin determinar la magnitud de las diferencias entre los números. Los números solo permiten ordenar las categorías de la variable por mayor o menor presencia del atributo considerado (Rodríguez & Reguant, 2020). Ambas encuestas utilizaron cinco opciones de respuesta y ordenadas de tres maneras diferentes; la primera de ellas, valor 1 “nunca”, valor 2 “raramente”, valor 3 “ocasionalmente”, valor 4 “frecuentemente”, y valor 5 “siempre”. La segunda ordenación, valor 1 “sin importancia”,

valor 2 “poca importancia” valor 3 “moderadamente importante”, valor 4 “importante”, y valor 5 “muy importante”. La tercera ordenación, valor 1 “totalmente en desacuerdo”, valor 2 “en desacuerdo”, valor 3 “indeciso”, valor 4, “de acuerdo”, y valor 5 “totalmente de acuerdo”.

La subestimación de la confiabilidad puede orillar a que se intente mejorar el instrumento de manera innecesaria, y la sobreestimación de la confiabilidad puede ocasionar una injustificada confianza en el instrumento (Viladrich et al., 2017)

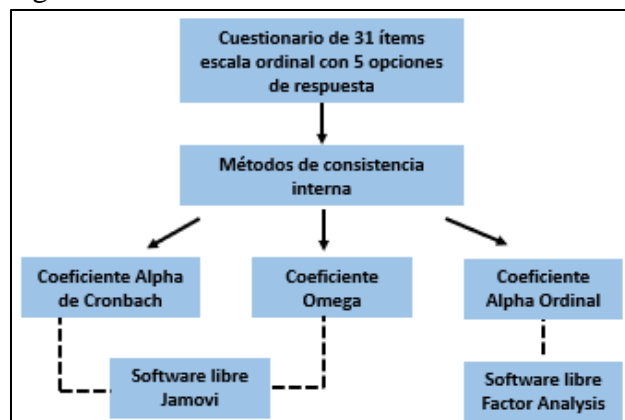
Para el cálculo de la confiabilidad de la encuesta existen algunos métodos, tales como el coeficiente tes-retest, las formas paralelas, y la consistencia interna (Oviedo & Campo-Arias, 2005; Rodriguez & Reguant, 2020). En esta investigación se utilizó el método de consistencia interna para determinar la confiabilidad de la encuesta para clientes a través de una prueba piloto con 33 personas.

3.5.1.1 Coeficiente de consistencia interna

La consistencia interna indica el grado en que cada una de las partes de las que se compone el instrumento es equivalente al resto, así como la interrelación entre las preguntas que forman parte de la escala (Oviedo & Campo-Arias, 2005). La consistencia interna es el método más utilizado para estimar una medida de confiabilidad de las dimensiones aisladas en estudios exploratorios y confirmatorios (Freiberg et al., 2013). La consistencia interna es diferente al test-retest y formas paralelas debido a dos aspectos, el primero de ellos, no es posible una segunda aplicación a un mismo grupo de sujetos, y el segundo, resulta costosa o compleja aplicar de manera paralela dos instrumentos similares al mismo grupo de sujetos (Rodriguez y Reguant, 2020; Hernández, et al., 2003; Hernández et al., 2014).

La división por mitades, el método Kuder-Richardson (KR-20), y el coeficiente alpha de Cronbach son los principales métodos utilizados para calcular la consistencia interna (Aiken, 2003; Prieto & Delgado, 2010; Oviedo & Campo-Arias, 2005; Rodriguez & Reguant, 2020). Recientemente, otros métodos se están utilizando como el coeficiente omega (Viladrich et al., 2017; Rodriguez & Reguant, 2020; Ventura & Caycho, 2017; McDonald, 1999), y la alpha ordinal (Zumbo et al., 2007; Gaderman et al., 2012; Elosua & Zumbo, 2008). La investigación realizó el cálculo de tres coeficientes para determinar la consistencia interna: coeficiente alpha de Cronbach, coeficiente Omega y Coeficiente alpha Ordinal (figura 25).

Figura 25. *Métodos de consistencia interna utilizados en el cuestionario*



Nota: Se utilizaron estos 3 métodos de consistencia interna para validar el cuestionario: el coeficiente Alpha Ordinal es exclusivo para escala ordinal.

3.5.1.1.1 Coeficiente alfa de Cronbach

El coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach (Oviedo & Campo-Arias, 2005). El alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que forman parte de un instrumento (Oviedo & Campo-Arias, 2005; Streiner, 2003; Cortina, 1993); además, expresa la consistencia interna a partir de la covariación entre los ítems del instrumento (cuestionario); cuanto mayor sea la covariación, mayor la confiabilidad (Rodríguez & Reguant, 2020).

La mayoría de las investigaciones de las ciencias sociales han optado por el coeficiente alfa de Cronbach para el cálculo de la consistencia interna (Zumbo y Rupp, 2004; Elosua & Zumbo, 2008) debido a que se requiere una sola aplicación del cuestionario y su facilidad de cálculo mediante softwares estadísticos (Viladrich et al., 2017). Además, este coeficiente se fundamenta en las correlaciones de Pearson cuyo cálculo se lleva a cabo sobre variables observables (Freiberg et al., 2013), y que asumen escala de medición intervalar (Holgado & Barbero, 2010). La matriz de correlaciones de Pearson utiliza variables continuas (Elosua & Zumbo, 2008; Ventura & Caycho, 2017), y no toma en cuenta el carácter ordinal de los datos, por tanto, esta matriz puede estar distorsionada (Rupp & Zumbo, 2003; Elosua & Zumbo, 2008; Flora & Curran, 2004; Gaderman et al., 2012); donde los valores obtenidos serán más bajos (Holgado & Barbero, 2010).

El uso del coeficiente alfa de Cronbach asume de manera implícita que las variables categóricas (dicotómica y ordinal) responden a un nivel de medición intervalar (Christoffersson, 1975; Morales-Vallejo, 2006), por tanto, el supuesto de continuidad es sistemáticamente violado con la utilización de escalas Likert que implica solo respuesta ordinal (Elosua y Zumbo, 2008).

Por otro lado, este coeficiente es sensible al número de ítems o la multidimensionalidad del cuestionario, ya que puede obtenerse un valor subestimado o sobreestimado de la confiabilidad del instrumento (Gelin & Zumbo, 2003; Gaderman et al., 2012; Cortina, 1993; Viladrich et al., 2017). A medida que se incrementa el número de ítems, se aumenta la varianza y se obtiene un valor sobreestimado de la consistencia de la escala (Krus 1993). Asimismo, a medida que aumenta el tamaño de muestra, mayor es la varianza esperada, lo que sobreestima el valor de la consistencia (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

El valor mínimo aceptable para este coeficiente es 0.70 (Gelin & Zumbo, 2003; Lozano & Muñiz, 2008; Weng, 2004). Por su parte, el valor máximo esperado es 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación (Oviedo & Campo-Arias, 2005). El valor de alfa de Cronbach en escalas Likert se subestima cuando las opciones de respuesta son menores a 5 (Lozano & Muñiz, 2008; Ventura y Caycho, 2017; Freiberg et al., 2013), mientras cuenta con mayor precisión si se estructura el cuestionario con cinco o más opciones de respuesta (Elosua & Zumbo, 2008); además, el tamaño de muestra con un número suficiente de personas (Rodríguez & Reguant, 2020).

El coeficiente alfa de Cronbach es más fidedigno cuando se calcula una sola dimensión o factor con veinte ítems como máximo (Streiner, 2003) y 3 como mínimo (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

Para el cálculo del coeficiente de alfa de Cronbach se utilizó el software libre “Jamovi” para cada uno de los cinco dimensiones o factores que integran la encuesta a clientes; en la dimensión “ambiente social” se obtuvo un valor de consistencia interna bajo de 0.642; las demás dimensiones sus valores son superiores a 0.70, destacando la dimensión “participación del cliente en la cocreación de valor” con una consistencia interna de 0.873 (tabla 24).

3.5.1.1.2 Coeficiente Omega

Este estimador ha recibido varias denominaciones, coeficiente omega por McDonald (1999), y fiabilidad compuesta por Raykov (1997); el coeficiente omega trabaja con las cargas factoriales (Gerbing & Anderson, 1988); las cargas factoriales corresponde a la suma ponderada de las variables estandarizadas, transformación que hace más estable los cálculos (Timmerman, 2005) y refleja el verdadero nivel de confiabilidad. Este coeficiente no depende del número de ítems (McDonald, 1999; Ventura & Caycho, 2017). Para considerar un valor aceptable de confiabilidad, el coeficiente omega, debe fluctuar entre .70 y .90 (Campo Arias & Oviedo, 2008; Ventura & Caycho, 2017). El empleo poco frecuente del coeficiente omega puede explicarse a que no se encuentra en paquetes estadísticos de carácter comercial (Ventura & Caycho, 2017).

Para el cálculo del coeficiente de omega se utilizó el software libre “Jamovi” para cada una de los cinco dimensiones o factores que forman parte de la encuesta a clientes; los valores de las cinco dimensiones son superiores a 0.70, destacando el factor “participación del cliente en la cocreación de valor” con una consistencia interna de 0.882 (tabla 24).

3.5.1.1.3 Coeficiente alfa ordinal

A pesar de la aplicación generalizada del coeficiente de alpha de Cronbach, el coeficiente de alpha ordinal está diseñado exclusivamente para el tratamiento de variables categóricas, ya sean dicotómicas o politómicas, con la finalidad de prevenir subestimaciones de los resultados (Gaderman et al., 2012)

El alfa ordinal, introducido por Zumbo et al., (2007), estima la confiabilidad con mayor precisión que el alfa de Cronbach para escalas de respuesta binarias y ordinales (Gaderman et al., 2012). Este coeficiente se considera un método indirecto para la estimación de la validez del ítem y la escala debido a que permite estudiar la relación entre las respuestas al ítem y la variable latente (Elosua & Zumbo, 2008). Para fines de investigación, el resultado obtenido de alpha ordinal no debe ser inferior a 0.70 (Nunnally, 1978).

El alfa ordinal se basa en la matriz de correlación policórica, en lugar de la matriz de covarianza de Pearson, y estima con mayor precisión para las mediciones que implican datos ordinales (Gaderman et al., 2012; Zumbo et al., 2007). Esta misma correlación policórica permite realizar análisis factorial exploratorio para obtener la matriz factorial (Elosua & Zumbo, 2008).

Para el cálculo del coeficiente de alpha ordinal se utilizó el software libre “factor analysis” para cada una de los cinco dimensiones o factores que forman parte de la encuesta a clientes; los valores de las cinco dimensiones son superiores a 0.70, destacando dos factores superiores a 0.80, “participación del cliente en la cocreación de valor” y “ambiente físico” con una consistencia interna de 0.803 y 0.882 respectivamente (tabla 24).

Tabla 24. *Resultados de los distintos métodos de consistencia interna*

Dimensión	Número ítems	Alpha de Cronbach	Coeficiente Omega	Alpha Ordinal
Selección del restaurante	3	0.735	0.783	0.777
Ambiente físico	7	0.768	0.787	0.803
Ambiente social	3	0.642	0.706	0.709
Participación cliente en la cocreación de valor	14	0.873	0.882	0.882
Motivos para participar en la cocreación de valor	4	0.747	0.766	0.792

Fuente: Elaboración propia

Se confirma que la alpha ordinal es la mejor opción para la confiabilidad del instrumento de medición ya que es un estimador con mayor precisión y exclusivo para las escalas ordinales; ya que se obtuvieron valores mayores que los demás estimadores, debido a que se basan en correlaciones policóricas cuyos valores no se ven afectadas por el número de ítems, tamaño de muestra, ni número de opciones de respuesta que subestimen o sobrestimen la confiabilidad del instrumento.

3.5.2 Validez y confiabilidad de la entrevista semiestructurada

Con el objeto de establecer la validez de contenidos de la entrevista semiestructurada se utilizó el Coeficiente de Validez de Contenido Total (Hernández Nieto 2002; Parra de Quintero, 2009), que corresponde a una versión actualizada y mejorada del Coeficiente de Proporción de Rangos (Parra de Quintero, 2009)

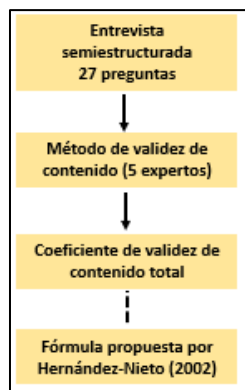
El coeficiente de validez de contenido total es el promedio de los coeficientes de validez de contenido de cada ítem; cada uno de los cuales se han corregido por concordancia aleatoria entre jueces (Parra de Quintero, 2009).

El coeficiente de validez de contenido permite valorar el grado de acuerdo de los expertos, de 3 a 5 de preferencia para cada ítem y al instrumento en general; el instrumento debe contener una escala tipo Likert de cinco opciones de respuesta. Hernández-Nieto (2002) recomienda mantener solo aquellos ítems con un coeficiente de validez de contenido superior a 0.80, mientras que Balbinotti (2004) indica que sea superior a 0.70.

Para la realización de la entrevista semiestructurada se diseñaron 27 preguntas que se canalizaron a cinco expertos (figura 26) para evaluar cada una de las preguntas en función una escala de Likert con cinco opciones de respuesta: valor 1 “inaceptable”, valor 2 “deficiente”, valor 3 “regular”, valor 4 “bueno”, y valor 5 “excelente” (Hernández-Nieto, 2002). Con base a Hernández-Nieto, (2004) se seleccionaron 4 aspectos para la evaluación de las preguntas: coherencia, relevancia, claridad y redacción (ANEXO F).

El resultado obtenido de validez de contenido correspondió a 0.82, y con base al conjunto de recomendaciones realizadas por los expertos se revisó nuevamente el instrumento y se realizaron los ajustes pertinentes para obtener un coeficiente de validez de contenido total de 0.85; se tiene la alternativa de eliminar aquellos ítems menores a 0.80, tales como 5 y 17 (ANEXO G).

Figura 26. *Método de validez de contenido*



Nota: Valores superiores a 0.80 para validar cada ítem

3.6 Recolección de los datos

La recopilación es una etapa metodológica que se enfoca en la obtención de datos pertinentes referente a los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/análisis (personas, procesos, organizaciones, comunidades); además, la recopilación de información en investigaciones cualitativas se requiere contacto directo con las personas, la observación de su comportamiento en el entorno natural donde se desenvuelven, la examinación de documentos, y, de la realización de entrevistas a los distintos actores involucrados en el fenómeno (Creswell, 2013; Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010); adicionalmente, Yin (2009), considera los artefactos físicos como otra fuente de información.

Para llevar a cabo la recopilación de datos es trascendental previamente la autorización de las distintas empresas para el acceso a ellas (Stake, 1998), y de esta manera, iniciar la investigación de campo. La recolección de datos es la primera etapa de la investigación de campo, la cual se pretende obtener: a) Identificación de componente relevantes (aspectos tangibles, intangibles y actores) en el proceso de servicio restaurantero; b) Comparación y relación de los componentes relevantes (aspectos tangibles, intangibles y actores) en el proceso de servicio restaurantero; c) Identificación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras (figura 4). Los datos se obtendrán principalmente de tres técnicas: la observación cualitativa, la entrevista semiestructurada y la encuesta. La observación cualitativa se lleva a cabo desde el primer instante en la inserción al campo, permitirá información del ambiente físico y social de cada uno de los restaurantes que integran la muestra; mientras que las entrevistas semiestructuradas y encuestas se llevarán a cabo en el transcurso de la investigación de campo.

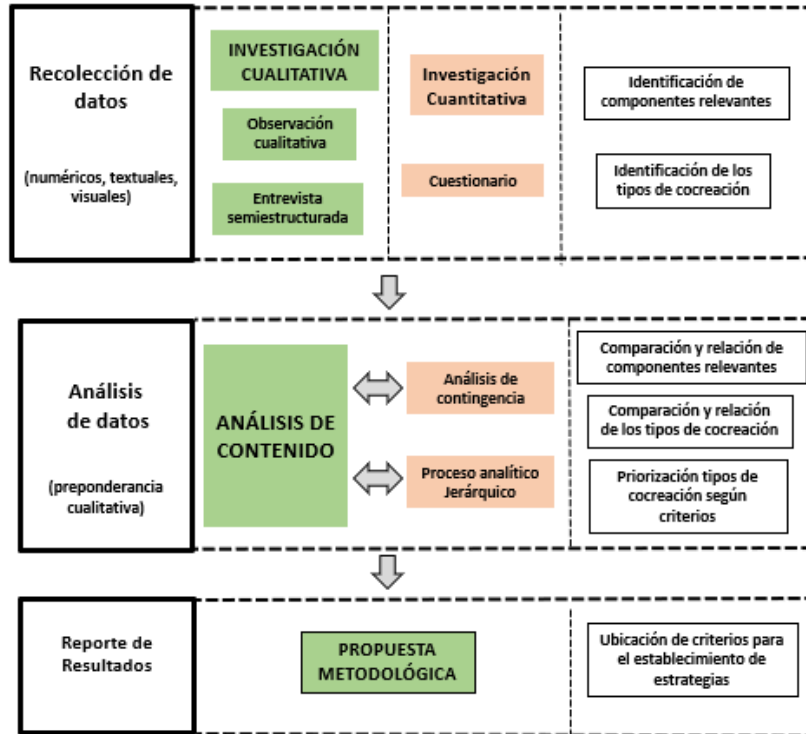
La investigación a través de los instrumentos (lista de cotejo/diario de campo, guía de preguntas y cuestionario) recolectará tanto datos numéricos como textuales y visuales, por lo tanto, se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos para el proceso de los datos recabados.

La recopilación de datos se basan en el diseño anidado concurrente de modelo dominante debido a: a) el método cualitativo cuenta con mayor prioridad (guía en la investigación); b) el método cuantitativo (menor prioridad) es insertado en el método cualitativo, enriqueciéndose este último con datos cuantitativos descriptivos de la muestra; c) la recolección de datos en ambos métodos se llevan a cabo de manera paralela (concurrente); y, d) los datos recolectados en ambos métodos son comparados en la fase de análisis (Creswell, 2013; Hernández-Sampieri, 2014).

Las acciones que se llevan a cabo en la investigación de campo en cuanto al enfoque cualitativo del presente estudio no son lineales o secuenciales (Hernández-Sampieri et al., 2014, 2010), sino circulares, ya que se puede retomar, modificar o ajustar unidades de análisis que integran la muestra inicial, por lo tanto, el tamaño de muestra no es definitivo. De igual manera, la observación cualitativa y la entrevista semiestructurada pueden sufrir ajustes o modificaciones conforme se desarrolle la investigación de campo. La figura 5 presenta las técnicas y métodos del diseño anidado concurrente de modelo dominante que propiciarán las acciones en cada una de las etapas de la investigación de campo.

De las seis acciones de la propuesta metodológica, tres de ellas están soportadas por la información obtenida de la observación cualitativa, la entrevista semiestructurada y el cuestionario.

Figura 27. *Diseño anidado concurrente de modelo dominante (preponderancia cualitativa)*



Nota: La recolección de datos y análisis de datos contribuyen con las 5 de las 6 etapas que comprende la metodología propuesta; asimismo se visualizan los instrumentos utilizados en la recolección y las técnicas en el análisis de datos.

3.7 Análisis de datos

El análisis de datos es la segunda etapa de la investigación de campo, la cual comprende la cuarta y quinta acción de la propuesta metodológica: comparación y relación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras; y, priorización de los tipos de cocreación de acuerdo a las metas de los actores (figura 3). Los datos se analizarán mediante la aplicación del método AHP (Proceso Analítico Jerárquico) y el método Análisis de Contenido. Por último, con los resultados obtenidos de las dos técnicas, se establecerán los criterios de selección de estrategias que permitan equilibrar las metas de los actores.

3.7.1 Proceso Analítico Jerárquico (AHP)

Este método se desarrolló en la década de los 70's por Thomas L. Saaty (Saaty, 1980); el método AHP se utiliza para resolver problemas en los cuales existe la necesidad de priorizar distintas opciones, y, posteriormente decidir cuál es la opción más conveniente. Es un método de decisión multicriterio que nos ayuda a seleccionar entre distintas alternativas en función de una serie de criterios o variables de selección (mutuamente excluyentes), priorizar distintas alternativas (aspectos cualitativos y cuantitativos). El método AHP compara aspectos tangibles e intangibles para obtener las prioridades relativas asociadas a las alternativas del problema en una escala de razón (Escobar y Moreno-Jiménez, 1998, 1994).

Para realizar la comparación pareada se utiliza la Escala Fundamental de Saaty; esta escala nos permite transformar aspectos cualitativos en cuantitativos, mediante una matriz de

comparación por pares, determinará la preferencia relativa de un concepto respecto a otro, indicando la intensidad de dicha preferencia con base en la escala de comparación por pares de Saaty (1980). Este proceso se fundamenta en tres principios del comportamiento humano: primero, la comprensión de un problema complejo mediante la descomposición en varios elementos; segundo, la comparación de características para la medición de su impacto; y tercero, la recopilación de conocimiento y creación de argumentos colectivos (Bulut, 2018).

La técnica AHP permitirá a la presente investigación comparar y relacionar aspectos tangibles e intangibles de la cocreación de valor, priorización de aspectos cualitativos y cuantitativos, así como la obtención de prioridades de las brechas o diferencias de acuerdo a las metas de los actores.

3.7.2 Análisis de contenido

El análisis de contenido es un procedimiento metodológico que permite aislar unidades de texto, audio, video, a través de la codificación y etiquetado; permite agrupar y organizar las unidades de texto en temas o categorías de forma jerárquica, estableciendo relaciones entre las diferentes unidades de texto, lo cual ayudará a comparar o clasificar la relación de los tipos de cocreación entre actores. El análisis de contenido puede utilizar técnicas de análisis cuantitativo y técnicas de análisis cualitativo; en cuanto al ámbito cuantitativo se concentra en la frecuencia de aparición de ciertas características del contenido, desde la aplicación de distribuciones de frecuencias, estadística descriptiva hasta análisis de asociación y de correlación; mientras que el análisis de contenido cualitativo se enfoca en la presencia o ausencia de determinadas características del contenido.

El análisis de contenido se fundamenta en la codificación y la categorización; la codificación corresponde al proceso donde los datos brutos son transformados y clasificados en categorías que facilitan la descripción con mayor precisión de las características relevantes del contenido. La categorización se refiere al establecimiento de categorías para ubicar las unidades de registro y su respectivo recuento; es un proceso que implica aislar los elementos y distribuirlos en categorías (López). La codificación y el establecimiento de categorías pueden llevarse a cabo mediante la utilización de software; en esta investigación se utilizará el software NVivo, con la finalidad de codificar unidades de contenido (texto y otros materiales), con base en el esquema diseñado por el investigador; asimismo, de localizar los textos por carácter, palabra, frase, tema o patrón de palabras (Sampieri, 2017). Este software codifica, organiza, sistematiza, procesa y analiza los datos no numéricos como entrevistas, encuestas y contenido textual (Alyahmady y Saleh, 2013; Dias et al. 2016). NVivo es una herramienta útil para el análisis e interpretación de entrevistas semiestructuradas (Lopezosa, 2020). Además, el software NVivo puede importar distintos tipos de datos ya sean textuales, audios, imágenes, tweets, etc. y evaluarlos en una misma interfaz (Gómez, 2015). Por último, automatiza los procesos de análisis de los datos obtenidos, la cual permite descubrir patrones, temas y tendencias de la información recopilada (Walsh 2003).

3.7.3 Análisis de contingencia

Es una técnica estadística que utiliza tablas de contingencia; estas tablas consisten en al menos 2 filas y 2 columnas para representar datos categóricos en términos de conteo de frecuencia. El análisis de contingencia permite analizar el grado de asociación o dependencia entre dos variables cualitativas nominales u ordinales. Para medir el grado de

asociación se calcula el coeficiente de contingencia, que se basa Chi-cuadrada y los valores oscilan entre 0 y 1 cuyos valores extremos corresponden a “no asociación” y “alto grado de asociación” respectivamente.

4. ANÁLISIS DE DATOS

4.1 Introducción

La investigación de campo llevada a cabo en las cuatro empresas restauranteras de la ciudad de Puebla, permitió recabar información para su respectivo procesamiento y análisis de los resultados con la finalidad de proponer la metodología de análisis de factores que integra la centralidad equilibrada y cocreación de valor en los restaurantes de Puebla.

La observación in situ, la encuesta a clientes y empleados, así como la entrevista a los gerentes o responsables de los restaurantes fueron los instrumentos utilizados en la presente investigación para la obtención de información relevante, que posteriormente, se sometió a técnicas o métodos cualitativos y cuantitativos que en este capítulo se detallan.

4.2 Observación de campo

La observación in situ arrojó información desde el inicio de la investigación de campo, la cual contempló tres restaurantes de la ciudad de Puebla. El papel o rol que se asumió como observador correspondió a una participación pasiva, donde solamente se observó el ambiente físico y social sin interferir o interrumpir las actividades de los prestadores de servicios. La observación del ambiente físico es una prioridad en la investigación cualitativa, ya que debe abordar las condiciones ambientales, la tecnología, el diseño espacial y su funcionalidad, los signos, símbolos y artefactos. La tabla 25 concentra los datos relevantes de la observación cualitativa referente al ambiente físico de los tres restaurantes.

Tabla 25. *Lista de cotejo del ambiente físico*

Factor	Variable	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Condiciones ambientales	Temperatura ambiental	25° C	23°C	23°C
	Intensidad del sonido	68 dB	66 dB	68 dB
	Música de fondo	Si (inglés 80s)	Si (inglés 80s, instrumental)	Si (español)
	Iluminación	95 lux	33 lux	35 lux
Tecnología	Reservación en plataforma	Si	Si	Si
	Menú digital (QR)	No	Si	Si
	Wifi	Si, fuerte	Si, moderado	Si, moderado
	Pago electrónico	Si	Si	Si
Diseño espacial	Capacidad de mesas	4 a 6 sillas	4 a 8 sillas	4 a 6 sillas
	Espacio entre mesas	1.5 m	1.5 m	1.5 m
Signos, símbolos y artefactos	Señalización	Si, escasa	Si, moderada	Si, moderada
	Reglas de comportamiento	Si	Si	Si
	Obras de arte	Si, pinturas	Si, pinturas	Si, pinturas, esculturas
	Fotografías	No	No	No
	Certificaciones	Si	No	No
	Decoraciones	Si	Si	Si
Otros servicios	Salones para eventos	No	Si	Si
	Entrega a domicilio	No	No	Si
	Pick & Go	Si	Si	Si
	Valet parking	No	Si	No
	Estacionamiento	No	Si	No
	Área para niños	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia

Considerando la operacionalización de las variables (tabla 19) referente a la observación del ambiente físico, se presentan las comparaciones entre los tres restaurantes en las tablas 26, 27, 28, y 29 respectivamente.

Tabla 26. *Comparación de condiciones ambientales*

Variable	Operacionalización	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Temperatura ambiental	Medición de la temperatura (grados centígrados). -Temperatura ideal 21 a 23°C (verano) 19 a 21°C (invierno) -Menor a 19°C sensación de frío -Mayor a 23°C sensación de calor	25° C Sensación de calor	23° C Temperatura ideal para verano	22° C Temperatura ideal para verano
Sonido	Medición del sonido (decibeles). -Menor a 55db ruido bajo (ideal) -55 a 75 db ruido moderado -Mayor a 75db ruido alto	68 dB Ruido moderado	66 dB Ruido moderado	68 dB Ruido moderado
Ambientación musical	Si o no cuenta con ambientación musical	Si (inglés 80s)	Si (inglés 80s, instrumental)	Si (español)
Iluminación	Medición de la iluminación (lux = lumen/m ²). -Intensa (mayor a 300 lux) -Moderado (100 a 300 lux) -Tenue (menor a 100 lux)	95 lux Tenue	33 lux Tenue	35 lux Tenue

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. *Comparación de Tecnología*

Variable	Operacionalización	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Reservación en plataforma	Si o no cuenta con reservación en plataforma	Si	Si	Si
Menú digital	Si o no cuenta con escaneo de QR	No	Si	Si
Wifi	Si o no cuenta con wifi. Intensidad de señal. -Fuerte (todas las barras del teléfono celular) -Moderada (2 o 3 barras) -Baja (1 barra)	Si, fuerte	Si, moderado	Si, moderado
Pago electrónico	Si o no cuenta con terminal electrónica	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. *Comparación de Diseño espacial, signos, símbolos, artefactos*

Variable	Operacionalización	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Capacidad de mesas	Número de comensales sentados en una mesa. -4 comensales (mesa normal) -6 o más comensales (mesa grande)	4 comensales	4 comensales	4 comensales
Espacio entre mesas	Distancia entre mesas. -distancia de al menos 1.5m (sana distancia) -distancia menor a 1.5m	1.5 m Sana distancia	1.5 m Sana distancia	1.5 m Sana distancia
Señalización	Si o no cuenta con señalización (entrada, salida, sanitarios, caja, estacionamiento)	Si, escasa	Si, moderada	Si, moderada
Reglas de comportamiento	Si o no cuenta con señales de prohibido fumar, acceso solo a empleados, zona de niños.	Si	Si	Si
Obras de arte	Si o no cuenta con obras de arte (esculturas, pinturas)	Si, pinturas	Si, pinturas	Si, pinturas, esculturas
Fotografías	Si o no cuenta con fotografías en la pared sobre acontecimientos importantes.	No	No	No
Certificaciones	Si o no cuenta con distinciones en la pared.	Si	No	No
Decoraciones	Temático, lujo, rústico	Rústico	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. *Comparación de otros servicios*

Variable	Operacionalización	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Salones para eventos	Si o no cuenta con salones para eventos -1 salón -2 o más salones	No	Si, 2 salones	Si, 3 salones
Entrega a domicilio	Si o no cuenta con entrega a domicilio	No	No	Si
Pick & Go	Si o no cuenta con servicio de ordenar y recoger	Si	Si	Si
Valet parking	Si o no cuenta con servicio de valet parking	No	Si	No
Estacionamiento	Si o no cuenta con estacionamiento	No	Si	No
Área para niños	Si o no cuenta con área para niños	Si	No	No

Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis univariado

El análisis univariado se realizó en función a la información obtenida de los cuestionarios aplicados tanto a los clientes como a los empleados de cada uno de los restaurantes. El análisis univariado se basó principalmente en las frecuencias de ocurrencia de los factores o componentes que forman parte del proceso del servicio. El diseño del cuestionario se fundamentó en preguntas cerradas con cinco opciones de respuesta tipo escala de Likert que, a su vez, permitió calcular las frecuencias de ocurrencia.

4.3.1 Análisis univariado de la empresa 1

Para determinar los factores o componentes relevantes del proceso de servicio en la empresa 1 se analizaron las dimensiones “selección del restaurante”, “ambiente físico”, “ambiente social”, “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” provenientes del cuestionario aplicado a clientes. De igual manera, se analizaron las dimensiones “participación introductoria”, “ambiente físico”, “ambiente social”, “uso de tecnología”, “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” correspondientes al cuestionario aplicado a empleados.

4.3.1.1 Clientes

La tabla 30 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “selección del restaurante” de la empresa 1. Se destaca que el 52% de los clientes frecuentemente intercambian información con otras personas de manera presencial; 36% de los clientes ocasionalmente buscan información en internet sobre la selección del restaurante; mientras que el 30% rara vez intercambia información en las redes sociales.

Tabla 30. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “selección del restaurante”*

Dimensión	Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Selección del restaurante	Busca información en internet	4	3	12	10	4	33
	Intercambia información presencial	0	2	6	17	8	33
	Intercambia información en redes sociales	3	10	7	8	5	33

Fuente: Elaboración propia

La tabla 31 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que conforman la dimensión “ambiente físico” de la empresa 1. La iluminación, el ambiente musical, las instalaciones acordes a personas con capacidades diferentes, el estacionamiento y el área para niños son factores importantes o muy importantes que deben considerarse en la cocreación de valor.

Tabla 31. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”*

Dimensión	Factores a evaluar durante su permanencia en el restaurante	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente físico	Ambiente musical	1	2	9	13	8	33
	Iluminación	1	0	3	19	10	33
	Wifi	8	5	6	8	6	33
	Instalaciones acordes a personas capacidades diferentes	3	0	6	11	13	33
	Estacionamiento	2	1	1	15	14	33
	Área para eventos	4	11	10	7	1	33
	Área para niños	8	4	5	10	6	33

Fuente: elaboración propia

La tabla 32 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 1. Sobresale que el 70% de los clientes de la empresa 2 ocasional o frecuentemente dialogan con empleados durante su estancia en el restaurante; 33% de los clientes frecuentemente desean estar acompañados de amistades o familiares; y 85% comparten ideas con sus acompañantes en los restaurantes.

Tabla 32. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”*

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Ambiente social	Dialoga con empleados	1	4	13	10	5	33
	Estar acompañado	6	1	6	11	9	33
	Comparte ideas con personas en la mesa	1	0	4	12	16	33

Fuente: elaboración propia

La tabla 33 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 1. El factor dar a conocer la experiencia es mayor aún de manera presencial que en las redes sociales; de igual manera, prefieren de manera presencial influir en las personas

para que consuman determinados platillos que a través de las redes sociales. El 64% de las personas rara vez o de manera ocasional son participes de la degustación de nuevos platillos y brindar sugerencias para su mejora. El 61% de los comensales de manera ocasional o frecuente han contestado la encuesta de satisfacción; desafortunadamente el 42% no recibe retroalimentación de dicha encuesta. Asimismo, el 27% no publica comentarios en las redes sociales sobre la evaluación del servicio recibido en el restaurante; solo el 30% de los clientes utiliza la tecnología para reservar una mesa en el restaurante. El 27% nunca ha utilizado las plataformas de servicios para alimentos a domicilio y el 36% tampoco ha usado la tecnología para recoger alimentos en el restaurante. Desafortunadamente, el 70% de los clientes no se ha involucrado en la personalización de los servicios en el restaurante; de igual manera, solo el 9% aporta ideas o mejoras del servicio. Por último, solo el 6% crea contenidos en redes sociales sobre sus visitas anteriores al restaurante.

Tabla 33. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participa en la cocreación de valor	Da a conocer su experiencia en redes sociales	8	6	9	8	2	33
	Da a conocer su experiencia amistades presencial	1	1	8	13	10	33
	Influye en otras personas consumo platillos en redes	8	2	13	7	3	33
	Influye en otras personas consumo platillos presenciales	2	2	9	14	6	33
	Participa en degustación de platillos y sugiere	7	11	10	4	1	33
	Contesta la encuesta de satisfacción al final estancia	3	6	10	10	4	33
	Publica comentarios en redes sociales calificación servicio	9	6	10	5	3	33
	Recibe retroalimentación sobre encuesta satisfacción	14	8	8	2	1	33
	Utiliza tecnología para reservar mesa	9	6	10	7	1	33
	Utiliza plataforma de servicios para alimentos a domicilio	9	9	7	6	2	33
	Utiliza tecnología para recoger alimentos en restaurante	12	8	8	4	1	33
	Participa en la personalización del servicio	23	7	3	0	0	33
	Aporta ideas o mejoras del servicio buzón sugerencias	7	15	8	3	0	33
Crea contenido en redes sociales	10	13	8	2	0	33	

Fuente: elaboración propia

La tabla 34 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “motivos para en la cocreación de valor” de la empresa 1. El 55% de los clientes participan en la cocreación de valor por motivos financieros; 58% por motivos sociales; 45% por motivos tecnológicos, y 71% por motivos psicológicos.

Tabla 34. Frecuencias de las actividades en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”

Dimensión	Motivos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos para participar en la cocreación de valor	Financieros	7	2	7	11	6	33
	Sociales	3	5	7	14	4	33
	Tecnológicos	3	6	10	11	3	33
	Psicológicos	2	2	7	19	3	33

Fuente: elaboración propia

4.3.1.2 Empleados

La tabla 35 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación introductoria” de la empresa 1. Se destaca que el 58% de los empleados de manera ocasional o frecuente se reúnen los empleados antes de iniciar operaciones en el restaurante; solo 17% no intercambia información con el cliente; y 25% no utiliza tecnología en el proceso de servicio.

Tabla 35. Frecuencias de las actividades en la dimensión “participación introductoria”

Dimensión	Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participación introductoria	Reunión antes de iniciar operaciones	2	0	6	1	3	12
	Intercambio de información con cliente	2	2	1	2	5	12
	Uso de tecnología en el proceso de servicio	3	0	2	2	5	12

Fuente: elaboración propia

La tabla 36 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 1. Se destaca que el 92% de los empleados manifiestan que es muy importante la limpieza del área de trabajo en el restaurante; 8% indican que no es importante que los empleados cuenten con acceso a wifi en el restaurante. De igual manera, 92% declaran importante contar con vestidores para empleados, y a su vez, 92% manifiestan que deben considerarse sanitarios exclusivos para empleados.

Tabla 36. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”*

Dimensión	Factores	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente físico	Limpieza área de trabajo	0	0	1	0	11	12
	Wifi acceso empleados	1	0	1	3	7	12
	Vestidores	1	0	1	6	4	12
	Sanitarios para empleados	1	0	0	3	8	12

Fuente: elaboración propia

La tabla 37 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 1. Sobresale que el 83% de los empleados considera que el diálogo con los clientes es importante o muy importante; 67% manifiesta que la participación en el proceso de servicio es importante o muy importante. De igual manera, 83% de los empleados considera muy importante el ambiente de trabajo.

Tabla 37. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”*

Dimensión	Factores	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	importante	Muy importante	Total
Ambiente social	Dialoga con clientes	0	1	1	5	5	12
	Participación en el proceso de servicio	0	1	3	3	5	12
	Ambiente de trabajo	0	0	2	0	10	12

Fuente: elaboración propia

La tabla 38 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “uso de tecnología” de la empresa 1. Resalta que el 42% de los empleados siempre dan seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea; no obstante, el 50% reciben capacitación de manera esporádica. 67% de los empleados no ha participado en videollamadas referente a reuniones de trabajo y 75% nunca ha organizado videollamadas para reuniones de trabajo.

Tabla 38. Frecuencias de las actividades en la dimensión “uso de tecnología”

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Uso de tecnología	Seguimiento clientes mensajería instantánea	1	2	1	3	5	12
	Capacitación manejo software	1	5	3	2	1	12
	Participa en videollamadas reuniones trabajo	8	1	0	3	0	12
	Organizador videollamadas reuniones trabajo	9	1	2	0	0	12
	Participación foros virtuales industria restaurantera	7	1	2	2	0	12
	Uso redes sociales promoción restaurante	3	2	2	3	2	12

Fuente: elaboración propia

La tabla 39 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 1. Sobresale que el 42% de los empleados siempre recomienda el restaurante en redes sociales; de igual manera, 42% siempre recomienda el restaurante a familiares y amigos. 50% de los empleados de manera esporádica o frecuente crea expectativas al cliente para consumo de platillos. Todos los empleados en al menos una ocasión han participado en la degustación de nuevos platillos para realizar sugerencias; mientras que el 25% solo participa en la personalización de servicios. Solo el 8% no aporta nuevas ideas en el proceso de servicio; 50% de los empleados de manera esporádica o frecuente mejora la presentación de los platillos ante el comensal. Por último, 42% no crean contenidos en redes sociales.

Tabla 39. Frecuencias en la dimensión “participación del empleado en la cocreación de valor”

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participa en la cocreación de valor	Recomendación restaurante en redes sociales	1	2	2	2	5	12
	Recomendación restaurante a familiares y amigos	0	1	2	4	5	12
	Crea expectativas al cliente para consumo platillo	2	1	2	4	3	12
	Participación degustación nuevos platillos	0	3	3	2	4	12
	Participación personalización de servicios	3	1	5	2	1	12
	Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio	1	4	1	4	2	12
	Mejora la presentación de platillos	2	2	4	2	2	12
	Crea contenidos en redes sociales	5	2	3	1	1	12

Fuente: elaboración propia

La tabla 40 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 1. Destaca que 50% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que el motivo de participar en la cocreación de valor se debe a la formación de una identidad

profesional. 83% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que participa en la cocreación de valor por motivos de obtener recompensas monetarias. 75% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que los motivos de su participación en la cocreación de valor se enfocan en obtener reconocimiento para lograr fama en el restaurante. 92% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que participa en la cocreación de valor para obtener oportunidades de promoción y desarrollo profesional. 83% de los empleados participan en la cocreación de valor por el placer de contribuir y orgullo.

Tabla 40. Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”

Dimensión	Motivos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos para participar en la cocreación de valor	Identidad profesional	1	0	5	5	1	12
	Recompensas monetarias	1	0	1	8	2	12
	Reconocimiento lograr fama	1	0	2	5	4	12
	Oportunidades promoción y desarrollo profesional	0	0	1	9	2	12
	Placer de contribuir y orgullo	0	0	2	5	5	12

Fuente: elaboración propia

4.3.2 Análisis univariado de la empresa 2

Para determinar los factores o componentes relevantes del proceso de servicio en la empresa 2 se analizaron las dimensiones “selección del restaurante”, “ambiente físico”, “ambiente social”, “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” provenientes del cuestionario aplicado a clientes. De igual manera, se analizaron las dimensiones “participación introductoria”, “ambiente físico”, “ambiente social”, “uso de tecnología”, “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” correspondientes al cuestionario aplicado a empleados.

4.3.2.1 Clientes

La tabla 41 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “selección del restaurante” de la empresa 2. Sobresale el 65% de los clientes ocasional o frecuentemente buscan información en internet; 48% intercambian información con otras personas de manera presencial; y solo 32% de manera frecuente intercambia información en redes sociales sobre la selección del restaurante.

Tabla 41. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “selección del restaurante”*

Dimensión	Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Selección del restaurante	Busca información en internet	4	4	10	10	3	31
	Intercambia información presencial	1	0	6	15	9	31
	Intercambia información en redes sociales	3	8	7	10	3	31

Fuente: elaboración propia

La tabla 42 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que conforman la dimensión “ambiente físico” de la empresa 2. La iluminación, el ambiente musical, wifi, las instalaciones acordes a personas con capacidades diferentes, el estacionamiento y el área para niños son factores importantes o muy importantes que deben considerarse en la cocreación de valor.

Tabla 42. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”*

Dimensión	Factores a evaluar durante su permanencia en el restaurante	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente físico	Ambiente musical	0	5	7	13	6	31
	Iluminación	0	2	7	15	7	31
	Wifi	0	5	10	6	10	31
	Instalaciones acordes a personas capacidades diferentes	0	4	7	11	9	31
	Estacionamiento	0	1	1	10	19	31
	Área para eventos	3	8	7	8	5	31
	Área para niños	3	3	9	14	2	31

Fuente: elaboración propia

La tabla 43 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 2. Se destaca que el 61% de los clientes de manera ocasional o frecuente dialogan con empleados durante su estancia en el restaurante; 35% frecuentemente desean estar acompañados de amistades o familiares; y 97% comparten ideas con sus acompañantes en los restaurantes.

Tabla 43. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”*

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Ambiente social	Dialoga con empleados	1	6	11	8	5	31
	Estar acompañado	1	3	7	11	9	31
	Comparte ideas con personas en la mesa	0	1	0	14	16	31

Fuente: elaboración propia

La tabla 44 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 2. Al igual que la empresa 1 el factor dar a conocer la experiencia es mayor aún de manera presencial que en las redes sociales; de igual manera, prefieren de manera presencial influir en las personas para que consuman determinados platillos que a través de las redes sociales. El 42% ha participado en la degustación de nuevos platillos y brindar sugerencias para su mejora. El 71% de los comensales han contestado la encuesta de satisfacción; desafortunadamente el 58% no recibe retroalimentación de dicha encuesta. Asimismo, el 39% no publica comentarios en las redes sociales sobre la evaluación del servicio recibido en el restaurante; 61% de los clientes utiliza la tecnología para reservar una mesa en el restaurante. 55% ha utilizado las plataformas de servicios para alimentos a domicilio y 58% ha usado la tecnología para recoger alimentos en el restaurante. 42% de los clientes no se ha involucrado en la personalización de los servicios en el restaurante, pero el 42% aporta ideas o mejoras del servicio. Por último, desafortunadamente 55% no crea contenidos en redes sociales sobre sus visitas anteriores al restaurante.

Tabla 44. *Frecuencias en la dimensión “participación cliente en la cocreación de valor”*

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participa en la cocreación de valor	Da a conocer su experiencia en redes sociales	5	9	9	7	1	31
	Da a conocer su experiencia amistades presencial	0	3	10	12	6	31
	Influye en otras personas consumo platillos en redes	5	9	9	6	2	31
	Influye en otras personas consumo platillos presenciales	3	5	12	7	4	31
	Participa en degustación de platillos y sugiere	11	7	11	1	1	31
	Contesta la encuesta de satisfacción al final estancia	1	8	8	8	6	31
	Publica comentarios en redes sociales calificación servicio	12	8	8	3	0	31
	Recibe retroalimentación sobre encuesta satisfacción	18	3	7	3	0	31
	Utiliza tecnología para reservar mesa	2	10	11	5	3	31

	Utiliza plataforma de servicios para alimentos a domicilio	4	10	7	10	0	31
	Utiliza tecnología para recoger alimentos en restaurante	4	9	12	6	0	31
	Participa en la personalización del servicio	13	9	4	5	0	31
	Aporta ideas o mejoras del servicio buzón sugerencias	7	11	9	2	2	31
	Crea contenido en redes sociales	17	5	6	2	1	31

Fuente: elaboración propia

La tabla 45 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “motivos en la cocreación de valor” de la empresa 2. El 48% de los clientes participan en la cocreación de valor por motivos financieros; 48% por motivos sociales; 52% por motivos tecnológicos, y 65% por motivos psicológicos.

Tabla 45. Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en cocreación de valor”

Dimensión	Motivos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos para participar en la cocreación de valor	Financieros	1	4	11	12	3	31
	Sociales	1	5	10	11	4	31
	Tecnológicos	1	3	11	12	4	31
	Psicológicos	2	2	7	17	3	31

Fuente: elaboración propia

4.3.2.2 Empleados

La tabla 46 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación introductoria” de la empresa 2. Destaca que el 15% de los empleados no se reúnen antes de iniciar operaciones en el restaurante; de igual manera, el 15% no intercambia información con el cliente, y también 15% no utiliza tecnología en el proceso de servicio.

Tabla 46. Frecuencias de las actividades en la dimensión “participación introductoria”

Dimensión	Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participación introductoria	Reunión antes de iniciar operaciones	5	5	14	7	2	33
	Intercambio de información con cliente	5	3	3	9	13	33
	Uso de tecnología en el proceso de servicio	5	1	1	6	20	33

Fuente: elaboración propia

La tabla 47 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 2. Sobresale que

el 73% de los empleados manifiestan que es muy importante la limpieza del área de trabajo en el restaurante; 24% indican que no consideran importante que los empleados cuenten con acceso a wifi en el restaurante. De igual manera, el 64% declaran importante contar con vestidores para empleados, y a su vez, 79% manifiestan que deben considerarse sanitarios exclusivos para empleados.

Tabla 47. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”*

Dimensión	Factores	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente físico	Limpieza área de trabajo	0	3	2	4	24	33
	Wifi acceso empleados	8	6	2	9	8	33
	Vestidores	3	5	4	10	11	33
	Sanitarios para empleados	3	4	4	9	13	33

Fuente: elaboración propia

La tabla 48 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 2. Resalta que el 88% de los empleados considera que el diálogo con los clientes es importante o muy importante; 76% manifiesta que la participación en el proceso de servicio es importante o muy importante. De igual manera, 45% de los empleados considera muy importante el ambiente de trabajo.

Tabla 48. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”*

Dimensión	Factores	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	importante	Muy importante	Total
Ambiente social	Dialoga con clientes	0	3	1	7	22	33
	Participación en el proceso de servicio	3	2	3	8	17	33
	Ambiente de trabajo	3	1	8	6	15	33

Fuente: elaboración propia

La tabla 49 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “uso de tecnología” de la empresa 2. Sobresale que solo 27% de los empleados no dan seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea; no obstante, el 24% no reciben capacitación sobre manejo de software. 58% de los empleados no ha participado en videollamadas referente a reuniones de trabajo y 91% nunca ha organizado videollamadas para reuniones de trabajo. De igual manera, 52% no ha participado en foros virtuales de la industria restaurantera; sin embargo, 48% de los empleados ha promocionado el restaurante a través de redes sociales.

Tabla 49. Frecuencias de las actividades en la dimensión “uso de tecnología”

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Uso de tecnología	Seguimiento clientes mensajería instantánea	9	4	6	4	10	33
	Capacitación manejo software	8	8	6	6	5	33
	Participa en videollamadas reuniones trabajo	19	4	3	4	3	33
	Organizador videollamadas reuniones trabajo	30	1	2	0	0	33
	Participación foros virtuales industria restaurantera	17	3	6	4	3	33
	Uso redes sociales promoción restaurante	10	4	3	9	7	33

Fuente: elaboración propia

La tabla 50 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 2. muestra que solamente 15% de los empleados no recomiendan el restaurante en redes sociales, y 3% no recomienda el restaurante a familiares y amigos. 58% de los empleados de manera esporádica o frecuente crea expectativas al cliente para consumo de platillos. 45% de los empleados de manera esporádica o frecuente han participado en la degustación de nuevos platillos para realizar sugerencias; mientras que el 21% no ha participado en la personalización de servicios. Solo el 3% no aporta nuevas ideas en el proceso de servicio; 55% de los empleados de manera esporádica o frecuente mejora la presentación de los platillos ante el comensal. Por último, 24% no crean contenidos en redes sociales.

Tabla 50. Frecuencias en la dimensión “participación del empleado en la cocreación de valor”

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participa en la cocreación de valor	Recomendación restaurante en redes sociales	5	6	7	7	8	33
	Recomendación restaurante a familiares y amigos	1	7	6	10	9	33
	Crea expectativas al cliente para consumo platillo	2	1	8	11	11	33
	Participación degustación nuevos platillos	6	4	8	7	8	33
	Participación personalización de servicios	7	5	7	7	7	33
	Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio	1	8	8	11	5	33
	Mejora la presentación de platillos	8	2	8	10	5	33
	Crea contenidos en redes sociales	8	2	8	10	5	33

Fuente: elaboración propia

La tabla 51 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 2. Se destaca que 67% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que el motivo de participar en la cocreación de valor se debe a la formación de una identidad profesional. De igual manera, 67% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que participa en la cocreación de valor por motivos de obtener recompensas monetarias. 58% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que los motivos de su participación en la cocreación de valor se enfocan en obtener reconocimiento para lograr fama en el restaurante. 88% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que participa en la cocreación de valor para obtener oportunidades de promoción y desarrollo profesional. 82% de los empleados participan en la cocreación de valor por el placer de contribuir y orgullo.

Tabla 51. Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”

Dimensión	Motivos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos para participar en la cocreación de valor	Identidad profesional	2	3	6	12	10	33
	Recompensas monetarias	2	3	6	10	12	33
	Reconocimiento lograr fama	3	3	8	12	7	33
	Oportunidades promoción y desarrollo profesional	2	1	1	15	14	33
	Placer de contribuir y orgullo	1	2	3	18	9	33

Fuente: elaboración propia

4.3.3 Análisis univariado de la empresa 3

Para determinar los factores o componentes relevantes del proceso de servicio en la empresa 3 se analizaron las dimensiones “selección del restaurante”, “ambiente físico”, “ambiente social”, “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” provenientes del cuestionario aplicado a clientes. De igual manera, se analizaron las dimensiones “participación introductoria”, “ambiente físico”, “ambiente social”, “uso de tecnología”, “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” correspondientes al cuestionario aplicado a empleados.

4.3.3.1 Clientes

La tabla 52 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que conforman la dimensión “selección del restaurante” de la empresa 3. Se destaca que el 49% de los clientes ocasional o frecuentemente buscan información en internet; 97% intercambian información con otras personas de manera presencial; y 74% intercambia información en redes sociales sobre la selección del restaurante.

Tabla 52. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “selección del restaurante”*

Dimensión	Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Selección del restaurante	Busca información en internet	3	3	13	14	2	35
	Intercambia información presencial	0	1	9	19	6	35
	Intercambia información en redes sociales	3	7	13	9	3	35

Fuente: elaboración propia

La tabla 53 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que conforman la dimensión “ambiente físico” de la empresa 3. La iluminación, el ambiente musical, las instalaciones acordes a personas con capacidades diferentes, el estacionamiento y el área para niños son factores importantes o muy importantes que deben considerarse en la cocreación de valor.

Tabla 53. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”*

Dimensión	Factores a evaluar durante su permanencia en el restaurante	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente físico	Ambiente musical	1	5	8	13	8	35
	Iluminación	2	6	3	16	8	35
	Wifi	5	12	7	5	6	35
	Instalaciones acordes a personas con capacidades diferentes	6	4	6	11	8	35
	Estacionamiento	0	3	5	12	15	35
	Área para eventos	12	9	12	1	1	35
	Área para niños	7	8	6	8	6	35

Fuente: elaboración propia

La tabla 54 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 3. Se destaca que todos los clientes dialogan con empleados durante su estancia en el restaurante; 71% desean estar acompañados de amistades o familiares; y que todos los clientes comparten ideas con sus acompañantes en los restaurantes.

Tabla 54. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”*

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Ambiente social	Dialoga con empleados	1	4	12	10	8	35
	Estar acompañado	1	9	6	12	7	35
	Comparte ideas con personas en la mesa	0	0	3	13	19	35

Fuente: elaboración propia

La tabla 55 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 3. De la misma manera, el factor dar a conocer la experiencia es mayor aún de manera presencial que en las redes sociales; de igual manera, prefieren de manera presencial influir en las personas para que consuman determinados platillos que a través de las redes sociales. Solo 20% de sus clientes no ha participado en la degustación de nuevos platillos y brindar sugerencias para su mejora. El 74% de los comensales han contestado la encuesta de satisfacción; desafortunadamente el 57% no recibe retroalimentación de dicha encuesta. Asimismo, el 31% no publica comentarios en las redes sociales sobre la evaluación del servicio recibido en el restaurante; 51% de los clientes utiliza la tecnología para reservar una mesa en el restaurante. 66% ha utilizado las plataformas de servicios para alimentos a domicilio y 46% ha usado la tecnología para recoger alimentos en el restaurante. 74% de los clientes no se ha involucrado en la personalización de los servicios en el restaurante, y solo el 34% aporta ideas o mejoras del servicio. Por último, desafortunadamente 60% no crea contenidos en redes sociales sobre sus visitas anteriores al restaurante.

Tabla 55. *Frecuencias en la dimensión “participación cliente en la cocreación de valor”*

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participa en la cocreación	Da a conocer su experiencia en redes sociales	7	12	9	6	1	35
	Da a conocer su experiencia amistades presencial	2	2	12	13	6	35
	Influye en otras personas consumo platillos en redes	3	11	16	3	2	35
	Influye en otras personas consumo platillos presenciales	1	8	13	10	3	35
	Participa en degustación de platillos y sugiere	7	9	8	9	2	35
	Contesta la encuesta de satisfacción al final estancia	2	7	5	8	13	35
	Publica comentarios en redes sociales calificación servicio	11	11	8	4	1	35
	Recibe retroalimentación sobre encuesta satisfacción	20	8	4	2	1	35

de valor	Utiliza tecnología para reservar mesa	8	9	11	5	2	35
	Utiliza plataforma de servicios para alimentos a domicilio	9	3	10	8	5	35
	Utiliza tecnología para recoger alimentos en restaurante	10	9	9	4	3	35
	Participa en la personalización del servicio	26	6	2	0	1	35
	Aporta ideas o mejoras del servicio buzón sugerencias	12	11	9	2	1	35
	Crea contenido en redes sociales	21	7	2	2	3	35

Fuente: elaboración propia

La tabla 56 muestra las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “motivos en la coreación de valor” de la empresa 3. El 60% de los clientes participan en la coreación de valor por motivos financieros; 31% por motivos sociales; 43% por motivos tecnológicos, y 51% por motivos psicológicos.

Tabla 56. *Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en la coreación de valor”*

Dimensión	Motivos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos para participar en la coreación de valor	Financieros	7	1	6	14	7	35
	Sociales	5	6	13	9	2	35
	Tecnológicos	4	9	7	13	2	35
	Psicológicos	5	2	10	15	3	35

Fuente: elaboración propia

4.3.3.2 Empleados

La tabla 57 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación introductoria” de la empresa 3. Destaca que el 36% de los empleados no se reúnen antes de iniciar operaciones en el restaurante; de igual manera, el 36% no intercambia información con el cliente; y solamente el 18% no utiliza tecnología en el proceso de servicio.

Tabla 57. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “participación introductoria”*

Dimensión	Factor	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participación introductoria	Reunión antes de iniciar operaciones	4	1	5	0	1	11
	Intercambio de información con cliente	4	1	1	4	1	11
	Uso de tecnología en el proceso de servicio	2	1	0	2	6	11

Fuente: elaboración propia

La tabla 58 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 3. Sobresale que el 82% de los empleados manifiestan que es muy importante la limpieza del área de trabajo en el restaurante; 18% consideran que no es importante para los empleados contar con acceso a wifi en el restaurante. De igual manera, el 73% declaran importante contar con vestidores para empleados, y a su vez, todos los empleados manifiestan que deben considerarse sanitarios exclusivos para empleados.

Tabla 58. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente físico”*

Dimensión	Factores	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente físico	Limpieza área de trabajo	0	0	0	2	9	11
	Wifi acceso empleados	2	2	0	5	2	11
	Vestidores	2	1	0	6	2	11
	Sanitarios para empleados	0	0	2	5	4	11

Fuente: elaboración propia

La tabla 59 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 3. Destaca que el 73% de los empleados considera que el diálogo con los clientes es importante o muy importante; 82% manifiesta que la participación en el proceso de servicio es importante o muy importante. De igual manera, 45% de los empleados considera muy importante el ambiente de trabajo.

Tabla 59. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “ambiente social”*

Dimensión	Factores	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente social	Dialoga con clientes	0	2	1	3	5	11
	Participación en el proceso de servicio	0	1	1	6	3	11
	Ambiente de trabajo	0	0	3	3	5	11

Fuente: elaboración propia

La tabla 60 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “uso de tecnología” de la empresa 3. Se destaca que 64% de los empleados no dan seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea; no obstante, 55% no reciben capacitación sobre manejo de software. 64% de los empleados no ha participado en videollamadas referente a reuniones de trabajo y 91% nunca ha organizado videollamadas para reuniones de trabajo. De igual manera, 82% no ha

participado en foros virtuales de la industria restaurantera, y 45% de los empleados no ha promocionado el restaurante a través de redes sociales.

Tabla 60. *Frecuencias de las actividades en la dimensión “uso de tecnología”*

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Uso de tecnología	Seguimiento clientes mensajería instantánea	7	0	3	0	1	11
	Capacitación manejo software	6	2	2	1	0	11
	Participa en videollamadas reuniones trabajo	7	0	3	0	1	11
	Organizador videollamadas reuniones trabajo	10	0	0	1	0	11
	Participación foros virtuales industria restaurantera	9	1	0	0	1	11
	Uso redes sociales promoción restaurante	5	1	3	0	2	11

Fuente: elaboración propia

La tabla 61 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 3. Se destaca que solamente 18% de los empleados no recomiendan el restaurante en redes sociales, y 9% no recomienda el restaurante a familiares y amigos. 55% de los empleados de manera esporádica o frecuente crea expectativas al cliente para consumo de platillos; de igual manera, 55% de manera esporádica o frecuente han participado en la degustación de nuevos platillos para realizar sugerencias. 45% no ha participado en la personalización de servicios y 27% no aporta nuevas ideas en el proceso de servicio. 45% de los empleados no realiza mejoras en la presentación de los platillos ante el comensal. Por último, 91% no crean contenidos en redes sociales.

Tabla 61. *Frecuencias en la dimensión “participación empleado en la cocreación de valor”*

Dimensión	Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participa en la cocreación de valor	Recomendación restaurante en redes sociales	2	2	2	5	0	11
	Recomendación restaurante a familiares y amigos	1	3	4	1	2	11
	Crea expectativas al cliente para consumo platillo	3	1	5	1	1	11
	Participación degustación nuevos platillos	3	1	3	3	1	11
	Participación personalización de servicios	5	2	2	1	1	11
	Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio	3	5	1	1	1	11
	Mejora la presentación de platillos	5	1	1	2	2	11
	Crea contenidos en redes sociales	10	0	0	0	1	11

Fuente: elaboración propia

La tabla 62 presenta las frecuencias absolutas de las cinco opciones de respuesta referente a las actividades que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 3. Resalta que 55% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que el motivo de participar en la cocreación de valor se debe a la formación de una identidad profesional. De igual manera, 45% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que participa en la cocreación de valor por motivos de obtener recompensas monetarias. 36% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que los motivos de su participación en la cocreación de valor se enfocan en obtener reconocimiento para lograr fama en el restaurante. 45% está de acuerdo o totalmente de acuerdo que participa en la cocreación de valor para obtener oportunidades de promoción y desarrollo profesional. 64% de los empleados participan en la cocreación de valor por el placer de contribuir y orgullo.

Tabla 62. Frecuencias en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”

Dimensión	Motivos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos para participar en la cocreación de valor	Identidad profesional	3	1	1	5	1	11
	Recompensas monetarias	3	2	1	3	2	11
	Reconocimiento lograr fama	4	1	2	2	2	11
	Oportunidades promoción y desarrollo profesional	5	0	1	3	2	11
	Placer de contribuir y orgullo	3	0	1	5	2	11

Fuente: elaboración propia

Para determinar los factores relevantes del proceso de servicio en cada una de las empresas se analizaron las cinco dimensiones del cuestionario a clientes y las 6 dimensiones a empleados. Con base en la moda estadística de las 11 dimensiones que conforman la encuesta tanto clientes como empleados, la tabla 63 concentra los factores relevantes en el proceso de servicio de los restaurantes.

Tabla 63. Factores relevantes de las dimensiones

	Dimensión	Factor relevante		
		Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Clientes	Selección restaurante	Intercambia información de manera presencial	Intercambia información de manera presencial	Intercambia información de manera presencial
	Ambiente físico	Iluminación/Estacionamiento	Estacionamiento	Estacionamiento
	Ambiente social	Compartir ideas en la mesa	Compartir ideas en la mesa	Compartir ideas en la mesa
	Participación cocreación de valor	Compartir experiencia de manera presencial	Compartir experiencia de manera presencial	Contestas encuesta de satisfacción
	Motivos participar cocreación	Psicológicos	Psicológicos	Financieros
Empleados	Participación introductoria	Uso de tecnología	Uso de tecnología	Uso de tecnología
	Ambiente físico	Limpieza en área de trabajo	Limpieza en área de trabajo	Limpieza en área de trabajo
	Ambiente social	Diálogo con cliente	Diálogo con cliente	Diálogo con cliente
	Uso de tecnología	Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Uso de redes sociales para promocionar el restaurante	Uso de redes sociales para promocionar el restaurante
	Participación cocreación de valor	Recomendación restaurante de manera presencial	Crear expectativas al cliente consumo “x” platillo	Recomendación restaurante en redes sociales
Motivos participar cocreación	Oportunidades de promoción y desarrollo profesional	Oportunidades promoción y desarrollo profesional	Placer de contribuir y orgullo de pertenencia	

Fuente: elaboración propia

4.4 Análisis bivariado

El análisis bivariado consistió en la aplicación de la herramienta análisis de contingencia sobre los factores o componentes que conforman las dimensiones de los cuestionarios. El análisis de contingencia utilizó tablas de contingencia o tablas cruzadas para dar pauta al cálculo del coeficiente de contingencia que determinó el grado de asociación o dependencia entre los factores que integran la cocreación de valor y la centralidad equilibrada.

4.4.1 Análisis bivariado de la empresa 1

El análisis de contingencia se fundamentó principalmente en las dimensiones de los cuestionarios de clientes y empleados. Con respecto a los clientes se consideraron las dimensiones “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” para determinar las relaciones y comparaciones entre los tipos de cocreación de valor que se suscitan en los restaurantes; de igual manera, las dimensiones “selección del restaurante”, “ambiente físico” y “ambiente social” para determinar las relaciones y comparaciones de los componentes (aspectos tangibles e intangibles). En cuanto a las dimensiones de los empleados se analizaron “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” que determinaron las relaciones y comparaciones entre los tipos de cocreación de valor en los restaurantes; asimismo, las dimensiones “ambiente físico” y “uso de tecnología” que determinaron las relaciones y comparaciones de los componentes (aspectos tangibles e intangibles).

4.4.1.1 Clientes

En cuanto al cuestionario de clientes, la dimensión “participación en la cocreación de valor” integrada por 14 ítems, para el análisis pareado se calcularon ${}_{14}C_2$, es decir, 91 coeficientes de contingencia. Mientras que la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” conformada por 4 ítems, su análisis pareado ${}_4C_2$ repercutió en 6 coeficientes de contingencia.

Así también, con respecto a las dimensiones “selección del restaurante” integrado por 3 ítems, resultó en ${}_3C_2$, es decir, 3 coeficientes de contingencia; la dimensión “ambiente físico”, con 7 ítems, ${}_7C_2$ que significó el cálculo de 21 coeficientes de contingencia; y la dimensión “ambiente social” con 3 ítems, ${}_3C_2$ que resultó en 3 coeficientes de contingencia.

La tabla 64 concentra 91 coeficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor” correspondiente a los clientes de la empresa 1.

Tabla 64. *Coefficientes de contingencia dimensión “participación en la cocreación de valor”*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1		0.600	0.660	0.636	0.465	0.568	0.688	0.646	0.659	0.667	0.653	0.523	0.413	0.568
2	0.600		0.598	0.759	0.568	0.684	0.628	0.501	0.519	0.585	0.482	0.368	0.600	0.661
3	0.660	0.598		0.681	0.632	0.612	0.670	0.672	0.563	0.547	0.526	0.469	0.509	0.502
4	0.636	0.759	0.681		0.519	0.532	0.633	0.595	0.647	0.617	0.585	0.438	0.524	0.595
5	0.465	0.568	0.632	0.519		0.652	0.648	0.757	0.529	0.649	0.450	0.378	0.732	0.531
6	0.568	0.684	0.612	0.532	0.652		0.632	0.542	0.508	0.539	0.591	0.361	0.458	0.607
7	0.688	0.628	0.670	0.633	0.648	0.632		0.700	0.631	0.542	0.580	0.417	0.392	0.517
8	0.646	0.501	0.672	0.595	0.757	0.542	0.700		0.612	0.661	0.578	0.529	0.590	0.572
9	0.659	0.519	0.563	0.647	0.529	0.508	0.631	0.612		0.564	0.600	0.552	0.576	0.487
10	0.667	0.585	0.547	0.617	0.649	0.539	0.542	0.661	0.564		0.753	0.537	0.515	0.483
11	0.653	0.482	0.526	0.585	0.450	0.591	0.580	0.578	0.600	0.753		0.546	0.483	0.468
12	0.523	0.368	0.469	0.438	0.378	0.361	0.417	0.529	0.552	0.537	0.546		0.372	0.435
13	0.413	0.600	0.509	0.524	0.732	0.458	0.392	0.590	0.576	0.515	0.483	0.372		0.495
14	0.568	0.661	0.502	0.595	0.531	0.607	0.517	0.572	0.487	0.483	0.468	0.435	0.495	

Nota: se enlistan los 14 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Da a conocer a través de redes sociales la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante (texto, imágenes, o videos).
2. Da a conocer de manera presencial a familiares, amistades, compañeros de trabajo la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante.
3. Influye en otras personas para el consumo de determinados platillos a través de mensajería instantánea (WhatsApp) o redes sociales
4. Influye de manera presencial en familiares, amistades, compañeros de trabajo para el consumo de determinados platillos del restaurante
5. Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias
6. Contesta la encuesta de satisfacción al final de su estancia en el restaurante.
7. Publica comentarios en redes sociales que califiquen el servicio recibido del restaurante
8. Recibe retroalimentación sobre la encuesta de satisfacción que participó.
9. Utiliza la tecnología para reservar mesa en el restaurante.
10. Utiliza plataformas de servicios para solicitar alimentos a domicilio de restaurantes. (Uber eats, didi, rapid, delantal)
11. Utiliza la tecnología para recoger los alimentos en el restaurante (pick & go)
12. Participa en la personalización de servicios (decoración de salón, menú de acuerdo a gustos o preferencias del cliente).
13. Aporta nuevas ideas o mejoras del servicio a través del buzón de sugerencias
14. Crea contenido en redes sociales sobre los servicios recibidos en el restaurante (texto, imágenes, video, etc.).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 65 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Da a conocer su experiencia de manera presencial” que corresponde al ítem 1 y “Da a conocer su experiencia en redes sociales” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 91 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO H).

Tabla 65. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “participación en cocreación de valor”*

		Da a conocer su experiencia de manera presencial					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Da a conocer su experiencia en redes sociales	Nunca	1	0	4	2	1	8
	Raramente	0	1	1	3	1	6
	Ocasionalmente	0	0	2	3	4	9
	Frecuentemente	0	0	1	5	2	8
	Siempre	0	0	0	0	2	2
Total		1	1	8	13	10	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, a través del software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.600. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 66, el resultado 0.600 implica un grado moderado de asociación entre las variables categóricas antes mencionadas

Tabla 66. *Grados de asociación entre variables categóricas o nominales*

Coefficiente de contingencia	Grado de asociación
0	Nula
0.01-0.20	Muy baja
0.21 – 0.40	Baja
0.41 – 0.60	Moderada
0.61 – 0.80	Alta
0.81 – 0.99	Muy alta
1	Perfecta

Fuente: elaboración propia

La tabla 67 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 91 coeficientes de contingencia de la tabla 63. La frecuencia absoluta mayor fue de 55, lo que implica 60% del análisis de la dimensión “participación en la cocreación de valor” corresponde a un grado de asociación moderado.

Tabla 67. *Frecuencia de grados de asociación*

Grado de asociación	Fr
Baja	5
Moderada	55
Alta	31
Total	91

Fuente: elaboración propia

La tabla 68 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 14 factores que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 2 (da a conocer su experiencia de manera presencial) y 4 (influye de manera presencial para el consumo de determinados platillos). El grado menor de asociación fue entre el factor 6 (contesta la encuesta de satisfacción) y 12 (participa en la personalización del servicio). Cabe resaltar que el factor 12 es el de menor grado de asociación con los demás factores

Tabla 68. *Valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia por cada factor*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.688	7	0.413	13
2	0.759	4	0.368	12
3	0.681	4	0.469	12
4	0.759	2	0.438	12
5	0.757	8	0.378	12
6	0.684	2	0.361	12
7	0.700	8	0.392	13
8	0.757	5	0.501	2
9	0.659	1	0.487	14
10	0.753	11	0.483	14
11	0.753	10	0.450	5
12	0.552	9	0.361	6
13	0.732	5	0.372	12
14	0.661	2	0.435	12

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” del cuestionario a clientes de la empresa 1 se calcularon 6 coeficientes de contingencia cuyos resultados se presentan en la tabla 69.

Tabla 69. Coeficientes de contingencia dimensión “motivos participar en cocreación de valor”

MOTIVOS	Financieros	Sociales	Tecnológicos	Psicológicos
Financieros		0.712	0.683	0.607
Sociales	0.712		0.778	0.794
Tecnológicos	0.683	0.778		0.789
Psicológicos	0.607	0.794	0.789	

Nota: se enlistan los 4 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

Financieros: recompensas, descuentos, premios monetarios, monederos electrónicos.

Sociales: reconocimientos, status, interacción con otras personas.

Tecnológicos: uso de TIC's para compartir experiencias, crear contenidos; imágenes, video, ingresar a foros

Psicológicos: placer de contribuir, orgullo, autoexpresión

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 70 presenta la tabla de contingencia entre los factores “motivos financieros” que corresponde al ítem 1 y “motivos sociales” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 6 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO 8).

Tabla 70. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

		Motivos sociales				Total	
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
Motivos financieros	Totalmente de acuerdo	3	2	0	2	0	7
	En desacuerdo	0	0	1	1	0	2
	Indeciso	0	0	5	2	0	7
	De acuerdo	0	3	0	6	2	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	3	2	6
Total		3	5	7	14	4	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.712. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.712 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 71 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 6 coeficientes de contingencia de la tabla 76. La frecuencia absoluta mayor fue de 6, lo que implica 100% del análisis de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 71. Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos para participar en la cocreación”

Grado de asociación	Fr
Alta	6

Fuente: elaboración propia

La tabla 72 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 4 factores que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 2

(motivos sociales) y 4 (motivos psicológicos). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (motivos financieros) y 4 (motivos psicológicos). Cabe resaltar que cada uno de los 4 factores tanto sus valores máximos y mínimos son superiores a 0.600, por lo tanto, en esta dimensión existe un alto grado de asociación entre todos los factores.

Tabla 72. Valor máximo y mínimo de las variables categóricas pertenecientes a la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.712	2	0.607	4
2	0.794	4	0.712	1
3	0.789	4	0.683	1
4	0.794	2	0.607	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 73 concentra 3 coeficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante” correspondiente a los clientes de la empresa 1.

Tabla 73. Coeficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante”

	1	2	3
1		0.510	0.629
2	0.510		0.633
3	0.629	0.633	

Nota: se enlistan los 3 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Busca información en internet para seleccionar el restaurante (ubicación, precios, especialidad de comida.).
2. Intercambia información de manera presencial con familiares, amistades o compañeros de trabajo para seleccionar el restaurante (ideas, experiencias o recomendaciones).
3. Intercambia información a través de redes sociales o mensajería instantánea (WhatsApp) con familiares, amistades o compañeros de trabajo para seleccionar el restaurante (ideas, experiencias o recomendaciones).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 74 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Busca información en internet para seleccionar el restaurante” que corresponde al ítem 1 y “Intercambia información de manera presencial con familiares o amistades para seleccionar el restaurante” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 3 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO 9).

Tabla 74. Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “selección del restaurante”

		Intercambia información presencial				Total
		Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	0	2	0	2	4
	Raramente	0	1	2	0	3
	Ocasionalmente	1	1	7	3	12
	Frecuentemente	1	1	7	1	10
	Siempre	0	1	1	2	4
Total		2	6	17	8	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.510. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.510 implica un grado moderado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 75 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 3 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 2, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “selección del restaurante” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 75. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	1
Alta	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 76 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “selección del restaurante” de la empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 2 (Intercambia información de manera presencial con familiares o amistades para seleccionar el restaurante) y 3 (Intercambia información a través de redes sociales o mensajería instantánea). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Busca información en internet para seleccionar el restaurante) y 2 (Intercambia información de manera presencial con familiares o amistades para seleccionar el restaurante). Cabe resaltar que el valor máximo y mínimo del factor 3 son superiores a 0.600, y los valores máximos de los 3 factores son superiores a 0.600.

Tabla 76. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.629	3	0.510	2
2	0.633	3	0.510	1
3	0.629	1	0.633	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 77 concentra 21 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico” correspondiente a los clientes de la empresa 1.

Tabla 77. *Coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”*

	1	2	3	4	5	6	7
1		0.790	0.577	0.615	0.664	0.485	0.614
2	0.790		0.624	0.616	0.605	0.464	0.540
3	0.577	0.624		0.612	0.563	0.654	0.589
4	0.615	0.616	0.612		0.669	0.622	0.644
5	0.664	0.605	0.563	0.669		0.553	0.621
6	0.485	0.464	0.654	0.622	0.553		0.658
7	0.614	0.540	0.589	0.644	0.621	0.658	

Nota: se enlistan los 7 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. La ambientación musical (música de fondo durante la estancia en el restaurante).
2. La iluminación (intensidad y tipo de luz en el restaurante).
3. Wifi (acceso a red inalámbrica para uso de internet y redes sociales de manera gratuita).
4. Acondicionamiento para personas con capacidades diferentes (rampas, baños, área de estacionamiento, menú en braille, etc.).
5. Estacionamiento (área exclusiva para estacionar el automóvil durante la estancia en el restaurante).
6. Área para niños (área exclusiva de juegos o entretenimiento para niños).
7. Área para eventos (área exclusiva para la realización de reuniones de trabajo, festejos, aniversarios, etc.).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 78 muestra la tabla de contingencia entre los factores “la ambientación musical” que corresponde al ítem 1 y “La iluminación (intensidad y tipo de luz en el restaurante)” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 21 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO 10).

Tabla 78. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”*

		La iluminación				Total 1
		Sin importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Ambientación musical	Sin importancia	1	0	0	0	1
	Poca importancia	0	1	1	0	2
	Moderadamente importante	0	0	7	2	9
	importante	0	0	11	2	13
	Muy importante	0	2	0	6	8
	Total	1	3	19	10	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.790. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.790 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 79 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 21 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 14, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “ambiente físico” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 79. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación valor”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	7
Alta	14

Fuente: elaboración propia

La tabla 80 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 21 factores que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (La ambientación musical) y 2 (La iluminación). El grado menor de asociación fue entre el factor 2 (Busca información en internet para seleccionar el restaurante) y 6 (Área para niños). Cabe resaltar que el valor máximo y mínimo del factor 4 son superiores a 0.600. El factor 6 presenta menor asociación con los demás factores de esta dimensión

Tabla 80. *Valor máximo y mínimo de factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.790	2	0.485	6
2	0.790	1	0.464	6
3	0.654	6	0.563	5
4	0.669	5	0.612	3
5	0.669	4	0.553	6
6	0.658	7	0.464	2
7	0.658	6	0.540	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 81 concentra 3 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social” correspondiente a los clientes de la empresa 1.

Tabla 81. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social”*

	1	2	3
1		0.572	0.522
2	0.572		0.563
3	0.522	0.563	

Fuente: elaboración propia

Nota: se enlistan los 3 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Dialoga con los empleados durante su estancia (sugerencias de platillos, inquietudes, propone ideas).
2. Estar acompañado (familiares, amistades, compañeros de trabajo), aunque no dialogue.
3. Comparte ideas o experiencias con las personas de la mesa (amistades, familiares, compañeros de trabajo).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 82 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Dialoga con los empleados durante su estancia” que corresponde al ítem 1 y “Estar acompañado de familiares o amistades” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 3 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO 11)

Tabla 82. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente social”*

		Estar acompañado de familiares o amigos				Total	
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente		Siempre
Dialogo con los empleados	Nunca	0	0	1	0	0	1
	Raramente	1	0	2	0	1	4
	Ocasionalmente	1	0	3	6	3	13
	Frecuentemente	3	1	0	3	3	10

Siempre	1	0	0	2	2	5
Total	6	1	6	11	9	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.572. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.572 implica un grado moderado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 83 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 3 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 3, lo que implica 100% del análisis de la dimensión “ambiente social” corresponde a un grado moderado de asociación.

Tabla 83. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente social”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	3

Fuente: elaboración propia

La tabla 84 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (Dialoga con los empleados durante su estancia) y 2 (Estar acompañado de familiares o amistades). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Dialoga con los empleados durante su estancia) y 3 (Comparte ideas o experiencias con las personas de la mesa). Cabe resaltar que tanto los valores máximos como mínimos son superiores a 0.500

Tabla 84. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente social”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.572	2	0.522	3
2	0.572	1	0.563	3
3	0.563	2	0.522	1

Fuente: elaboración propia

4.4.1.2 Empleados

En cuanto a la encuesta de empleados, la dimensión “participación en la cocreación de valor” está integrada por 8 ítems, por lo tanto, al ejecutar el análisis pareado implica ${}_8C_2$, es decir, calcular 28 coeficientes de contingencia. Mientras que la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” solo está conformada por 5 ítems cuyo análisis pareado corresponde a ${}_5C_2$ que se traduce en el cálculo de 10 coeficientes de contingencia. De igual manera, con respecto a las dimensiones “ambiente físico” integrado por 4 ítems, resultó en ${}_4C_2$, es decir, 6 coeficientes de contingencia; y la dimensión “uso de tecnología”, con 6 ítems, ${}_6C_2$ que significó el cálculo de 15 coeficientes de contingencia.

La tabla 85 concentra 28 coeficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor” correspondiente a los empleados de la empresa 1

Tabla 85. *Coeficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		0.779	0.825	0.735	0.683	0.802	0.793	0.683
2	0.779		0.731	0.711	0.747	0.693	0.672	0.710
3	0.825	0.731		0.738	0.749	0.832	0.804	0.744
4	0.735	0.711	0.738		0.777	0.751	0.687	0.692
5	0.683	0.747	0.749	0.777		0.774	0.774	0.810
6	0.802	0.693	0.832	0.751	0.774		0.825	0.743
7	0.793	0.672	0.804	0.687	0.774	0.825		0.793
8	0.683	0.710	0.744	0.692	0.810	0.743	0.793	

Fuente: elaboración propia

Nota: se enlistan los 8 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Recomienda el restaurante en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.)
2. Recomienda el restaurante de manera presencial a familiares y amistades.
3. Crea expectativas hacia los clientes para el consumo de determinados platillos.
4. Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias.
5. Participa en la personalización de servicios.
6. Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio.
7. Mejora la presentación de los platillos.
8. Crea contenido en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 86 muestra la tabla de contingencia entre los factores “recomienda el restaurante en redes sociales” que corresponde al ítem 1 y “recomienda el restaurante de manera presencial” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 28 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO M).

Tabla 86. Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 dimensión “participación cocreación de valor”

		Recomendación restaurante a familiares y amigos				Total
		Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Recomendación restaurante en redes sociales	Nunca	0	0	1	0	1
	Raramente	1	1	0	0	2
	Ocasionalmente	0	1	0	1	2
	Frecuentemente	0	0	2	0	2
	Siempre	0	0	1	4	5
Total		1	2	4	5	12

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.779. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.779 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 87 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 28 coeficientes de contingencia de la tabla 88. La frecuencia absoluta mayor fue

de 22, lo que implica 79% del análisis de la dimensión “participación en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 87. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Alta	22
Muy alta	6

Fuente: elaboración propia

La tabla 88 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 8 factores que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 3 (Crea expectativas hacia los clientes para el consumo de determinados platillos) y 6 (Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio). El grado menor de asociación fue entre el factor 2 (Recomienda el restaurante de manera presencial a familiares y amistades) y 7 (Mejora la presentación de los platillos). Cabe resaltar que cada uno de los 8 factores tanto sus valores máximos y mínimos son superiores a 0.600, por lo tanto, en esta dimensión existe un alto grado de asociación entre todos los factores.

Tabla 88. *Valor máximo y mínimo de factores dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.825	3	0.683	5
2	0.779	1	0.672	7
3	0.832	6	0.731	2
4	0.777	5	0.687	7
5	0.810	8	0.683	1
6	0.832	3	0.693	2
7	0.825	6	0.672	2
8	0.810	5	0.683	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 89 concentra 10 coeficientes de contingencia de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” correspondiente a los empleados de la empresa 1.

Tabla 89. *Coefficientes de contingencia dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”*

	1	2	3	4	5
1		0.789	0.727	0.711	0.625
2	0.789		0.736	0.733	0.707
3	0.727	0.736		0.762	0.642
4	0.711	0.733	0.762		0.645
5	0.625	0.707	0.642	0.645	

Nota: se enlistan los 5 factores sometidos a análisis de contingencia con el software jamovi.
 1. Identidad profesional (estabilidad para satisfacer necesidades de status y estima).
 2. Financieros (recompensas monetarias).

3. Reconocimiento (recompensa no económica y logro de fama en restaurante).
4. Oportunidades de carrera (promoción, habilidades para el desarrollo profesional)
5. Psicológicos (placer de contribuir, orgullo, autoexpresión).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 90 muestra la tabla de contingencia entre los factores “identidad profesional” que corresponde al ítem 1 y “recompensas monetarias” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 10 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO 12).

Tabla 90. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

		Totalmente en desacuerdo	Recompensas monetarias		Totalmente de acuerdo	Total
			Indeciso	De acuerdo		
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1
	Indeciso	0	1	3	1	5
	De acuerdo	0	0	5	0	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	1	1
Total		1	1	8	2	12

Fuente:

elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.789. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.789 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 91 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 10 coeficientes de contingencia de la tabla 100. La frecuencia absoluta mayor fue de 10, lo que implica 100% del análisis de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 91. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Alta	10

Fuente: elaboración propia

La tabla 92 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 5 factores que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (Identidad profesional: estabilidad para satisfacer las necesidades de status y estima) y 2 (Financieros: recompensas monetarias). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Identidad profesional: estabilidad para satisfacer las necesidades de status y estima) y 5 (Crea contenido en redes sociales: texto, imágenes, video). Cabe resaltar que los valores

máximos de cada uno de los 5 factores son superiores a 0.700, por lo tanto, un alto grado de asociación entre los factores.

Tabla 92. *Valor máximo y mínimo de los factores a la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.789	2	0.625	5
2	0.789	1	0.707	5
3	0.762	4	0.642	5
4	0.762	3	0.645	5
5	0.707	2	0.625	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 93 concentra 6 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico” correspondiente a los empleados de la empresa 1.

Tabla 93. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”*

	1	2	3	4
1		0.707	0.289	0.463
2	0.707		0.663	0.636
3	0.289	0.663		0.753
4	0.463	0.636	0.753	

Nota: se enlistan los 4 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. La limpieza en el área de trabajo
2. Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados)
3. Vestidores para empleados
4. Sanitarios para empleados

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 94 muestra la tabla de contingencia entre los factores “La limpieza en el área de trabajo” que corresponde al ítem 1 y “Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados)” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 6 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO 13).

Tabla 94. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”*

		Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información)				Total
		Sin importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Limpieza en el área de trabajo	Moderadamente importante	1	0	0	0	1
	Muy importante	0	1	3	7	11
Total		1	1	3	7	12

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.707. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.707 implica un grado muy alto de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 95 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 6 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 4, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “ambiente físico” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 95. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente físico”*

Grado de asociación	Fr
Baja	1
Moderada	1
Alta	4

Fuente: elaboración propia

La tabla 96 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (La limpieza en el área de trabajo) y 2 (Wifi: acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados)”. El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (La limpieza en el área de trabajo) y 3 (vestidores para empleados). Cabe resaltar que los valores máximos de los 4 factores son superiores a 0.700; además, el valor máximo y mínimo del factor 2 (wifi: acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados) son superiores a 0.600.

Tabla 96. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.707	2	0.289	3
2	0.707	1	0.636	4
3	0.753	4	0.289	1
4	0.753	3	0.463	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 97 concentra 15 coeficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología” correspondiente a los empleados de la empresa 1.

Tabla 97. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología”*

	1	2	3	4	5	6
1		0.780	0.642	0.587	0.764	0.739
2	0.780		0.712	0.747	0.672	0.787
3	0.642	0.712		0.784	0.756	0.685
4	0.587	0.747	0.784		0.697	0.619
5	0.764	0.672	0.756	0.697		0.768
6	0.739	0.787	0.685	0.619	0.768	

Fuente: elaboración propia

Nota: se enlistan los 6 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp, telegram)
2. Capacitación en el manejo de software para el desempeño de sus funciones en el restaurante
3. Ha participado en videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams)
4. Ha sido organizador/administrador de videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams).
5. Participa en foros virtuales de temas relacionados con el servicio a clientes, trabajo en equipo o sobre la industria restaurantera en general.
6. Usa las redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes o compañeros de trabajo, intercambiar recursos, o promover el restaurante.

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 98 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp, telegram)” que corresponde al ítem 1 y “Capacitación en el manejo de software para el desempeño de sus funciones en el restaurante” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 15 que se calcularon de la empresa 1 (ANEXO 14).

Tabla 98. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “uso de tecnología”*

		Capacitación manejo software desempeño funciones					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Seguimiento a clientes mensajería instantánea	Nunca	1	0	0	0	0	1
	Raramente	0	1	1	0	0	2
	Ocasionalmente	0	1	0	0	0	1
	Frecuentemente	0	2	1	0	0	3
	Siempre	0	1	1	2	1	5
Total		1	5	3	2	1	12

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.780. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.780 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 99 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 15 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 14, lo que implica 93% del análisis de la dimensión “uso de tecnología” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 99. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “uso de tecnología”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	1
Alta	14

Fuente: elaboración propia

La tabla 100 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 6 factores que integran la dimensión “uso de tecnología” de la

empresa 1. El grado más alto de asociación fue entre el factor 2 (Capacitación en el manejo de software para el desempeño de sus funciones en el restaurante) y 6 (Usa las redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes o compañeros de trabajo, intercambiar recursos, o promover el restaurante). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea: WhatsApp, telegram) y 4 (Ha sido organizador/administrador de videollamadas para reuniones de trabajo: zoom, meet, teams). Cabe resaltar que los valores máximos de los 6 factores son superiores a 0.700; además, el valor máximo y mínimo de los factores 2, 3, 5 y 6 son superiores a 0.6

Tabla 100. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “uso de tecnología”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.780	2	0.587	4
2	0.787	6	0.672	5
3	0.784	4	0.642	1
4	0.784	3	0.587	1
5	0.768	6	0.672	2
6	0.787	2	0.619	4

Fuente: elaboración propia

4.4.2 Análisis bivariado de la empresa 2

El análisis de contingencia se fundamentó principalmente en las dimensiones de los cuestionarios de clientes y empleados. Con respecto a los clientes se consideraron las dimensiones “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” para determinar las relaciones y comparaciones entre los tipos de cocreación de valor que se suscitan en los restaurantes; de igual manera, las dimensiones “selección del restaurante”, “ambiente físico” y “ambiente social” para determinar las relaciones y comparaciones de los componentes (aspectos tangibles e intangibles). En cuanto a las dimensiones de los empleados se analizaron “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” que determinaron las relaciones y comparaciones entre los tipos de cocreación de valor en los restaurantes; asimismo, las dimensiones “ambiente físico” y “uso de tecnología” que determinaron las relaciones y comparaciones de los componentes (aspectos tangibles e intangibles).

4.4.2.1 Clientes

En cuanto al cuestionario de clientes, la dimensión “participación en la cocreación de valor” integrada por 14 ítems, para el análisis pareado se calcularon ${}_{14}C_2$, es decir, 91 coeficientes de contingencia. Mientras que la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” conformada por 4 ítems, su análisis pareado ${}_4C_2$ repercutió en 6 coeficientes de contingencia.

Así también, con respecto a las dimensiones “selección del restaurante” integrado por 3 ítems, resultó en ${}_3C_2$, es decir, 3 coeficientes de contingencia; la dimensión “ambiente físico”, con 7 ítems, ${}_7C_2$ que significó el cálculo de 21 coeficientes de contingencia; y la dimensión “ambiente social” con 3 ítems, ${}_3C_2$ que resultó en 3 coeficientes de contingencia. la tabla 101 concentra 91 coeficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor” correspondiente a los clientes de la empresa 2.

Tabla 101. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1		0.563	0.687	0.530	0.582	0.598	0.641	0.468	0.662	0.399	0.489	0.471	0.621	0.639
2	0.563		0.525	0.614	0.536	0.558	0.387	0.499	0.590	0.431	0.432	0.524	0.564	0.593
3	0.687	0.525		0.774	0.658	0.616	0.668	0.575	0.564	0.428	0.560	0.665	0.642	0.733
4	0.530	0.614	0.774		0.640	0.532	0.468	0.626	0.560	0.579	0.687	0.570	0.540	0.672
5	0.582	0.536	0.658	0.640		0.592	0.649	0.634	0.634	0.510	0.627	0.612	0.687	0.757
6	0.598	0.558	0.616	0.532	0.592		0.553	0.387	0.606	0.667	0.587	0.498	0.682	0.551
7	0.641	0.387	0.668	0.468	0.649	0.553		0.603	0.499	0.438	0.396	0.554	0.593	0.700
8	0.468	0.499	0.575	0.626	0.634	0.387	0.603		0.518	0.460	0.382	0.667	0.588	0.689
9	0.662	0.590	0.564	0.560	0.634	0.606	0.499	0.518		0.567	0.574	0.476	0.580	0.601
10	0.399	0.431	0.428	0.579	0.510	0.667	0.438	0.460	0.567		0.596	0.504	0.559	0.435
11	0.489	0.432	0.560	0.687	0.627	0.587	0.396	0.382	0.574	0.596		0.532	0.497	0.583
12	0.471	0.524	0.665	0.570	0.612	0.498	0.554	0.667	0.476	0.504	0.532		0.627	0.587
13	0.621	0.564	0.642	0.540	0.687	0.682	0.593	0.588	0.580	0.559	0.497	0.627		0.715
14	0.639	0.593	0.733	0.672	0.757	0.551	0.700	0.689	0.601	0.435	0.583	0.587	0.715	

Nota: se enlistan los 14 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Da a conocer a través de redes sociales la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante (texto, imágenes, o videos).
2. Da a conocer de manera presencial a familiares o amistades la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante.
3. Influye en otras personas para el consumo de platillos a través de mensajería instantánea (WhatsApp) o redes sociales
4. Influye de manera presencial en familiares o amistades para el consumo de determinados platillos del restaurante
5. Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias
6. Contesta la encuesta de satisfacción al final de su estancia en el restaurante.
7. Publica comentarios en redes sociales que califiquen el servicio recibido del restaurante
8. Recibe retroalimentación sobre la encuesta de satisfacción que participó.
9. Utiliza la tecnología para reservar mesa en el restaurante.
10. Utiliza plataformas de servicios para solicitar alimentos a domicilio de restaurantes. (Uber eats, didi, rapid, delantal)
11. Utiliza la tecnología para recoger los alimentos en el restaurante (pick & go)
12. Participa en la personalización de servicios (decoración de salón, menú de acuerdo a gustos o preferencias del cliente).
13. Aporta nuevas ideas o mejoras del servicio a través del buzón de sugerencias
14. Crea contenido en redes sociales sobre los servicios recibidos en el restaurante (texto, imágenes, video, etc.).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 102 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Da a conocer su experiencia de manera presencial” que corresponde al ítem 1 y “Da a conocer su experiencia en redes sociales” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 91 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO P).

Tabla 102. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 dimensión “participación en la cocreación de valor”*

		Da a conocer su experiencia de manera presencial					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Da a conocer su experiencia en redes sociales	Nunca	0	1	1	1	2	5
	Raramente	0	2	4	2	1	9
	Ocasionalmente	0	0	4	4	1	9
	Frecuentemente	0	0	1	5	1	7
	Siempre	0	0	0	0	1	1
Total		0	3	10	12	6	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, a través del software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.563. Con base a la clasificación del grado de

asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.563 implica un grado moderado de asociación entre los factores antes mencionados.

La tabla 103 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 91 coeficientes de contingencia de la tabla 68. La frecuencia absoluta mayor fue de 52, lo que implica 57% del análisis de la dimensión “participación en la cocreación de valor” corresponde a un grado de asociación moderado.

Tabla 103. Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”

Grado de asociación	Fr
Baja	5
Moderada	52
Alta	34

Fuente: elaboración propia

La tabla 104 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 14 factores que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 3 (influye a través de redes sociales para el consumo de determinados platillos) y 4 (influye de manera presencial para el consumo de determinados platillos). El grado menor de asociación fue entre el factor 8 (recibe retroalimentación de la encuesta de satisfacción) y 11 (utiliza tecnología para recoger alimentos en el restaurante). Cabe resaltar que el factor 14 (creación de contenido en redes sociales sobre servicio recibido) es el de mayor grado de asociación con los demás factores, mientras que el factor 10 (Utiliza plataformas de servicios para solicitar alimentos a domicilio) es el de menor grado de asociación con los demás factores.

Tabla 104. Valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia por cada factor

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor máximo	Factor	Valor mínimo	Factor
1	0.687	3	0.399	10
2	0.614	4	0.387	7
3	0.774	4	0.428	10
4	0.774	3	0.468	7
5	0.757	14	0.510	10
6	0.682	13	0.387	8
7	0.700	14	0.387	2
8	0.689	14	0.382	11
9	0.662	1	0.476	12
10	0.667	6	0.399	1
11	0.687	4	0.382	8
12	0.667	8	0.471	1
13	0.715	14	0.497	11
14	0.757	5	0.435	10

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” del cuestionario a clientes de la empresa 2 se calcularon 6 coeficientes de contingencia cuyos resultados se presentan en la tabla 105.

Tabla 105. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

MOTIVOS	Financieros	Sociales	Tecnológicos	Psicológicos
Financieros		0.636	0.603	0.481
Sociales	0.636		0.729	0.700
Tecnológicos	0.603	0.729		0.734
Psicológicos	0.481	0.700	0.734	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 106 presenta la tabla de contingencia entre los factores “motivos financieros” que corresponde al ítem 1 y “motivos sociales” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 6 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO 15).

Tabla 106. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”*

		Motivos sociales					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos financieros	Totalmente de acuerdo	0	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	2	0	1	1	4
	Indeciso	0	1	7	2	1	11
	De acuerdo	1	1	3	6	1	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	1	3
Total		1	5	10	11	4	31

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.636. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.636 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 107 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 6 coeficientes de contingencia de la tabla 80. La frecuencia absoluta mayor fue de 5, lo que implica 83% del análisis de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 107. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	1
Alta	5

Fuente: elaboración propia

La tabla 108 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 4 factores que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 3 (motivos tecnológicos) y 4 (motivos psicológicos). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (motivos financieros) y 4 (motivos psicológicos). Cabe resaltar que cada uno de los 4 factores tanto sus valores máximos y mínimos son superiores a 0.600 (excepto la asociación factor 1 y 4) por lo tanto, corresponden a un alto grado de asociación entre todos los factores.

Tabla 108. *Valor máximo y mínimo de factores dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.636	2	0.481	4
2	0.729	3	0.636	1
3	0.734	4	0.603	1
4	0.734	3	0.481	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 109 concentra 3 coeficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante” correspondiente a los clientes de la empresa 2.

Tabla 109. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante”*

	1	2	3
1		0.640	0.569
2	0.640		0.663
3	0.569	0.663	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 110 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Busca información en internet para seleccionar el restaurante” que corresponde al ítem 1 y “Intercambia información de manera presencial con familiares o amistades para seleccionar el restaurante” al ítem 2. Sólo se muestra en este capítulo una tabla de las 3 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO 16).

Tabla 110. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “selección del restaurante”*

		Intercambia información presencial				Total
		Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	1	0	0	3	4
	Raramente	0	2	0	2	4
	Ocasionalmente	0	3	6	1	10
	Frecuentemente	0	1	7	2	10
	Siempre	0	0	2	1	3
Total		1	6	15	9	31

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.640. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.640 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 111 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 3 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 2, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “selección del restaurante” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 111. *Frecuencia de grados de asociación dimensión selección del restaurante*

Grado de asociación	Fr
Moderada	1
Alta	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 112 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “selección del restaurante” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 2 (Intercambia información de manera presencial con familiares o amistades para seleccionar el restaurante) y 3 (Intercambia información a través de redes sociales o mensajería instantánea). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Busca información en internet para seleccionar el restaurante) y 3 (Intercambia información a través de redes sociales o mensajería instantánea). Cabe resaltar que el valor máximo y mínimo del factor 2 son superiores a 0.600, y que los valores máximos de los tres factores son mayores a 0.600.

Tabla 112. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.640	2	0.569	3
2	0.663	3	0.640	2
3	0.663	2	0.569	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 113 concentra 21 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico” correspondiente a los clientes de la empresa 2.

Tabla 113. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”*

	1	2	3	4	5	6	7
1		0.726	0.577	0.395	0.416	0.666	0.468
2	0.726		0.498	0.462	0.565	0.599	0.465
3	0.577	0.498		0.266	0.534	0.597	0.545
4	0.395	0.462	0.266		0.596	0.527	0.561
5	0.416	0.565	0.534	0.596		0.652	0.668
6	0.666	0.599	0.597	0.527	0.652		0.656
7	0.468	0.465	0.545	0.561	0.668	0.656	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 114 muestra la tabla de contingencia entre los factores “la ambientación musical” que

corresponde al ítem 1 y “La iluminación (intensidad y tipo de luz en el restaurante)” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 21 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO 17).

Tabla 114. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”*

		La iluminación				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Ambientación musical	Poca importancia	2	2	1	0	5
	Moderadamente importante	0	4	3	0	7
	importante	0	1	10	2	13
	Muy importante	0	0	1	5	6
Total		2	7	15	7	31

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.726. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.726 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 115 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 21 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 14, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “ambiente físico” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 115. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente físico”*

Grado de asociación	Fr
Baja	2
Moderada	14
Alta	5

Fuente: elaboración propia

La tabla 116 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 21 factores que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (La ambientación musical) y 2 (La iluminación). El grado menor de asociación fue entre el factor 3 (wifi) y 4 (Acondicionamiento para personas con capacidades diferentes). Cabe resaltar que el factor 4 presenta menor asociación con los demás factores de esta dimensión.

Tabla 116. Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.726	2	0.395	4
2	0.726	1	0.462	4
3	0.597	6	0.266	4
4	0.596	5	0.266	3
5	0.668	7	0.416	1
6	0.666	1	0.527	4
7	0.668	5	0.465	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 117 concentra 3 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social” correspondiente a los clientes de la empresa 2.

Tabla 117. Coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social”

	1	2	3
1		0.632	0.421
2	0.632		0.550
3	0.421	0.550	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 118 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Dialoga con los empleados durante su estancia” que corresponde al ítem 1 y “Estar acompañado de familiares o amistades” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 3 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO 18).

Tabla 118. Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente social”

		Estar acompañado de familiares o amigos				Total	
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente		Siempre
Dialogo con los empleados	Nunca	0	0	0	1	0	1
	Raramente	0	1	3	2	0	6
	Ocasionalmente	1	0	3	6	1	11
	Frecuentemente	0	1	0	2	5	8
	Siempre	0	1	1	0	3	5
Total		1	3	7	11	9	31

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.632. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.632 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 119 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 3 coeficientes de contingencia de la tabla 117. La frecuencia absoluta mayor fue de 2, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “ambiente social” corresponde a un grado moderado de asociación.

Tabla 119. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente social”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	2
Alta	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 120 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (Dialoga con los empleados durante su estancia) y 2 (Estar acompañado de familiares o amistades). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Dialoga con los empleados durante su estancia) y 3 (Comparte ideas o experiencias con las personas de la mesa).

Tabla 120. *Valor máximo y mínimo de los factores de la dimensión “ambiente social”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.632	2	0.421	3
2	0.632	1	0.550	3
3	0.550	2	0.421	1

Fuente: elaboración propia

4.4.2.2 Empleados

En cuanto a la encuesta de empleados, la dimensión “participación en la cocreación de valor” está integrada por 8 ítems, por lo tanto, al ejecutar el análisis pareado implica $8C_2$, es decir, calcular 28 coeficientes de contingencia. Mientras que la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” solo está conformada por 5 ítems cuyo análisis pareado corresponde a $5C_2$ que se traduce en el cálculo de 10 coeficientes de contingencia.

De igual manera, con respecto a las dimensiones “ambiente físico” integrado por 4 ítems, resultó en $4C_2$, es decir, 6 coeficientes de contingencia; y la dimensión “uso de tecnología”, con 6 ítems, $6C_2$ que significó el cálculo de 15 coeficientes de contingencia.

La tabla 121 concentra 28 coeficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor” correspondiente a los empleados de la empresa 2.

Tabla 121. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		0.710	0.665	0.686	0.673	0.625	0.651	0.618
2	0.710		0.736	0.631	0.587	0.562	0.553	0.520
3	0.665	0.736		0.718	0.657	0.669	0.568	0.473
4	0.686	0.631	0.718		0.739	0.627	0.639	0.650
5	0.673	0.587	0.657	0.739		0.674	0.718	0.680
6	0.625	0.562	0.669	0.627	0.674		0.633	0.636
7	0.651	0.553	0.568	0.639	0.718	0.633		0.717
8	0.618	0.520	0.473	0.650	0.680	0.636	0.717	

Nota: se enlistan los 8 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Recomienda el restaurante en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.)
2. Recomienda el restaurante de manera presencial a familiares y amistades.
3. Crea expectativas hacia los clientes para el consumo de determinados platillos.
4. Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias.
5. Participa en la personalización de servicios.
6. Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio.
7. Mejora la presentación de los platillos.
8. Crea contenido en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 122 muestra la tabla de contingencia entre los factores “recomienda el restaurante en redes sociales” que corresponde al ítem 1 y “recomienda el restaurante de manera presencial” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 28 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO U).

Tabla 122. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 dimensión “participación en la cocreación de valor”*

		Recomendación restaurante a familiares y amigos					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Recomendación restaurante en redes sociales	Nunca	1	2	0	2	0	5
	Raramente	0	3	2	1	0	6
	Ocasionalmente	0	1	1	3	2	7
	Frecuentemente	0	1	2	4	0	7
	Siempre	0	0	1	0	7	8
Total		1	7	6	10	9	33

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.710. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.710 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 123 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 28 coeficientes de contingencia de la tabla 92. La frecuencia absoluta mayor fue

de 22, lo que implica 79% del análisis de la dimensión “participación en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 123. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	6
Alta	22

Fuente: elaboración propia

La tabla 124 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 8 factores que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 4 (Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias) y 5 (Participa en la personalización de servicios). El grado menor de asociación fue entre el factor 3 (Crea expectativas hacia los clientes para el consumo de determinados platillos) y 8 (Crea contenido en redes sociales: texto, imágenes, video). Cabe resaltar que los valores máximos de cada uno de los 8 factores son superiores a 0.700.

Tabla 124. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.710	2	0.618	8
2	0.736	3	0.520	8
3	0.736	2	0.473	8
4	0.739	5	0.627	6
5	0.739	4	0.587	2
6	0.674	5	0.562	2
7	0.718	5	0.553	2
8	0.717	7	0.473	3

Fuente: elaboración propia

La tabla 125 presenta 10 coeficientes de contingencia de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” correspondiente a los empleados de la empresa 2.

Tabla 125. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

	1	2	3	4	5
1		0.596	0.601	0.646	0.693
2	0.596		0.764	0.739	0.691
3	0.601	0.764		0.778	0.751
4	0.646	0.739	0.778		0.733
5	0.693	0.691	0.751	0.733	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 126 muestra la tabla de contingencia entre los factores “identidad profesional” que corresponde al ítem 1 y “recompensas monetarias” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 10 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO 19).

Tabla 126. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”*

		Recompensas monetarias				Totalmente de acuerdo	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo		
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1	0	2
	En desacuerdo	0	1	1	0	1	3
	Indeciso	1	1	2	1	1	6
	De acuerdo	0	1	2	4	5	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	4	5	10
Total		2	3	6	10	12	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.596. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.596 implica un grado moderado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 127 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 10 coeficientes de contingencia de la tabla 104. La frecuencia absoluta mayor fue de 9, lo que implica 90% del análisis de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 127. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	1
Alta	9

Fuente: elaboración propia

La tabla 128 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 5 factores que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 3 (Reconocimiento: recompensa no económica para lograr fama dentro o fuera del restaurante) y 4 (Oportunidades de carrera: promoción, habilidades para el desarrollo profesional). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Identidad profesional: estabilidad para satisfacer las necesidades de status y estima) y 2 (Financieros: recompensas monetarias). Cabe resaltar que los valores máximos de cada uno de los 5 factores son

superiores a 0.700 (excepto factor 1: 0.693), por lo tanto, un alto grado de asociación entre los factores.

Tabla 128. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.693	5	0.596	2
2	0.764	3	0.596	1
3	0.778	4	0.601	1
4	0.778	3	0.646	1
5	0.751	3	0.691	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 129 concentra 6 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico” correspondiente a los empleados de la empresa 2.

Tabla 129. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”*

	1	2	3	4
1		0.570	0.508	0.539
2	0.570		0.653	0.634
3	0.508	0.653		0.818
4	0.539	0.634	0.818	

Nota: se enlistan los 4 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. La limpieza en el área de trabajo
2. Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados)
3. Vestidores para empleados
4. Sanitarios para empleados

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 130 muestra la tabla de contingencia entre los factores “La limpieza en el área de trabajo” que corresponde al ítem 1 y “Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados)” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 6 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO 20).

Tabla 130. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”*

		Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información)				Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente Importante	Muy importante	
Limpieza en el área de trabajo	Poca importancia	3	0	0	0	3
	Moderadamente Importante	1	1	0	0	2
	importante	1	0	0	2	4
	Muy importante	3	5	2	7	24
Total		8	6	2	9	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.570. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.570 implica un grado moderado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 131 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 6 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 3, lo que implica 50% del análisis de la dimensión “ambiente físico” corresponde a un grado moderado de asociación.

Tabla 131. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente físico”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	3
Alta	2
Muy alta	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 132 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 3 (Vestidores para empleados) y 4 (Sanitarios para empleados)”. El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (La limpieza en el área de trabajo) y 3 (vestidores para empleados). Cabe resaltar que el factor 1 (La limpieza del área de trabajo) es el de menor grado de asociación con los demás factores de la dimensión.

Tabla 132. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.570	2	0.508	3
2	0.653	3	0.570	1
3	0.818	4	0.508	1
4	0.818	3	0.539	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 133 concentra 15 coeficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología” correspondiente a los empleados de la empresa 2.

Tabla 133. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología”*

	1	2	3	4	5	6
1		0.640	0.590	0.521	0.562	0.544
2	0.640		0.640	0.527	0.565	0.644
3	0.590	0.640		0.565	0.700	0.563
4	0.521	0.527	0.565		0.661	0.471
5	0.562	0.565	0.700	0.661		0.634
6	0.544	0.644	0.563	0.471	0.634	

Fuente: elaboración propia

Nota: se enlistan los 6 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp, telegram)

2. Capacitación en el manejo de software para el desempeño de sus funciones en el restaurante
3. Ha participado en videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams)
4. Ha sido organizador/administrador de videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams).
5. Participa en foros virtuales de temas relacionados con el servicio a clientes, trabajo en equipo o sobre la industria restaurantera en general.
6. Usa las redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes o compañeros de trabajo, intercambiar recursos, o promover el restaurante.

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 134 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp, telegram)” que corresponde al ítem 1 y “Capacitación en el manejo de software para el desempeño de sus funciones en el restaurante” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 15 que se calcularon de la empresa 2 (ANEXO 21).

Tabla 134. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “uso de tecnología”*

		Capacitación manejo software desempeño funciones					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Seguimiento a clientes mensajería instantánea	Nunca	5	1	2	1	0	9
	Raramente	1	1	1	0	1	4
	Ocasionalmente	1	3	0	1	1	6
	Frecuentemente	0	3	0	1	0	4
	Siempre	1	0	3	3	3	10
Total		8	8	6	6	5	33

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.640. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.640 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 135 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 15 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 9, lo que implica 60% del análisis de la dimensión “uso de tecnología” corresponde a un grado moderado de asociación.

Tabla 135. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “uso de tecnología”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	9
Alta	6

Fuente: elaboración propia

La tabla 136 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 6 factores que integran la dimensión “uso de tecnología” de la empresa 2. El grado más alto de asociación fue entre el factor 3 (Ha participado en videollamadas para reuniones de trabajo: zoom, meet, teams) y 5 (Participa en foros

virtuales de temas relacionados con el servicio a clientes, trabajo en equipo o sobre la industria restaurantera en general). El grado menor de asociación fue entre el factor 4 (Ha sido organizador/administrador de videollamadas para reuniones de trabajo: zoom, meet, teams) y 6 (Usa las redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes o compañeros de trabajo, intercambiar recursos, o promover el restaurante). Cabe resaltar que los valores máximos de los 6 factores son superiores a 0.600; además, el factor 4 presenta menor grado de asociación con los demás factores de la dimensión.

Tabla 136. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “uso de tecnología”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.640	2	0.521	4
2	0.644	6	0.527	4
3	0.700	5	0.563	6
4	0.661	5	0.471	6
5	0.700	3	0.562	1
6	0.644	2	0.471	4

Fuente: elaboración propia

4.4.3 Análisis bivariado de la empresa 3

El análisis de contingencia se fundamentó principalmente en las dimensiones de los cuestionarios de clientes y empleados. Con respecto a los clientes se consideraron las dimensiones “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” para determinar las relaciones y comparaciones entre los tipos de cocreación de valor que se suscitan en los restaurantes; de igual manera, las dimensiones “selección del restaurante”, “ambiente físico” y “ambiente social” para determinar las relaciones y comparaciones de los componentes (aspectos tangibles e intangibles). En cuanto a las dimensiones de los empleados se analizaron “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” que determinaron las relaciones y comparaciones entre los tipos de cocreación de valor en los restaurantes; asimismo, las dimensiones “ambiente físico” y “uso de tecnología” que determinaron las relaciones y comparaciones de los componentes (aspectos tangibles e intangibles).

4.4.3.1 Clientes

En cuanto al cuestionario de clientes, la dimensión “participación en la cocreación de valor” integrada por 14 ítems, para el análisis pareado se calcularon ${}_{14}C_2$, es decir, 91 coeficientes de contingencia. Mientras que la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” conformada por 4 ítems, su análisis pareado ${}_4C_2$ repercutió en 6 coeficientes de contingencia.

Así también, con respecto a las dimensiones “selección del restaurante” integrado por 3 ítems, resultó en ${}_3C_2$, es decir, 3 coeficientes de contingencia; la dimensión “ambiente físico”, con 7 ítems, ${}_7C_2$ que significó el cálculo de 21 coeficientes de contingencia; y la dimensión “ambiente social” con 3 ítems, ${}_3C_2$ que resultó en 3 coeficientes de contingencia.

De igual manera, la tabla 137 concentra 91 coeficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor” correspondiente a los clientes de la empresa 3.

Tabla 137. Coeficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1		0.509	0.649	0.535	0.631	0.526	0.731	0.509	0.582	0.619	0.659	0.496	0.608	0.635
2	0.509		0.549	0.617	0.668	0.616	0.623	0.440	0.580	0.618	0.546	0.394	0.487	0.396
3	0.649	0.549		0.683	0.648	0.562	0.694	0.698	0.637	0.668	0.640	0.561	0.680	0.565
4	0.535	0.617	0.683		0.658	0.611	0.637	0.586	0.612	0.563	0.681	0.417	0.550	0.637
5	0.631	0.668	0.648	0.658		0.507	0.623	0.590	0.660	0.598	0.527	0.573	0.665	0.595
6	0.526	0.616	0.562	0.611	0.507		0.519	0.514	0.526	0.588	0.503	0.591	0.499	0.627
7	0.731	0.623	0.694	0.637	0.623	0.519		0.633	0.546	0.574	0.713	0.554	0.661	0.734
8	0.509	0.440	0.698	0.586	0.590	0.514	0.633		0.635	0.621	0.576	0.726	0.682	0.684
9	0.582	0.580	0.637	0.612	0.660	0.526	0.546	0.635		0.651	0.673	0.503	0.515	0.493
10	0.619	0.618	0.668	0.563	0.598	0.588	0.574	0.621	0.651		0.708	0.422	0.570	0.670
11	0.659	0.546	0.640	0.681	0.527	0.503	0.713	0.576	0.673	0.708		0.558	0.565	0.675
12	0.496	0.394	0.561	0.417	0.573	0.591	0.554	0.726	0.503	0.422	0.558		0.639	0.777
13	0.608	0.487	0.680	0.550	0.665	0.499	0.661	0.682	0.515	0.570	0.565	0.639		0.684
14	0.635	0.396	0.565	0.637	0.595	0.627	0.734	0.684	0.493	0.670	0.675	0.777	0.684	

Nota: se enlistan los 14 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Da a conocer a través de redes sociales la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante (texto, imágenes, o videos).
2. Da a conocer de manera presencial a familiares, amistades, compañeros de trabajo la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante.
3. Influye en otras personas para el consumo de determinados platillos a través de mensajería instantánea (WhatsApp) o redes sociales
4. Influye de manera presencial en familiares, amistades, compañeros de trabajo para el consumo de determinados platillos del restaurante
5. Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias
6. Contesta la encuesta de satisfacción al final de su estancia en el restaurante.
7. Publica comentarios en redes sociales que califiquen el servicio recibido del restaurante
8. Recibe retroalimentación sobre la encuesta de satisfacción que participó.
9. Utiliza la tecnología para reservar mesa en el restaurante.
10. Utiliza plataformas de servicios para solicitar alimentos a domicilio de restaurantes. (Uber eats, didi, rapid, delantal)
11. Utiliza la tecnología para recoger los alimentos en el restaurante (pick & go)
12. Participa en la personalización de servicios (decoración de salón, menú de acuerdo a gustos o preferencias del cliente).
13. Aporta nuevas ideas o mejoras del servicio a través del buzón de sugerencias
14. Crea contenido en redes sociales sobre los servicios recibidos en el restaurante (texto, imágenes, video, etc.).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 138 presenta la tabla de contingencia entre los factores “Da a conocer su experiencia de manera presencial” que corresponde al ítem 1 y “Da a conocer su experiencia en redes sociales” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 91 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO Y).

Tabla 138. Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 dimensión “participación en la cocreación de valor”

		Da a conocer su experiencia amistades presencial					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Da a conocer su experiencia en redes sociales	Nunca	1	0	3	1	2	7
	Raramente	0	1	4	5	2	12
	Ocasionalmente	1	1	3	4	0	9
	Frecuentemente	0	0	2	3	1	6

Siempre	0	0	0	0	1	1
Total	2	2	12	13	6	35

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.509. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.509 implica un grado moderado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 139 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 91 coeficientes de contingencia de la tabla 72. La frecuencia absoluta mayor fue de 47, lo que implica 52% del análisis de la dimensión “participación en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 139. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Baja	2
Moderada	42
Alta	47

Fuente: elaboración propia

La tabla 140 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 14 factores que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 12 (Utiliza la tecnología para recoger los alimentos en el restaurante) y 14 (creación de contenido en redes sociales sobre servicio recibido). El grado menor de asociación fue entre el factor 2 (da a conocer su experiencia de manera presencial) y 12 (participa en la personalización del servicio). Cabe resaltar que el factor 14 (creación de contenido en redes sociales sobre servicio recibido) es el de mayor grado de asociación con los demás factores, mientras que el factor 2 (da a conocer su experiencia de manera presencial) es el de menor grado de asociación con los demás factores.

Tabla 140. *Valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia por cada factor*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor máximo	Factor	Valor mínimo	Factor
1	0.731	7	0.496	12
2	0.668	5	0.394	12
3	0.698	8	0.549	2
4	0.683	3	0.417	12
5	0.668	2	0.507	6
6	0.627	14	0.499	13
7	0.734	14	0.519	6
8	0.726	12	0.440	2
9	0.673	11	0.493	14
10	0.708	11	0.422	12
11	0.713	7	0.503	6
12	0.777	14	0.394	2

13	0.684	14	0.487	2
14	0.777	12	0.396	2

Fuente: elaboración propia

En función a la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” del cuestionario a clientes de la empresa 3 se calcularon 6 coeficientes de contingencia cuyos resultados se presentan en la tabla 141

Tabla 141. *Coefficientes de contingencia dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”*

MOTIVOS	Financieros	Sociales	Tecnológicos	Psicológicos
Financieros		0.665	0.643	0.669
Sociales	0.665		0.774	0.615
Tecnológicos	0.643	0.774		0.786
Psicológicos	0.669	0.615	0.786	

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 142 presenta la tabla de contingencia entre los factores “motivos financieros” que corresponde al ítem 1 y “motivos sociales” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 6 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO 22).

Tabla 142. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”*

		Motivos sociales					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos financieros	Totalmente de acuerdo	4	2	1	0	0	7
	En desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	Indeciso	0	0	4	2	0	6
	De acuerdo	1	3	5	5	0	14
	Totalmente de acuerdo	0	1	2	2	2	7
Total		5	6	13	9	2	35

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.665. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.665 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 143 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 6 coeficientes de contingencia de la tabla 84. La frecuencia absoluta mayor fue de 6, lo que implica 100% del análisis de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 143. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Alta	6

Fuente: Elaboración propia

Fuente: elaboración propia

La tabla 144 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 4 factores que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 3 (motivos tecnológicos) y 4 (motivos psicológicos). El grado menor de asociación fue entre el factor 2 (motivos sociales) y 4 (motivos psicológicos). Cabe resaltar que cada uno de los 4 factores tanto sus valores máximos y mínimos son superiores a 0.600, por lo tanto, en esta dimensión existe un alto grado de asociación entre todos los factores.

6

Tabla 144. *Valor máximo y mínimo de factores dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.669	4	0.643	3
2	0.774	3	0.615	4
3	0.786	4	0.643	1
4	0.786	3	0.615	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 145 concentra 3 coeficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante” correspondiente a los clientes de la empresa 3.

Tabla 145. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “selección del restaurante”*

	1	2	3
1		0.553	0.642
2	0.553		0.627
3	0.642	0.627	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 146 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Busca información en internet para seleccionar el restaurante” que corresponde al ítem 1 y “Intercambia información de manera presencial con familiares o amistades para seleccionar el restaurante” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 3 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO 23).

Tabla 146. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “selección del restaurante”*

		Intercambia información presencial				Total
		Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	0	3	0	0	3
	Raramente	0	0	3	0	3
	Ocasionalmente	1	2	8	2	13
	Frecuentemente	0	4	7	3	14
	Siempre	0	0	1	1	2
Total		1	9	19	6	35

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.553. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.553 implica un grado moderado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 147 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 3 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue de 2, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “selección del restaurante” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 147. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “selección del restaurante”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	1
Alta	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 148 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “selección del restaurante” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 2 (Intercambia información de manera presencial con familiares o amistades para seleccionar el restaurante) y 3 (Intercambia información a través de redes sociales o mensajería instantánea). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Busca información en internet para seleccionar el restaurante) y 3 (Intercambia información a través de redes sociales o mensajería instantánea). Cabe resaltar que el valor máximo y mínimo del factor 3 son superiores a 0.600. Los valores máximos de los 3 factores son superiores a 0.600.

Tabla 148. *Valor máximo y mínimo de factores dimensión “selección del restaurante”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.642	3	0.553	2
2	0.627	3	0.553	1
3	0.642	1	0.627	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 149 concentra 21 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico” correspondiente a los clientes de la empresa 3.

Tabla 149. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”*

	1	2	3	4	5	6	7
1		0.728	0.518	0.605	0.574	0.570	0.614
2	0.728		0.489	0.593	0.477	0.571	0.471
3	0.518	0.489		0.697	0.606	0.494	0.593
4	0.605	0.593	0.697		0.635	0.621	0.566
5	0.574	0.477	0.606	0.635		0.456	0.446
6	0.570	0.571	0.494	0.621	0.456		0.640
7	0.614	0.471	0.593	0.566	0.446	0.640	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 150 muestra la tabla de contingencia entre los factores “la ambientación musical” que corresponde al ítem 1 y “La iluminación (intensidad y tipo de luz en el restaurante)” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 21 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO 24).

Tabla 150. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”*

		La iluminación					Total
		Sin importancia	Poca importante	Moderadamente importante	importante	Muy importante	
Ambientación musical	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Poca importancia	0	2	1	2	0	5
	Moderadamente importante	0	2	1	5	0	8
	importante	0	2	1	8	2	13
	Muy importante	1	0	0	1	6	8
	Total	2	6	3	16	8	35

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.728. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.728 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 151 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 21 coeficientes de contingencia de la tabla 149. La frecuencia absoluta mayor fue de 14, lo que implica 62% del análisis de la dimensión “ambiente físico” corresponde a un grado moderado de asociación.

Tabla 151. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	13
Alta	8

Fuente: elaboración propia

La tabla 152 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 21 factores que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (La ambientación musical) y 2 (La iluminación). El grado menor de asociación fue entre el factor 5 (Estacionamiento) y 7 (Área para eventos). Cabe resaltar que el factor 7 (Área para eventos) presenta menor asociación con los demás factores de esta dimensión. Los valores máximos de todos los factores son mayores a 0.600.

Tabla 152. Valor máximo y mínimo de los factores de la dimensión “ambiente físico”

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.728	2	0.518	3
2	0.728	1	0.471	7
3	0.697	4	0.489	2
4	0.697	3	0.566	7
5	0.635	4	0.446	7
6	0.640	7	0.456	5
7	0.640	6	0.446	5

Fuente: elaboración propia

La tabla 153 concentra 3 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social” correspondiente a los clientes de la empresa 3.

Tabla 153. Coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente social”

	1	2	3
1		0.606	0.584
2	0.606		0.563
3	0.584	0.563	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 154 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Dialoga con los empleados durante su estancia” que corresponde al ítem 1 y “Estar acompañado de familiares o amistades” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 3 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO 25).

Tabla 154. Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente social”

		Estar acompañado de familiares o amigos				Total	
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente		Siempre
Dialogo con los empleados	Nunca	0	0	1	0	0	1
	Raramente	0	2	1	1	0	4
	Ocasionalmente	1	2	3	5	1	12
	Frecuentemente	0	5	0	3	2	10
	Siempre	0	0	1	3	4	8
Total		1	9	6	12	7	35

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.606. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.606 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 155 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 3 coeficientes de contingencia de la tabla 153. La frecuencia absoluta mayor fue

de 2, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “ambiente social” corresponde a un grado moderado de asociación.

Tabla 155. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente social”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	2
Alta	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 156 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “ambiente social” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (Dialoga con los empleados durante su estancia) y 2 (Estar acompañado de familiares o amistades). El grado menor de asociación fue entre el factor 2 (Estar acompañado de familiares o amistades) y 3 (Comparte ideas o experiencias con las personas de la mesa). Cabe destacar que los valores mínimos de los tres factores son mayores a 0.500.

Tabla 156. *Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente social”*

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.606	2	0.584	3
2	0.606	1	0.563	3
3	0.584	1	0.563	2

Fuente: elaboración propia

4.4.3.2 Empleados

En cuanto a la encuesta de empleados, la dimensión “participación en la cocreación de valor” está integrada por 8 ítems, por lo tanto, al ejecutar el análisis pareado implica $8C_2$, es decir, calcular 28 coeficientes de contingencia. Mientras que la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” solo está conformada por 5 ítems cuyo análisis pareado corresponde a $5C_2$ que se traduce en el cálculo de 10 coeficientes de contingencia. De igual manera, con respecto a las dimensiones “ambiente físico” integrado por 4 ítems, resultó en $4C_2$, es decir, 6 coeficientes de contingencia; y la dimensión “uso de tecnología”, con 6 ítems, $6C_2$ que significó el cálculo de 15 coeficientes de contingencia.

La tabla 157 concentra 28 coeficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor” correspondiente a los empleados de la empresa 3.

Tabla 157. *Coefficientes de contingencia de la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		0.688	0.657	0.764	0.717	0.723	0.696	0.327
2	0.688		0.807	0.769	0.750	0.810	0.733	0.459
3	0.657	0.807		0.845	0.852	0.829	0.781	0.707
4	0.764	0.769	0.845		0.833	0.804	0.829	0.707
5	0.717	0.750	0.852	0.833		0.809	0.812	0.707
6	0.723	0.810	0.829	0.804	0.809		0.768	0.707

7	0.696	0.733	0.781	0.829	0.812	0.768		0.557
8	0.327	0.459	0.707	0.707	0.707	0.707	0.557	

Nota: se enlistan los 8 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Recomienda el restaurante en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.)
2. Recomienda el restaurante de manera presencial a familiares y amistades.
3. Crea expectativas hacia los clientes para el consumo de determinados platillos.
4. Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias.
5. Participa en la personalización de servicios.
6. Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio.
7. Mejora la presentación de los platillos.
8. Crea contenido en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.).

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 158 muestra la tabla de contingencia entre los factores “recomienda el restaurante en redes sociales” que corresponde al ítem 1 y “recomienda el restaurante de manera presencial” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 28 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO AD).

Tabla 158. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “participación en la cocreación de valor”*

		Recomendación restaurante a familiares y amigos				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	
Recomendación restaurante en redes sociales	Nunca	1	1	0	0	2
	Raramente	0	1	1	0	2
	Ocasionalmente	0	0	1	0	1
	Frecuentemente	0	1	2	1	4
Total		1	3	4	1	9

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.688. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.688 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 159 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 28 coeficientes de contingencia de la tabla 96. La frecuencia absoluta mayor fue de 15, lo que implica 54% del análisis de la dimensión “participación en la cocreación de valor” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 159. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Baja	1
Moderada	2
Alta	15
Muy alta	10

Fuente: elaboración propia

La tabla 160 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 8 factores que integran la dimensión “participación en la cocreación de valor” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 3 (Crea expectativas hacia los clientes para el consumo de determinados platillos) y 5 (Participa en la personalización de servicios). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Recomienda el restaurante en redes sociales) y 8 (Crea contenido en redes sociales: texto, imágenes, video). Cabe resaltar que los valores máximos de cada uno de los 8 factores son superiores a 0.800 (excepto factor 1 y 8), por lo tanto, un grado muy alto de asociación entre los factores.

Tabla 160. *Valor máximo y mínimo de los factores dimensión “participación en cocreación de valor”*

Variable categórica	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Variable categórica	Valor Mínimo	Variable categórica
1	0.764	4	0.327	8
2	0.810	6	0.459	8
3	0.852	5	0.657	1
4	0.845	3	0.707	8
5	0.852	3	0.707	8
6	0.829	3	0.707	8
7	0.829	4	0.557	8
8	0.707	4,5,6	0.327	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 161 presenta 10 coeficientes de contingencia de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” correspondiente a los empleados de la empresa 3.

Tabla 161. *Coefficientes de contingencia dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”*

	1	2	3	4	5
1		0.816	0.840	0.819	0.842
2	0.816		0.834	0.759	0.783
3	0.840	0.834		0.831	0.775
4	0.819	0.759	0.831		0.788
5	0.842	0.783	0.775	0.788	

Fuente: elaboración propia

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 162 muestra la tabla de contingencia entre los factores “identidad profesional” que corresponde al ítem 1 y “recompensas monetarias” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 10 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO 26).

Tabla 162. *Tabla de contingencia ítem 1 y 2 dimensión “motivos participar en la cocreación de valor”*

		Recompensas monetarias				Totalmente de acuerdo	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo		
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	0	3
	En desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	Indeciso	0	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	1	1	2	1	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	1	1
Total		3	2	1	3	2	11

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.816. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.816 implica un grado muy alto de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 163 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 10 coeficientes de contingencia de la tabla 108. La frecuencia absoluta mayor fue de 6, lo que implica 60% del análisis de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” corresponde a un grado muy alto de asociación.

Tabla 163. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “motivos participar en cocreación de valor”*

Grado de asociación	Fr
Alta	4
Muy alta	6

Fuente: elaboración propia

La tabla 164 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 5 factores que integran la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 1 (Identidad profesional: estabilidad para satisfacer las necesidades de status y estima) y 5 (Psicológicos: placer de contribuir, orgullo, autoexpresión). El grado menor de asociación fue entre el factor 2 (Financieros: recompensas monetarias) y 4 (Oportunidades de carrera: promoción dentro y fuera del restaurante, habilidades para el desarrollo profesional). Cabe resaltar que los valores máximos de cada uno de los 5 factores son superiores a 0.800 por lo tanto, un grado muy alto de asociación entre los factores; asimismo, los valores mínimos de cada factor superiores a 0.700, por ende, un alto grado de asociación entre los factores.

Tabla 164. Valor máximo y mínimo de los factores de la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.842	5	0.816	2
2	0.834	3	0.759	4
3	0.840	1	0.775	5
4	0.831	3	0.759	2
5	0.842	1	0.775	3

Fuente: elaboración propia

La tabla 165 concentra 6 coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico” correspondiente a los empleados de la empresa 3.

Tabla 165. Coeficientes de contingencia de la dimensión “ambiente físico”

	1	2	3	4
1		0.413	0.395	0.459
2	0.413		0.780	0.581
3	0.395	0.780		0.716
4	0.459	0.581	0.716	

Nota: se enlistan los 4 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. La limpieza en el área de trabajo
2. Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados)
3. Vestidores para empleados
4. Sanitarios para empleados

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 166 muestra la tabla de contingencia entre los factores “La limpieza en el área de trabajo” que corresponde al ítem 1 y “Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados)” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 6 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO 27).

Tabla 166. Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “ambiente físico”

		Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información)				Total 1
		Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	
Limpieza en el área de trabajo	Importante	1	0	1	0	2
	Muy importante	1	2	4	2	9
Total		2	2	5	2	11

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.413. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.413 implica un grado moderado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 167 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 6 coeficientes de contingencia de la tabla XX. La frecuencia absoluta mayor fue

de 3, lo que implica 50% del análisis de la dimensión “ambiente físico” corresponde a un grado moderado de asociación.

Tabla 167. Frecuencia de grados de asociación dimensión “ambiente físico”

Grado de asociación	Fr
Baja	1
Moderada	3
Alta	2

Fuente: elaboración propia

La tabla 168 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 3 factores que integran la dimensión “ambiente físico” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 2 (Wifi: acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados) y 3 (vestidores para empleados). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (La limpieza en el área de trabajo) y 3 (vestidores para empleados). Cabe resaltar que el factor 1 (La limpieza del área de trabajo) es el de menor grado de asociación con los demás factores de la dimensión.

Tabla 168. Valor máximo y mínimo de los factores pertenecientes a la dimensión “ambiente físico”

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.459	4	0.395	3
2	0.780	3	0.413	1
3	0.780	2	0.395	1
4	0.716	3	0.459	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 169 concentra 15 coeficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología” correspondiente a los empleados de la empresa 3.

Tabla 169. Coeficientes de contingencia de la dimensión “uso de tecnología”

	1	2	3	4	5	6
1		0.665	0.459	0.459	0.747	0.555
2	0.665		0.707	0.707	0.769	0.771
3	0.459	0.707		0.707	0.707	0.459
4	0.459	0.707	0.707		0.707	0.459
5	0.747	0.769	0.707	0.707		0.610
6	0.555	0.771	0.459	0.459	0.610	

Nota: se enlistan los 6 factores que se sometieron a análisis de contingencia mediante el software jamovi.

1. Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp, telegram)
2. Capacitación en el manejo de software para el desempeño de sus funciones en el restaurante
3. Ha participado en videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams)
4. Ha sido organizador/administrador de videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams).
5. Participa en foros virtuales de temas relacionados con el servicio a clientes, trabajo en equipo o sobre la industria restaurantera en general.
6. Usa las redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes o compañeros de trabajo, intercambiar recursos, o promover el restaurante.

Para calcular el coeficiente de contingencia se requirió elaborar la tabla de contingencia. La tabla 170 muestra la tabla de contingencia entre los factores “Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp, telegram)” que corresponde al ítem 1 y “Capacitación en el manejo de software para el desempeño de sus funciones en el restaurante” al ítem 2. Sólo se presenta en este capítulo una tabla de contingencia de las 15 que se calcularon de la empresa 3 (ANEXO 28).

Tabla 170. *Tabla de contingencia entre ítem 1 y 2 de la dimensión “uso de tecnología”*

		Capacitación manejo software desempeño funciones				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	
Seguimiento a clientes mensajería instantánea	Nunca	5	1	1	0	7
	Ocasionalmente	1	1	0	1	3
	Siempre	0	0	1	0	1
Total		6	2	2	1	11

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, mediante el software libre jamovi se procedió a calcular el coeficiente de contingencia cuyo resultado correspondió a 0.665. Con base a la clasificación del grado de asociación para coeficientes de contingencia mostrado en la tabla 65, el resultado 0.665 implica un alto grado de asociación entre los factores antes mencionadas.

La tabla 171 concentra la frecuencia absoluta de los grados de asociación resultantes del cálculo de 15 coeficientes de contingencia de la tabla 169. La frecuencia absoluta mayor fue de 10, lo que implica 67% del análisis de la dimensión “uso de tecnología” corresponde a un alto grado de asociación.

Tabla 171. *Frecuencia de grados de asociación dimensión “uso de tecnología”*

Grado de asociación	Fr
Moderada	5
Alta	10

Fuente: elaboración propia

La tabla 172 presenta el valor máximo y mínimo de los coeficientes de contingencia correspondiente a los 6 factores que integran la dimensión “uso de tecnología” de la empresa 3. El grado más alto de asociación fue entre el factor 2 (Capacitación en el manejo de software para el desempeño de sus funciones en el restaurante) y 6 (Usa las redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes o compañeros de trabajo, intercambiar recursos, o promover el restaurante). El grado menor de asociación fue entre el factor 1 (Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea: WhatsApp, telegram) y 3 (Ha participado en videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams); de igual manera, factor 1 y 4, 3 y 6, 4 y 6. Cabe resaltar que los valores máximos de los 6 factores son superiores a 0.700; además, el valor máximo y mínimo del factor 2 y factor 5 son superiores 0.600. El factor 2 presenta mayor grado de asociación con los demás factores de la dimensión.

Tabla 172. Valor máximo y mínimo de los factores de la dimensión “uso de tecnología”

Factor	Asociación		Asociación	
	Valor Máximo	Factor	Valor Mínimo	Factor
1	0.747	5	0.459	3 y 4
2	0.771	6	0.665	1
3	0.707	2, 4, 5	0.459	1 y 6
4	0.707	2, 3, 5	0.459	1 y 6
5	0.769	2	0.610	6
6	0.771	2	0.459	3 y 4

Fuente: elaboración propia

La tabla 173 muestra de manera sintetizada las frecuencias de los grados de asociación entre los factores de cada una de las dimensiones correspondiente al cuestionario de clientes. Cabe destacar que los factores que conforman la dimensión “participación en la cocreación” y “ambiente físico” poseen una asociación moderada o alta. Mientras que los factores de la dimensión “motivo para participar en la cocreación de valor” y “selección del restaurante” revelan una asociación alta. Por último, los factores de la dimensión “ambiente social” reflejan una asociación moderada.

Tabla 173. Grados de asociación entre los factores bajo la perspectiva clientes

Dimensión	Análisis de contingencia	Empresa	Grado de asociación		
			Bajo	Moderado	Alto
Participación en la cocreación de valor (14 factores)	${}_{14}C_2 = 91$	1	5	55	31
		2	5	52	34
		3	2	42	47
Motivo para participar en la cocreación de valor (4 factores)	${}_4C_2 = 6$	1	0	0	6
		2	0	1	5
		3	0	0	6
Selección del restaurante (3 factores)	${}_3C_2 = 3$	1	0	1	2
		2	0	1	2
		3	0	1	2
Ambiente físico (7 factores)	${}_7C_2 = 21$	1	0	7	14
		2	2	14	5
		3	0	13	8
Ambiente social (3 factores)	${}_3C_2 = 3$	1	0	3	0
		2	0	2	1
		3	0	2	1

Fuente: elaboración propia

La tabla 174 presenta de manera simplificada las frecuencias de los grados de asociación entre los factores de cada una de las dimensiones correspondiente al cuestionario de empleados. Cabe destacar que los factores de las cuatro dimensiones poseen en su mayoría una asociación alta.

Tabla 174. Grados de asociación entre los factores bajo la perspectiva empleados

Dimensión	Análisis de contingencia	Empresa	Grado de asociación			
			Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Participación en la cocreación de valor (8 factores)	${}_8C_2 = 28$	1	0	0	22	6
		2	0	6	22	0
		3	1	2	15	10
Motivo para participar en la cocreación de valor (5 factores)	${}_5C_2 = 10$	1	0	0	10	0
		2	0	1	9	0
		3	0	0	4	6
Ambiente físico (4 factores)	${}_4C_2 = 6$	1	1	1	4	0
		2	0	3	2	1
		3	1	3	2	0
Uso de tecnología (6 factores)	${}_6C_2 = 15$	1	0	1	14	0
		2	0	9	6	0
		3	0	5	10	0

Fuente: elaboración propia

4.5 Proceso Analítico Jerárquico

Este método de decisión multicriterio ayudó a seleccionar entre distintas alternativas en función de una serie de criterios o variables de selección (mutuamente excluyentes); el método AHP permitió comparar, relacionar y seleccionar aspectos tangibles e intangibles de la cocreación de valor, así como la generación de prioridades de los tipos de cocreación de valor en los restaurantes.

Con base a la información obtenida de la recolección de datos se establecieron 8 criterios avalados por los expertos (gerentes de restaurantes); y de una manera balanceada se seleccionaron 4 aspectos tangibles y 4 intangibles. Con respecto a los tangibles se consideraron: uso de tecnología, ambiente físico del restaurante, la variedad de oferta y personalización de servicios; en cuanto a los intangibles se tomaron en cuenta: la información del restaurante en páginas web, la creación de contenido en redes sociales, el ambiente social, y Word of mouth

La tabla 175 muestra los criterios utilizados y la aplicación de la escala de Saaty (1980) para transformar aspectos cualitativos en cuantitativos y realizar la comparación pareada que permitió determinar la intensidad de la preferencia. La escala Saaty utiliza en su análisis pareado principalmente números impares (1, 3, 5, 7, 9), donde 1 significa “igualmente preferida”, 3 “moderadamente preferida”, 5 “notablemente preferida”, 7 “fuertemente preferida”, y 9 “extremadamente preferida”. El número entero mayor a 1 implica que el criterio ubicado en la fila tiene mayor preferencia que el criterio colocado en la columna; por lo contrario, el número fraccionario se refiere a que el criterio localizado en la columna cuenta con mayor preferencia que el criterio colocado en la fila. Por lo tanto, la sumatoria por columna permite identificar la jerarquización de la intensidad de preferencia de los criterios. El criterio intangible “ambiente social en el restaurante” es el de mayor intensidad en la preferencia; mientras que el criterio tangible “variedad de oferta” cuenta con menor intensidad en la preferencia.

Tabla 175. *Aplicación de la escala de Saaty en los criterios seleccionados*

Criterios	Información restaurante en páginas web	Creación de contenido en redes sociales	Uso de tecnología	Ambiente físico restaurante	Ambiente social restaurante	Word of mouth	Variedad de oferta	Personalización del servicio
Información restaurante en páginas web	1	1/3	1/5	1/3	1/7	1/5	3	1/5
Creación de contenido en redes sociales	3	1	1/3	1	1/5	1	7	1/3
Uso de tecnología	5	3	1	3	1/3	1	7	1/3
Ambiente físico restaurante	3	1	1/3	1	1/3	1/5	3	1/3
Ambiente social restaurante	7	5	3	3	1	3	7	1
Word of mouth	5	1	1	5	1/3	1	5	1/3
Variedad de oferta	1/3	1/7	1/7	1/3	1/7	1/5	1	1/7
Personalización del servicio	5	3	3.00	3	1	3	7	1
TOTAL	29.33	14.48	9.01	16.67	3.49	9.60	40.00	3.68

Fuente: elaboración propia basado en la escala de Saaty

La tabla 176 representa la transformación de la tabla anterior en la matriz normalizada de los criterios con la finalidad de obtener una ponderación por cada criterio que ayude a identificar la priorización de los tipos de cocreación de valor en los restaurantes; para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que corresponde al promedio por fila (criterio). Se visualiza que el criterio “ambiente social en el restaurante” cuenta con mayor ponderación que los demás criterios (debido a su valor de 0.2679).

Tabla 176. *Matriz normalizada de los criterios generales*

0.0341	0.0230	0.0222	0.0200	0.0410	0.0208	0.0750	0.0544	0.0363
0.1023	0.0691	0.0370	0.0600	0.0574	0.1042	0.1750	0.0907	0.0869
0.1705	0.2072	0.1110	0.1800	0.0956	0.1042	0.1750	0.0907	0.1418
0.1023	0.0691	0.0370	0.0600	0.0956	0.0208	0.0750	0.0907	0.0688
0.2386	0.3454	0.3330	0.1800	0.2869	0.3125	0.1750	0.2720	0.2679
0.1705	0.0691	0.1110	0.3000	0.0956	0.1042	0.1250	0.0907	0.1332
0.0114	0.0099	0.0159	0.0200	0.0410	0.0208	0.0250	0.0389	0.0228
0.1705	0.2072	0.3330	0.1800	0.2869	0.3125	0.1750	0.2720	0.2421

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, la tabla 177 muestra la multiplicación de la matriz de los criterios antes de su normalización por el vector que corresponde al promedio de cada criterio ya normalizado.

Tabla 177. *Multiplicación de matriz por vector*

1	1/3	1/5	1/3	1/7	1/5	3	1/5	X	=	0.0363	0.2984
3	1	1/3	1	1/5	1	7	1/3			0.0869	0.7394
5	3	1	3	1/3	1	7	1/3			0.1418	1.2538
3	1	1/3	1	1/3	1/5	3	1/3			0.0688	0.5771
7	5	3	3	1	3	7	1			0.2679	2.3904
5	1	1	5	1/3	1	5	1/3			0.1332	1.1718
1/3	1/7	1/7	1/3	1/7	1/5	1	1/7			0.0228	0.1901
5	3	3	3	1	3	7	1			0.2421	2.1439

Fuente: elaboración propia

Del vector resultante, se obtuvo simplemente la sumatoria de sus valores arrojando un resultado de 8.7651 para calcular el índice de consistencia mediante la fórmula:

$$CI = (n_{max} - n) / (n - 1)$$

$$CI = (8.7651 - 8) / (8 - 1) = 0.1093$$

Además, se requiere del cálculo de la consistencia aleatoria mediante la fórmula:

$$RI = 1.98 * (n - 2) / n$$

$$RI = 1.98 * (8 - 2) / 8 = 1.485$$

Por último, se calcula la relación de consistencia, que simplemente es la relación entre el índice de consistencia y la consistencia aleatoria:

$$CR = CI / RI$$

$$CR = 0.1093 / 1.485 = \mathbf{0.0736}$$

Si el resultado de la relación de consistencia es menor a 0.10 se considera una ponderación razonable, por consiguiente, $0.0736 < 0.10$, cumple con la restricción.

Después del cálculo de la relación de consistencia, se procedió a estructurar las tablas en función a cada criterio para establecer la intensidad de las preferencias de los tipos de cocreación de valor.

La tabla 178 muestra la aplicación de la escala de Saaty para establecer la intensidad de la preferencia entre los distintos tipos de cocreación de valor en los restaurantes de acuerdo al criterio 1 “información del restaurante en página web”.

Tabla 178. *Escala Saaty en el criterio 1 “información del restaurante en página web”*

Tipos de cocreación	Co-promoción	Co-consumo	Co-prueba	Co-evaluación	Co-distribución	Co-diseño	Co-producción
Co-promoción	1	5	9	9	3	9	9
Co-consumo	1/5	1	5	5	1/3	5	5
Co-prueba	1/9	1/5	1	1	7	1	1
Co-evaluación	1/9	1/5	1	1	1/7	1	1
Co-distribución	1/3	3	1/7	7	1	7	7
Co-diseño	1/9	1/5	1	1	1/7	1	1
Co-producción	1/9	1/5	1	1	1/7	1	1

Fuente: elaboración propia

Esta tabla se transformó en una matriz normalizada que se visualiza en la tabla 179 con la finalidad de obtener una ponderación por cada tipo de cocreación de valor. Para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que comprende el promedio por fila (tipo de cocreación); en este caso, desde la perspectiva del criterio “información del restaurante en página web” se visualiza que la Copromoción cuenta con la mayor ponderación que los demás tipos de cocreación (debido a su valor de 0.41).

Tabla 179. *Matriz normalizada del criterio 1*

0.51	0.51	0.50	0.36	0.26	0.36	0.36	0.41
0.10	0.10	0.28	0.20	0.03	0.20	0.20	0.16
0.06	0.02	0.06	0.04	0.60	0.04	0.04	0.12
0.06	0.02	0.06	0.04	0.01	0.04	0.04	0.04
0.17	0.31	0.01	0.28	0.09	0.28	0.28	0.20
0.06	0.02	0.06	0.04	0.01	0.04	0.04	0.04
0.06	0.02	0.06	0.04	0.01	0.04	0.04	0.04

Fuente: elaboración propia

La tabla 180 muestra la aplicación de la escala de Saaty para establecer la intensidad de la preferencia entre los distintos tipos de cocreación de valor en los restaurantes de acuerdo al criterio 2 “Creación de contenido en redes sociales”.

Tabla 180. *Escala Saaty en el criterio 2 “creación de contenido en redes sociales”*

Tipos de cocreación	Co-promoción	Co-consumo	Co-prueba	Co-evaluación	Co-distribución	Co-diseño	Co-producción
Co-promoción	1	2	8	3	2	9	2
Co-consumo	1/2	1	7	2	1	8	1
Co-prueba	1/8	1/7	1	1/6	1/7	2	1/7
Co-evaluación	1/3	1/2	6	1	1/2	7	1/2
Co-distribución	1/2	1	7	2	1	8	1
Co-diseño	1/9	1/8	1/2	1/7	1/8	1	1/8
Co-producción	1/2	1	7	2	1	8	1

Fuente: elaboración propia

Esta tabla se transformó en una matriz normalizada que se visualiza en la tabla 181 con la finalidad de obtener una ponderación por cada tipo de cocreación de valor. Para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que comprende el promedio por fila (tipo de cocreación); en este caso, desde la perspectiva del criterio “creación de contenido en redes sociales” se visualiza que la Co-distribución cuenta con la mayor ponderación que los demás tipos de cocreación (debido a su valor de 0.42).

Tabla 181. *Matriz normalizada del criterio 2*

0.06	0.17	0.06	0.01	0.10	0.06	0.06	0.07
0.06	0.17	0.29	0.31	0.16	0.29	0.29	0.23
0.06	0.03	0.06	0.06	0.07	0.06	0.06	0.06
0.44	0.03	0.06	0.06	0.07	0.06	0.06	0.11
0.28	0.52	0.41	0.43	0.48	0.41	0.41	0.42
0.06	0.03	0.06	0.06	0.07	0.06	0.06	0.06
0.06	0.03	0.06	0.06	0.07	0.06	0.06	0.06

Fuente: elaboración propia

La tabla 182 presenta la aplicación de la escala de Saaty para establecer la intensidad de la preferencia entre los distintos tipos de cocreación de valor en los restaurantes de acuerdo al criterio 3 “Uso de tecnología”.

Tabla 182. *Escala Saaty en el criterio 3 “Uso de tecnología”*

Tipos de cocreación	Co-promoción	Co-consumo	Co-prueba	Co-evaluación	Co-distribución	Co-diseño	Co-producción
Co-promoción	1	2	9	3	2	3	2
Co-consumo	1/2	1	8	2	1	3	1
Co-prueba	1/9	1/8	1	1/7	1/8	1/7	1/8
Co-evaluación	1/3	1/2	7	1	1/2	1	1/2
Co-distribución	1/2	1	8	2	1	2	1
Co-diseño	1/3	1/3	7	1	1/2	1	1/2
Co-producción	1/2	1	8	2	1	2	1

Fuente: elaboración propia

Esta tabla se transformó en una matriz normalizada que se muestra en la tabla 183 con la finalidad de obtener una ponderación por cada tipo de cocreación de valor. Para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que comprende el promedio por fila (tipo de cocreación); en este caso, desde la perspectiva del criterio “uso de tecnología” se visualiza que la Coproducción cuenta con la mayor ponderación que los demás tipos de cocreación (debido a su valor de 0.38).

Tabla 183. *Matriz normalizada del criterio 3*

0.04	0.02	0.04	0.03	0.04	0.04	0.05	0.03
0.25	0.15	0.25	0.13	0.25	0.25	0.15	0.20
0.04	0.02	0.04	0.03	0.04	0.04	0.05	0.03
0.29	0.30	0.29	0.25	0.29	0.29	0.22	0.27
0.04	0.02	0.04	0.03	0.04	0.04	0.05	0.03
0.04	0.02	0.04	0.03	0.04	0.04	0.05	0.03
0.32	0.46	0.32	0.50	0.32	0.32	0.44	0.38

Fuente: elaboración propia

La tabla 184 presenta la aplicación de la escala de Saaty para establecer la intensidad de la preferencia entre los distintos tipos de cocreación de valor en los restaurantes de acuerdo al criterio 4 “Ambiente físico del restaurante”.

Tabla 184. *Escala Saaty en el criterio 4 “Ambiente físico del restaurante”*

Tipos de cocreación	Co-promoción	Co-consumo	Co-prueba	Co-evaluación	Co-distribución	Co-diseño	Co-producción
Co-promoción	1	1	1	1/8	1/5	1	1
Co-consumo	1	1	5	5	1/3	5	5
Co-prueba	1	1/5	1	1	1/7	1	1
Co-evaluación	8	1/5	1	1	1/7	1	1
Co-distribución	5	3	7	7	1	7	7
Co-diseño	1	1/5	1	1	1/7	1	1
Co-producción	1	1/5	1	1	1/7	1	1

Fuente: elaboración propia

Esta tabla se transformó en una matriz normalizada que se visualiza en la tabla 185 con la finalidad de obtener una ponderación por cada tipo de cocreación de valor. Para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que comprende el promedio por fila (tipo de cocreación); en este caso, desde la perspectiva del criterio “ambiente físico del restaurante” se visualiza que la Copromoción cuenta con la mayor ponderación que los demás tipos de cocreación (debido a su valor de 0.29).

Tabla 185. *Matriz normalizada del criterio 4*

0.31	0.34	0.19	0.27	0.33	0.25	0.33	0.29
0.15	0.17	0.17	0.18	0.16	0.25	0.16	0.18
0.03	0.02	0.02	0.01	0.02	0.01	0.02	0.02
0.10	0.08	0.15	0.09	0.08	0.08	0.08	0.10
0.15	0.17	0.17	0.18	0.16	0.16	0.16	0.17
0.10	0.06	0.15	0.09	0.08	0.08	0.08	0.09
0.15	0.17	0.17	0.18	0.16	0.16	0.16	0.17

Fuente: elaboración propia

La tabla 186 presenta la aplicación de la escala de Saaty para establecer la intensidad de la preferencia entre los distintos tipos de cocreación de valor en los restaurantes de acuerdo al criterio 5 “Ambiente social del restaurante”.

Tabla 186. *Escala Saaty en el criterio 5 “Ambiente social del restaurante”*

Tipos de cocreación	Co-promoción	Co-consumo	Co-prueba	Co-evaluación	Co-distribución	Co-diseño	Co-producción
Co-promoción	1	1/7	1	1/8	1	1	1/9
Co-consumo	7	1	7	1/2	7	7	1/3
Co-prueba	1	1/7	1	1/8	1	1	1/9
Co-evaluación	8	2	8	1	8	8	1/2
Co-distribución	1	1/7	1	1/8	1	1	1/9
Co-diseño	1	1/7	1	1/8	1	1	1/9
Co-producción	9	3	9	2	9	9	1

Fuente: elaboración propia

Esta tabla se transformó en una matriz normalizada que se observa en la tabla 187 con la finalidad de obtener una ponderación por cada tipo de cocreación de valor. Para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que comprende el promedio por fila (tipo de cocreación); en este caso, desde la perspectiva del criterio “ambiente social del restaurante” se visualiza que la Copromoción cuenta con la mayor ponderación que los demás tipos de cocreación (debido a su valor de 0.46).

Tabla 187. *Matriz normalizada del criterio 5*

0.52	0.44	0.44	0.44	0.63	0.38	0.38	0.46
0.06	0.06	0.06	0.06	0.03	0.08	0.08	0.06
0.06	0.06	0.06	0.06	0.03	0.08	0.08	0.06
0.06	0.06	0.06	0.06	0.03	0.08	0.08	0.06
0.17	0.33	0.33	0.33	0.21	0.29	0.29	0.28
0.06	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04
0.06	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04

Fuente: elaboración propia

La tabla 188 presenta la aplicación de la escala de Saaty para establecer la intensidad de la preferencia entre los distintos tipos de cocreación de valor en los restaurantes de acuerdo al criterio 6 “Word of mouth”.

Tabla 188. *Escala Saaty en el criterio 6 “Word of mouth”*

Tipos de cocreación	Co-promoción	Co-consumo	Co-prueba	Co-evaluación	Co-distribución	Co-diseño	Co-producción
Co-promoción	1	8	8	8	3	9	9
Co-consumo	1/8	1	1	1	1/6	2	2
Co-prueba	1/8	1	1	1	1/6	2	2
Co-evaluación	1/8	1	1	1	1/6	2	2
Co-distribución	1/3	6	6	6	1	7	7
Co-diseño	1/9	1/2	1/2	1/2	1/7	1	1
Co-producción	1/9	1/2	1/2	1/2	1/7	1	1

Fuente: elaboración propia

Esta tabla se transformó en una matriz normalizada que se muestra en la tabla 189 con la finalidad de obtener una ponderación por cada tipo de cocreación de valor. Para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que comprende el promedio por fila (tipo de cocreación); en este caso, desde la perspectiva del criterio “Word of mouth” se visualiza que el Co-diseño y la Coproducción cuentan con la mayor ponderación que los demás tipos de cocreación (debido a su valor de 0.27).

Tabla 189. *Matriz normalizada del criterio 6*

0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.03
0.21	0.15	0.15	0.21	0.21	0.15	0.15	0.17
0.21	0.15	0.15	0.21	0.21	0.15	0.15	0.17
0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.03
0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.03
0.24	0.31	0.31	0.24	0.24	0.29	0.29	0.27
0.24	0.31	0.31	0.24	0.24	0.29	0.29	0.27

Fuente: elaboración propia

La tabla 190 presenta la aplicación de la escala de Saaty para establecer la intensidad de la preferencia entre los distintos tipos de cocreación de valor en los restaurantes de acuerdo al criterio 7 “Variedad de oferta”.

Tabla 190. *Escala Saaty en el criterio 7 “Variedad de oferta”*

Tipos de cocreación	Co-promoción	Co-consumo	Co-prueba	Co-evaluación	Co-distribución	Co-diseño	Co-producción
Co-promoción	1	1/2	7	1	7	7	7
Co-consumo	2	1	8	2	8	8	8
Co-prueba	1/7	1/8	1	1/7	1	1	1
Co-evaluación	1	1/2	7	1	7	7	7
Co-distribución	1/7	1/8	1	1/7	1	1	1
Co-diseño	1/7	1/8	1	1/7	1	1	1
Co-producción	1/7	1/8	1	1/7	1	1	1

Fuente: elaboración propia

Esta tabla se transformó en una matriz normalizada que se muestra en la tabla 191 con la finalidad de obtener una ponderación por cada tipo de cocreación de valor. Para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que comprende el promedio por fila (tipo de cocreación); en este caso, desde la perspectiva del criterio “variedad de oferta” se visualiza que el Co-consumo cuenta con la mayor ponderación que los demás tipos de cocreación (debido a su valor de 0.36).

Tabla 191. *Matriz normalizada del criterio 7*

0.22	0.20	0.27	0.22	0.27	0.27	0.27	0.24
0.44	0.40	0.31	0.44	0.31	0.31	0.31	0.36
0.03	0.05	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04
0.22	0.20	0.27	0.22	0.27	0.27	0.27	0.24
0.03	0.05	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04
0.03	0.05	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04
0.03	0.05	0.04	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04

Fuente: elaboración propia

La tabla 192 presenta la aplicación de la escala de Saaty para establecer la intensidad de la preferencia entre los distintos tipos de cocreación de valor en los restaurantes de acuerdo al criterio 8 “Personalización del servicio”.

Tabla 192. *Escala Saaty en el criterio 8 “Personalización del servicio”*

Tipos de cocreación	Co-promoción	Co-consumo	Co-prueba	Co-evaluación	Co-distribución	Co-diseño	Co-producción
Co-promoción	1	1/6	1/6	1	1	1/7	1/7
Co-consumo	6	1	1	6	6	1/2	1/2
Co-prueba	6	1	1	6	6	1/2	1/2
Co-evaluación	1	1/6	1/6	1	1	1/7	1/7
Co-distribución	1	1/6	1/6	1	1	1/7	1/7
Co-diseño	7	2	2	7	7	1	1
Co-producción	7	2	2	7	7	1	1

Fuente: elaboración propia

Esta tabla se transformó en una matriz normalizada que se presenta en la tabla 193 con la finalidad de obtener una ponderación por cada tipo de cocreación de valor. Para ello, se adicionó a la matriz normalizada una columna que comprende el promedio por fila (tipo de cocreación); en este caso, desde la perspectiva del criterio “Personalización del servicio” se visualiza que la Copromoción cuenta con la mayor ponderación que los demás tipos de cocreación (debido a su valor de 0.30).

Tabla 193. *Matriz normalizada del criterio 8*

0.33	0.35	0.22	0.29	0.35	0.21	0.35	0.30
0.16	0.17	0.19	0.19	0.17	0.19	0.17	0.18
0.04	0.02	0.03	0.02	0.02	0.05	0.02	0.03
0.11	0.09	0.16	0.10	0.09	0.16	0.09	0.11
0.16	0.17	0.19	0.19	0.17	0.19	0.17	0.18
0.04	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02
0.16	0.17	0.19	0.19	0.17	0.19	0.17	0.18

Fuente: elaboración propia

Ya obtenido los promedios por cada tipo de cocreación de valor en cada uno de los 8 criterios, la tabla 194 concentró dichos promedios; asimismo, se adiciona una fila referente a la ponderación del análisis pareado entre los criterios (tabla 173). De igual manera, se agrega una columna que muestra el resultado final del proceso analítico jerárquico, obtenido del promedio ponderado entre los tipos de cocreación de valor por cada criterio y la ponderación de los criterios, es decir, se obtiene la priorización de los tipos de cocreación de valor en función a los 8 criterios establecidos.

Tabla 194. *Resultado final del proceso analítico jerárquico*

Tipos de cocreación	Criterios								Resultado
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Co-promoción	0.41	0.07	0.03	0.29	0.46	0.03	0.24	0.30	0.250504
Co-consumo	0.16	0.23	0.20	0.18	0.06	0.17	0.36	0.18	0.157043
Co-prueba	0.12	0.06	0.03	0.02	0.06	0.17	0.04	0.03	0.062093
Co-evaluación	0.04	0.11	0.27	0.10	0.06	0.03	0.24	0.11	0.10835
Co-distribución	0.20	0.42	0.03	0.17	0.28	0.03	0.04	0.18	0.183206
Co-diseño	0.04	0.06	0.03	0.09	0.04	0.27	0.04	0.02	0.069546
Co-producción	0.04	0.06	0.38	0.17	0.04	0.27	0.04	0.18	0.163416
Ponderación	0.0363	0.0869	0.1418	0.0688	0.2679	0.1332	0.0228	0.2421	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, la tabla 195 ordena de mayor a menor la ponderación para visualizar la priorización de los tipos de cocreación de valor en los restaurantes a través de la herramienta proceso analítico jerárquico. Destacando la Copromoción con la mayor prioridad con respecto a los demás tipos de cocreación de valor, es decir, desde el enfoque cuantitativo de esta investigación la Copromoción es el tipo de cocreación de valor con mayor preferencia en las relaciones diádicas o de varios actores para lograr una centralidad equilibrada en la industria restaurantera.

Tabla 195. *Priorización tipos de cocreación de valor*

Prioridad	Tipos de cocreación de valor	Resultado
1	Copromoción	0.2505
2	Co-distribución	0.1832
3	Coproducción	0.1634
4	Co-consumo	0.1571
5	Coevaluación	0.1083
6	Co-diseño	0.0695
7	Co-prueba	0.0621

Fuente: elaboración propia

4.6 Análisis de contenido

De manera paralela al análisis cuantitativo, se llevó a cabo el análisis cualitativo a través de la observación cualitativa (ya analizada anteriormente) y la aplicación de cuatro entrevistas semiestructuradas de manera presencial a gerentes de los restaurantes en cada uno de los establecimientos. Cabe resaltar, que la información obtenida se importó al software NVivo para su respectivo análisis cualitativo. Un primer acercamiento a este análisis consistió en calcular la frecuencia de palabras (incluyendo palabras similares) sin codificar el texto. La figura 28 presenta el listado de las palabras, su longitud (número de letras), su frecuencia y el porcentaje con respecto al total de palabras contabilizadas en las cuatro entrevistas.

Figura 28. *Listado de palabras más comunes en las entrevistas*

Palabra	Longitud	Conte	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
clientes	8	73	1,76	cliente, clientes, clients
restaurante	11	55	1,33	restaurant, restaurantes
platillo	8	31	0,75	platillo, platillos
servicio	8	27	0,65	servicio, servicios
meseros	7	24	0,58	mesero, meseros
personas	8	22	0,53	persona, personas
empleados	9	20	0,48	empleado, empleados
manera	6	20	0,48	manera, maneras
sociales	8	18	0,43	social, sociales
sugerencias	11	16	0,39	sugerencia, sugerencias
cuenta	6	14	0,34	cuenta
domicilio	9	14	0,34	domicilio

Nota: la palabra clientes es la más común en las entrevistas con 73 apariciones, seguido de restaurante con 55 veces.

Cabe resaltar la trascendencia y significado de los clientes (comensales) en las entrevistas realizadas ya que es la palabra que aparece con mayor frecuencia (73 apariciones, 1.76% del total de las palabras); seguido de la palabra restaurante con 55 apariciones y 1.33% con respecto a total de palabras).

Otra manera de visualizar la información anterior es a través de la figura 29 que proyecta el mapa de nubes resaltando aquellas palabras con mayor frecuencia en las entrevistas realizadas. Se puede visualizar que las principales palabras están escritas de color rojo: clientes, restaurantes, servicio, platillo, meseros, personas. Si se considera la palabra personas como sinónimo de clientes, se incrementa el porcentaje de 1.76% a 2.29% del total de palabras. El resto de los mapas de nubes palabras clave se muestran en el anexo 29.

Figura 29. *Palabras con mayor frecuencia en las entrevistas*



Nota: Palabras de color rojo son las que cuentan con mayor frecuencia de aparición en las entrevistas, seguido de las palabras en color negro.

Además, es importante la conexión de palabras que están entrelazadas, en este caso la figura 30 muestra “cliente” como la palabra con mayor frecuencia en las entrevistas y la principal que se conecta con el resto de los temas. El cliente es el centro de cualquier actividad, por lo tanto, la propuesta de valor generada por el restaurante y la participación activa del cliente para materializar dicha propuesta conlleva la cocreación de valor o creación de valor conjunta. Los demás árboles de enlace de palabras se encuentran en el anexo 30.

Figura 30. *Árbol de enlace de la palabra “Cliente”*



Nota: La palabra “cliente” es el centro de las entrevistas debido a que está entrelazado al proceso de servicio en cada una de sus etapas (antes, durante y después del servicio).

La utilización de este software permitió aislar unidades de texto mediante su codificación, es decir, proceso donde los datos brutos son transformados y clasificados en categorías que facilitan la descripción con mayor precisión de las características relevantes del contenido. Esta codificación dio pauta a la categorización, es decir, al establecimiento de categorías para ubicar las unidades de registro y su respectivo recuento. En la figura 31 se presentan los 16 temas resultado de la codificación de la información de las entrevistas, asimismo, se visualiza en orden jerárquico el número de referencias de cada tema.

Figura 31. Organización y agrupación de texto en 16 temas

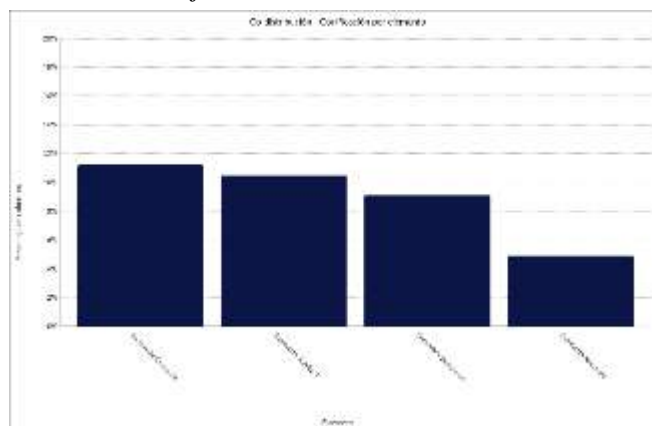
Nombre	Arquivos	Referen	Creació el	Creado p
Co-distribución	4	0	24/08/2022 05:50 p.	VRC
Comunicación con el cliente antes del servicio	4	6	24/08/2022 05:36 p.	VRC
Co-producción	4	6	24/08/2022 05:44 p.	VRC
Co-promoción	4	6	24/08/2022 05:50 p.	VRC
Reconocimientos al personal	4	5	24/08/2022 05:18 p.	VRC
Personas en la prestación del servicio	4	5	24/08/2022 05:31 p.	VRC
Comunicación entre personal	4	5	24/08/2022 05:34 p.	VRC
Co-consumo	4	5	24/08/2022 05:52 p.	VRC
Co-diseño	4	5	24/08/2022 05:57 p.	VRC
Tipos de clientes	4	4	24/08/2022 05:16 p.	VRC
Identificación nuevos clientes	4	4	24/08/2022 05:18 p.	VRC
Word of mouth interna	4	4	24/08/2022 05:29 p.	VRC
Comunicación con el cliente después del ser	3	4	24/08/2022 05:37 p.	VRC
Co-educación	4	4	24/08/2022 05:39 p.	VRC
Co-probes	4	4	24/08/2022 05:54 p.	VRC
Recompensas a los empleados	3	3	24/08/2022 05:42 p.	VRC

Nota: Se visualiza que la Co-distribución, comunicación con el cliente antes del servicio, coproducción y copromoción son los temas con mayor referencia en las entrevistas.

Cada uno de los 16 temas o categorías se analizaron de acuerdo a su frecuencia e importancia reflejada en la aplicación de las entrevistas semiestructuradas. Dentro de estos 16 temas se ubican los 7 tipos de cocreación de valor considerados en la investigación, destacando principalmente Co-distribución, Coproducción, y Copromoción

El tema de Co-distribución es el más abordado en las entrevistas ya que cuenta con la mayor cantidad de información con respecto a los demás (figura 32). Cabe resaltar que al menos dos de los gerentes de los restaurantes el tema de la Co-distribución abarcó 10% de la información tratada en las entrevistas. Los demás tipos de cocreación no alcanzaron el 10% del contenido de las entrevistas.

Figura 32. Porcentaje de Co-distribución en las entrevistas



Nota: Se visualiza que al menos 2 gerentes abordaron 10% de la información sobre Co-distribución.

De igual manera, es importante determinar la ocurrencia de palabras en el tema Co-distribución que a través de la figura 33 proyecta el mapa de nubes resaltando aquellas palabras con mayor frecuencia: venta a domicilio, reparto, servicio, cliente, pandemia, pedido, plataforma, teléfono.

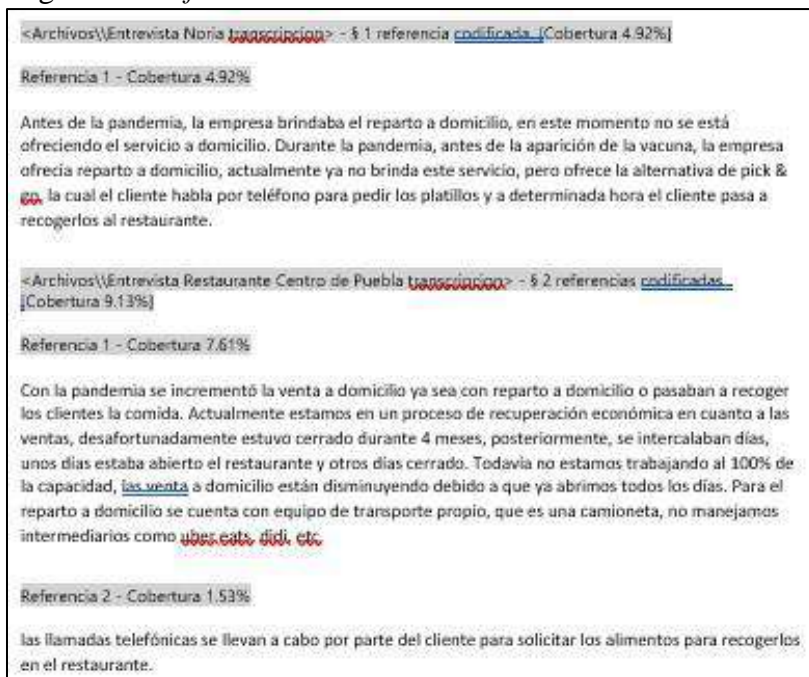
Figura 33. Palabras con mayor frecuencia en el tema Co-distribución



Nota: Palabras de color rojo son las que cuentan con mayor frecuencia de aparición en las entrevistas, seguido de las palabras en color negro.

Además, el programa computacional agrupa el contenido de cada tema separando la participación de cada gerente. La figura 34 presenta una parte de las referencias, es decir el porcentaje de cobertura de cada gerente en el tema de Co-distribución. Anexo 31 presenta todas las referencias o porcentajes de cobertura de los 16 temas.

Figura 34. Referencias en el tema de Co-distribución

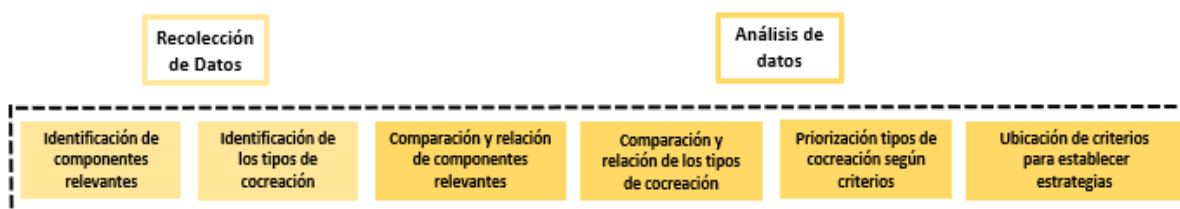


Nota: Se presenta parte de la información transcrita en el tema Co-distribución, referencias y porcentajes de cobertura.

5. LA PROPUESTA METODOLÓGICA

La recolección y análisis de datos fundamentaron la propuesta metodológica que lleva a cabo un análisis de factores que integran la centralidad equilibrada y cocreación de valor entre varios actores aplicada a empresas restauranteras. La figura 35 presenta las seis etapas que conforman la propuesta metodológica.

Figura 35. *Etapas de la propuesta metodológica*



Nota: La nueva metodología se divide en dos partes, la primera de ellas por dos etapas que corresponden a la recolección de datos y la segunda parte las 4 etapas restantes referente al análisis de datos.

5.1 Identificación de componentes relevantes en el proceso de servicio restaurantero.

La primera etapa implica la identificación de los componentes o factores relevantes en las tres etapas del proceso de servicio: antes, durante y posterior al servicio. Los instrumentos adecuados para realizar la identificación de componentes relevantes recaen en la observación cualitativa, el cuestionario y la entrevista semiestructurada.

La observación cualitativa se realiza en la etapa intermedia, es decir, durante el proceso de servicio denominado “momento de la verdad” cuando la relación cliente-proveedor del servicio se realiza de manera presencial en las instalaciones de la empresa restaurantera.

Los factores o componentes que deben considerarse en la observación cualitativa se sitúan principalmente en la dimensión del ambiente físico, denominada “dinescape” en la literatura relacionada con restaurantes. El término “dinescape” se ha utilizado de manera aislada sin vincularla con métodos de cocreación de valor ni con los tipos de cocreación de valor. Los principales factores del ambiente físico que deben observarse:

a) Condiciones ambientales. Se refiere a la temperatura, la cual no debe sobrepasar los 23°C ni descender a 18°C; el sonido ambiental no superar los 75 decibeles; la iluminación no rebasar los 300 lux. Además, el restaurante debe amenizar el ambiente con música de preferencia baladas o instrumental.

b) Uso de tecnología. La tecnología favorece los procesos de servicio, como la reservación de una mesa de manera anticipada, la disminución de diálogo con los empleados de primera línea durante su estancia a través de la implementación del menú digital (QR), así como la conexión de manera gratuita a wifi para ingresar a redes sociales y tener la oportunidad de compartir su experiencia durante su permanencia en el restaurante.

c) Diseño espacial. El espacio entre mesas debe respetar la sana distancia de al menos 1.5 m, la señalética referente a las áreas y accesos en el establecimiento; las reglas de comportamiento de prohíbo fumar, solo personal autorizado, entre otros; las obras de arte o decoraciones, certificaciones o distintivos que se aprecien de manera visual.

Además de la observación cualitativa, el cuestionario aplicado a clientes y empleados también permite identificar factores o componentes relevantes en cada una de las tres etapas del proceso de servicio. Cabe señalar que el cuestionario para clientes estructurado

con cinco opciones de respuesta basadas en escala de Likert debe considerar al menos las cinco dimensiones: selección del restaurante, ambiente físico, ambiente social, participación en la cocreación de valor y los motivos para participar en la cocreación de valor. Mientras que el cuestionario para empleados al menos debe tomar en cuenta las 6 dimensiones: participación introductoria, ambiente físico, ambiente social, uso de tecnología, participación en la cocreación de valor y motivos para participar en la cocreación de valor. En el diseño de los cuestionarios deben contemplar como mínimo 3 ítems por dimensión; asimismo, la validación del instrumento a través de la aplicación de tres métodos de consistencia interna: Alpha de Cronbach, Coeficiente Omega, y Coeficiente Alpha Ordinal. El último método se utiliza exclusivamente para validar instrumentos conformados por variables cualitativas o categóricas.

La primera etapa de esta nueva metodología se ejemplifica con la investigación realizada en tres restaurantes de la ciudad de Puebla con la finalidad de identificar los factores o componentes relevantes del proceso de servicio que se presentan en la tabla 196.

Tabla 196. *Componentes relevantes de aspectos tangibles/intangibles de la investigación*

	Dimensión	Componente o factor relevante
Cuestionario Clientes	Selección del restaurante	Intercambio de información de manera presencial con las amistades, familiares y compañeros de trabajo
	Ambiente físico	La iluminación, el ambiente musical, instalaciones para personas con capacidades diferentes, estacionamiento y área para niños
	Ambiente social	Compartir ideas con sus acompañantes y diálogo con los empleados de primera línea (meseros, garroteros)
Cuestionario empleados	Participación introductoria	Reunión de empleados de primera línea antes de iniciar operaciones. Uso de tecnología en el proceso del servicio
	Ambiente físico	Limpieza en el área de trabajo Acceso a wifi de los empleados Vestidores para empleados Sanitarios para empleados
	Ambiente social	Diálogo con los comensales Ambiente de trabajo
	Uso de tecnología	Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp, Instagram, telegram). Promoción del restaurante en redes sociales

Fuente: elaboración propia

5.2 Identificación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras

La segunda etapa de la nueva metodología consiste en la identificación de los tipos de cocreación de valor en los restaurantes. Los tipos de cocreación de valor que se generan en los servicios de alto contacto con el cliente de acuerdo a la literatura corresponden a las 7 Co's: "Co-consumo", "Co-diseño", "Co-distribución", "Coevaluación", "Coproducción", "Copromoción", y "Co-prueba". Esta metodología debe utilizar el cuestionario (anexo D) para identificar los principales tipos de cocreación a través de la dimensión "participación en la cocreación de valor" integrada por catorce ítems. La presente investigación aplicó este cuestionario destacando cuatro de los catorce ítems. El primer ítem relevante, "El cliente o comensal da a conocer de manera presencial a familiares, amistades, o compañeros de trabajo la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante", correspondiente al tipo de cocreación "Copromoción". El segundo ítem, "El cliente contesta la encuesta de satisfacción

para evaluar el servicio recibido en el restaurante” y el tercer ítem “El cliente publica comentarios en redes sociales sobre la evaluación del servicio recibido”, corresponden ambos al tipo de cocreación “Coevaluación”; no obstante, durante la pandemia COVID-19 este tipo de cocreación ha disminuido notoriamente. El cuarto ítem “El cliente utiliza las plataformas de servicios para solicitar alimentos a domicilio de restaurantes: uber eats, didi, rapid, delantal”, y en menor medida, “el cliente utiliza la tecnología para recoger los alimentos en el restaurante (pick & go)” corresponden ambos al tipo de cocreación de valor “Co-distribución”. Cabe resaltar que durante la pandemia COVID-19 este tipo de cocreación se ha incrementado gradualmente.

Los tipos de cocreación utilizados en menor escala en los restaurantes desde la perspectiva de los clientes corresponden a “Co-consumo”, “Co-prueba”, “Co-diseño”, y “Coproducción”.

Además de la perspectiva del cliente para la determinación de los principales tipos de cocreación de valor, se deben considerar los empleados de primera línea, es decir, los capitanes de meseros, meseros, hostess, garroteros, así como los de segunda línea (cocineros, ayudantes de cocina, y chefs)”. De la misma manera, el cuestionario (anexo E) contempló las 7 Co’s destacando seis de los ocho ítems. El primer ítem “El empleado de primera y segunda línea recomienda el restaurante en redes sociales a través de texto, imágenes, y videos”, y el segundo ítem “Recomienda el restaurante de manera presencial a familiares y amistades” repercuten en las acciones concernientes al tipo de cocreación “Copromoción”. El tercer ítem está en función al empleado de primera línea cuando tiene el primer contacto con el cliente procura “crear expectativas para el consumo de determinados platillos y bebidas del restaurante”; esta acción incide en el tipo de cocreación “Co-consumo”. De igual manera, el cuarto ítem se refiere al empleado de primera línea cuando “participa en la degustación de nuevos platillos y bebidas, de esta manera, realiza sugerencias para la mejora de su producción”, por ende, esta acción corresponde al tipo de cocreación “Co-prueba”. El quinto ítem “El empleado de primera y segunda línea aporta nuevas ideas con la finalidad de mejorar el proceso de servicio”, y el sexto ítem “crea contenido en redes sociales, ya sea texto, imágenes o videos”, recaen en el conjunto de acciones referente al tipo de cocreación “Coproducción”.

Los tipos de cocreación utilizados en menor escala en los restaurantes desde la perspectiva de los empleados de primera y segunda línea corresponden a “Co-diseño”, “Coevaluación”, “Co-distribución”.

5.3 Comparación y relación de los componentes relevantes en el proceso de servicio restaurantero.

La tercera etapa de la metodología corresponde a la comparación y relación de los factores o componentes relevantes, para la cual se debe aplicar la herramienta cuantitativa “Análisis de Contingencia” ya que ejecuta una comparación pareada entre las variables categóricas o nominales que conforman este estudio de enfoque mixto con preponderancia cualitativa. El análisis de contingencia requiere el uso de un software estadístico para determinar la tabla de contingencia o tabla cruzada y, además, calcular el coeficiente de contingencia que permita conocer la relación o grado de asociación entre las variables nominales.

La metodología debe considerar al menos las dimensiones “selección del restaurante”, “ambiente físico” y “ambiente social” en la estructura del cuestionario de los clientes; mientras que el diseño del cuestionario para empleados de primera y segunda línea al menos las dimensiones “ambiente físico” y “uso de tecnología”. El análisis de contingencia de las

respuestas de estos cuestionarios establece las comparaciones y relaciones de los factores relevantes en el proceso de servicio de alto contacto con el cliente. Esta etapa involucra determinar el número de coeficientes de contingencia que están en función al número de factores o ítems que integran cada una de las dimensiones del cuestionario. Para este cálculo se recomienda aplicar la fórmula de Combinaciones; la tabla 197 ejemplifica la determinación del número de coeficientes de contingencia por cada dimensión en ambos cuestionarios.

Tabla 197. *Determinación número de Coeficientes de contingencia aspectos tangibles e intangibles*

Cuestionario	Dimensión	Factores	Combinación	Resultado
Clientes	Selección del restaurante	3	${}_3C_2$	3
	Ambiente físico	7	${}_7C_2$	21
	Ambiente social	3	${}_3C_2$	3
Empleados	Ambiente físico	4	${}_4C_2$	6
	Uso de tecnología	6	${}_6C_2$	15

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se debe utilizar el software estadístico para obtener la tabla cruzada o tabla de contingencia, así como el cálculo del coeficiente de contingencia (ya presentados en el capítulo anterior). Los principales resultados representativos del análisis de contingencia se deben presentar en una tabla que muestre la dimensión, organización o empresa, grado de asociación, factores con mayor o menor grado de asociación con respecto a los demás que conforman la dimensión. La tabla 198 ejemplifica los principales resultados del análisis de contingencia desde la perspectiva del cliente, y la tabla 199 desde la perspectiva del empleado.

Tabla 198. *Resultados análisis de contingencia aspectos tangibles/intangibles perspectiva clientes*

Dimensión	Empresa	Grado de asociación	Observaciones
Selección del restaurante	1	Moderada 33%	El Intercambio de información a través de redes sociales o mensajería instantánea con familiares o amistades cuenta con un alto grado de asociación con el resto de los factores.
		Alta 67%	
	2	Moderada 33%	El intercambio de información de manera presencial con familiares o amistades posee un alto grado de asociación con el resto de los factores
		Alta 67%	
	3	Moderada 33%	El Intercambio de información a través de redes sociales o mensajería instantánea con familiares o amistades cuenta con un alto grado de asociación con el resto de los factores.
		Alta 67%	
Ambiente físico	1	Moderada 33%	El acondicionamiento para personas con capacidades diferentes (rampas, baños, área de estacionamiento, menú en braille, etc.) revela un alto grado de asociación con los demás factores, mientras que el área para niños posee un menor grado de asociación con el resto.
		Alta 67%	
	2	Baja 9%	El acondicionamiento para personas con capacidades diferentes (rampas, baños, área de estacionamiento, menú en braille, etc.) revela un menor grado de asociación con los demás factores.
		Moderada 67%	
		Alta 24%	
	3	Moderada 62%	El área para eventos (reuniones de trabajo, festejos, aniversarios, etc.) muestra un menor grado de asociación con los demás factores
Alta 38%			
Ambiente social	1	Moderada 100%	Los factores de esta dimensión revelan un grado moderado de asociación entre ellos en cada una de las tres empresas.
	2	Moderada 67%	
		Alta 33%	
	3	Moderada 67%	
Alta 33%			

Fuente: elaboración propia

Tabla 199. *Resultados análisis de contingencia aspectos tangibles/intangibles perspectiva empleados*

Dimensión	Empresa	Grado de asociación	Observaciones
Ambiente físico	1	Baja 16%	Wifi muestra un alto grado de asociación con los demás factores
		Moderada 16%	
		Alta 68%	
	2	Moderada 50%	La limpieza en el área de trabajo presenta un menor grado de asociación con los demás factores
		Alta 33%	
		Muy alta 17%	
3	Baja 17%	La limpieza en el área de trabajo presenta un menor grado de asociación con los demás factores	
	Moderada 50%		
	Alta 33%		
Uso de tecnología	1	Moderada 7%	Capacitación en el manejo de programas, la participación en videollamadas para reuniones de trabajo, participación en foros virtuales, y uso de redes sociales con fines laborales, presentan un alto grado de asociación entre ellos.
		Alta 93%	
	2	Moderada 60%	Organizador/administrador de videollamadas para reuniones de trabajo presenta un menor grado de asociación con el resto de los factores
		Alta 40%	
	3	Moderada 33%	Capacitación en el manejo de programas para el desempeño de sus funciones presenta mayor grado de asociación con los demás factores
		Alta 67%	

Fuente: elaboración propia

5.4 Comparación y relación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras

La cuarta etapa de la metodología comprende la comparación y relación de los tipos de cocreación de valor, de igual manera, se debe aplicar la herramienta cuantitativa “Análisis de Contingencia” para ejecutar una comparación pareada de los tipos de cocreación de valor. Este análisis también requiere el uso de un software estadístico para el diseño de la tabla de contingencia o tabla cruzada y además, ejecutar el cálculo del coeficiente de contingencia para conocer la relación o grado de asociación entre los tipos de cocreación de valor.

La metodología debe considerar las dimensiones “participación en la cocreación de valor” y “motivos para participar en la cocreación de valor” tanto de clientes como empleados de primera y segunda línea con la finalidad de establecer las comparaciones y relaciones de los tipos de cocreación en el proceso de servicio de alto contacto con el cliente. De igual manera, debe calcularse el número de coeficientes de contingencia que están en función al número de factores o ítems que integren cada una de las dimensiones del cuestionario. Para este cálculo debe aplicarse la fórmula de Combinaciones; la tabla 200 ejemplifica la determinación del número de coeficientes de contingencia por cada dimensión en ambos cuestionarios.

Tabla 200. *Determinación número de Coeficientes de contingencia para los tipos de cocreación*

Cuestionario	Dimensión	# factores	Combinación	Resultado
Clientes	Participación en la cocreación de valor	14	${}_{14}C_2$	91
	Motivos para participar en la cocreación de valor	4	${}_4C_2$	6
Empleados	Participación en la cocreación de valor	8	${}_8C_2$	28
	Motivos para participar en la cocreación de valor	5	${}_5C_2$	10

Fuente: elaboración propia

Después de la determinación del número de coeficientes de contingencia a calcular, se requiere el uso del software estadístico para obtener la tabla cruzada o tabla de contingencia,

y a su vez, el cálculo del coeficiente de contingencia (presentados en el capítulo anterior). Los principales resultados representativos del análisis de contingencia deben presentarse en una tabla que detalle la dimensión, organización o empresa, grado de asociación, factores con mayor o menor grado de asociación con respecto a los demás que integran la dimensión. La tabla 201 ejemplifica los principales resultados del análisis de contingencia desde la perspectiva del cliente, y la tabla 202 desde la perspectiva del empleado.

Tabla 201. *Resultados análisis de contingencia de los tipos de cocreación de valor perspectiva clientes*

Dimensión	Empresa	Grado de asociación	Observaciones
Participación en la cocreación de valor	1	Moderada 60%	La participación en la personalización del servicio revela menor grado de asociación con el resto de los factores
		Alta 34%	
	2	Moderada 57%	Creación de contenido en redes sociales muestra mayor grado de asociación con los demás factores; en contraparte, el uso de plataformas para reparto a domicilio cuenta con el menor grado de asociación con el resto de los factores
		Alta 37%	
	3	Moderada 46%	Creación de contenido en redes sociales muestra mayor grado de asociación con los demás factores; en contraparte, dar a conocer su experiencia de manera presencial a sus familiares o amistades de sus visitas anteriores presenta el menor grado de asociación con el resto de los factores
		Alta 52%	
Motivos participar cocreación de valor	1	Alta 100%	Todos los motivos (financieros, sociales, tecnológicos y psicológicos) revelan entre ellos un alto grado de asociación en cada una de las tres empresas.
	2	Moderada 17%	
		Alta 83%	
	3	Alta 100%	

Fuente: elaboración propia

Tabla 202. *Resultados análisis de contingencia de tipos de cocreación de valor perspectiva empleados*

Dimensión	Empresa	Grado de asociación	Observaciones
Participación en la cocreación de valor	1	Alta 79%	Todos los factores presentan entre ellos un alto grado de asociación
		Muy alta 21%	
	2	Moderada 21%	La mayoría de los factores revelan entre ellos un alto grado de asociación
		Alta 79%	
	3	Alta 54%	La mayoría de los factores muestran entre ellos un grado muy alto de asociación
		Muy alta 36%	
Motivos participar cocreación de valor	1	Alta 100%	Todos los motivos presentan entre ellos un alto grado de asociación
	2	Moderada 10%	La mayoría de los motivos reflejan entre ellos un alto grado de asociación
		Alta 90%	
	3	Alta 40%	Todos los motivos muestran entre ellos un alto grado de asociación
		Muy alta 60%	

Fuente: elaboración propia

5.5 Priorización de los tipos de cocreación según criterios generales

La quinta etapa de la metodología requiere determinar la priorización de los tipos de cocreación en el proceso de servicio de alto contacto con el cliente; para ello, la tabla 203 se fundamenta en el establecimiento de los criterios para llevar a cabo esta priorización. Con base a la revisión de literatura y la investigación de campo se determinaron los criterios adecuados para la priorización de los tipos de cocreación destinada a los servicios de alto contacto con el cliente; en esta metodología se enfocó en las 7 Co's: "Co-consumo", "Co-

diseño”, “Co-distribución”, “Coevaluación”, “Coproducción”, “Copromoción”, y “Co-prueba”.

Tabla 203. *Criterios establecidos para priorizar los tipos de cocreación de valor*

Criterios	Autor
Información del restaurante en internet y página web propia	(Kim, 2019; Konuk, 2019, Zhang et al. 2018; Ruiz-Molina, et al. (2014)
Creación de contenido en redes sociales	(Kim, 2019, Tardivo, 2017, Zhang et al. 2018)
Uso de tecnología antes, durante y después del servicio	(Susskind 2016, Huber et al., 2010, DiPietro, 2017, Mozeik et al., 2009), Ruiz-Molina, et al. 2014)
Ambiente físico del restaurante	(Ryu & Jang, 2007, 2008; Bitner, 1992)
Ambiente social del restaurante	(Junaid, 2020; Ryu & Jang, 2008, 2007; Jang & Namkung, 2009; Liu & Jang, 2009; Sharma & Stafford, 2000).
Word of mouth	(Lee, 2020; Konuk, 2019; Ryu & Jang, 2008; Tardivo, 2017; Quero, 2017)
Variedad de oferta	(Lee, 2020)
Personalización del servicio	(Tardivo, 2017; Russo-Spena, 2012)

Fuente: elaboración propia

Ya establecidos los criterios, se debe aplicar la herramienta Proceso Analítico Jerárquico (detallada en el capítulo anterior), que requiere el conocimiento previo de multiplicación de matrices por vectores y la aplicación de la Escala de Saaty. La tabla 204 muestra la prioridad resultante, destacando en primer lugar a la Copromoción, seguido de Co-distribución.

Tabla 204. *Priorización tipos de cocreación de valor*

Prioridad	Tipos de cocreación de valor
1	Copromoción
2	Co-distribución
3	Coproducción
4	Co-consumo
5	Coevaluación
6	Co-diseño
7	Co-prueba

Fuente: elaboración propia

5.6 Ubicación de los criterios para el establecimiento de estrategias

La última etapa se enfoca a la ubicación de los criterios según el componente de la dimensión, su factor de impacto (relevante o no), proceso de servicio (antes, durante y posterior al servicio), y tipo de cocreación (7 Co’s). Las tablas 205, 206, y 207 muestran la ubicación de los criterios en las dimensiones “selección del restaurante”, “ambiente físico”, y “ambiente social” referente a los aspectos tangibles e intangibles desde la perspectiva del cliente.

Tabla 205. *Criterio en la dimensión “selección del restaurante”*

Componente	Factor de impacto	Proceso de servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Busca información en internet	Menor relevancia	Antes del servicio	Coevaluación	Información restaurante en internet / página web propia
Intercambia información de manera presencial con familiares o amistades.	Mayor relevancia	Antes del servicio	Copromoción	Word of mouth
Intercambia información a través de redes sociales o mensajería instantánea	Menor relevancia	Antes del servicio	Copromoción	Información restaurante en internet / página web propia

Fuente: elaboración propia

Tabla 206. *Criterio en la dimensión “ambiente físico”*

Componente	Factor de impacto	Proceso de servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
La ambientación musical	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”
La iluminación	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”
Wifi	Menor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”
Acondicionamiento para personas con capacidades diferentes	Mayor relevancia	Durante el servicio	Co-diseño	Ambiente físico “dinescape”
Estacionamiento	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”
Área para niños	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”
Área para eventos	Menor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Personalización del servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 207. *Criterio en la dimensión “ambiente social”*

Componente	Factor de impacto	Proceso de servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Dialoga con los empleados en el restaurante	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Ambiente social
Estar acompañado de familiares, amistades o compañeros de trabajo	Menor relevancia	Durante el servicio	Co-consumo	Ambiente social
Comparte ideas o experiencias con las personas que comparte la mesa	Mayor relevancia	Durante el servicio	Copromoción	Ambiente social

Fuente: elaboración propia

Las tablas 208, 209, 210 y 211 muestran la ubicación de los criterios en las dimensiones “participación introductoria”, “ambiente físico”, “ambiente social” y “uso de tecnología” referente a los aspectos tangibles e intangibles en el proceso de servicio de los restaurantes desde la perspectiva de los empleados de primera y segunda línea.

Tabla 208. *Criterio en la dimensión “participación introductoria”*

Componente	Factor de impacto	Proceso de servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Reunión antes de iniciar las operaciones	Mayor relevancia	Antes del servicio	Co-diseño	Variedad de oferta
Intercambio de información con el cliente	Menor relevancia	Antes y durante el servicio	Coevaluación	Variedad de oferta
Uso de tecnología para el proceso de servicio	Mayor relevancia	Antes y durante el servicio	Coevaluación	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio

Fuente: Elaboración propia

Tabla 209. *Criterio en la dimensión “ambiente físico”*

Componente	Factor de impacto	Proceso del servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
La limpieza en el área de trabajo	Mayor relevancia	Durante	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”
Wifi	Mayor relevancia	Durante	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”
Vestidores para empleados	Mayor relevancia	Durante	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”
Sanitarios para empleados	Mayor relevancia	Durante	Coevaluación	Ambiente físico “dinescape”

Fuente: elaboración propia

Tabla 210. *Criterio en la dimensión “ambiente social”*

Componente	Factor de impacto	Proceso del servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Diálogo con los clientes	Mayor relevancia	Durante	Coproducción	Ambiente social
Participación en el proceso de servicio	Menor relevancia	Durante	Coproducción	Variedad de oferta
Ambiente de trabajo	Mayor relevancia	Durante	Coevaluación	Ambiente social

Fuente: elaboración propia

Tabla 211. *Criterio en la dimensión “uso de tecnología”*

Componente	Factor de impacto	Proceso del servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp)	Mayor relevancia	Posterior al servicio	Coevaluación	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio
Capacitación en el manejo de programas para el desempeño de sus funciones	Menor relevancia	Antes del servicio	Coevaluación	Variedad de oferta
Participación en videollamadas para reuniones de trabajo	Menor relevancia	Antes y después del servicio	Co-diseño	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio
Organizador/administrador de videollamadas para reuniones de trabajo	Menor relevancia	Antes y después del servicio	Co-diseño	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio
Participa en foros virtuales de temas sobre el servicio a clientes o la industria restaurantera	Menor relevancia	Antes y después del servicio	Coevaluación	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio
Usa las redes sociales para la comunicación con los clientes y la promoción del restaurante.	Mayor relevancia	Antes del servicio	Copromoción	Creación de contenido en redes sociales

Fuente: elaboración propia

Las tablas 212 y 213 ubican los criterios en las dimensiones “participación en la cocreación de valor”, y “motivos para participar en la cocreación de valor” referente a los tipos de cocreación en el proceso de servicio de los restaurantes desde la perspectiva del cliente.

Tabla 212. *Criterio en la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Componente	Factor de impacto	Proceso del servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Da a conocer a través de redes sociales la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante	Menor Relevancia	Después del servicio	Copromoción	Creación de contenidos en redes sociales
Da a conocer de manera presencial a familiares o amistades la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante.	Mayor relevancia	Después del servicio	Copromoción	Word of mouth
Influye en otras personas para el consumo de determinados platillos a través de redes sociales o mensajería instantánea	Menor relevancia	Antes del servicio	Co-consumo	Word of mouth
Influye de manera presencial en familiares o amistades para el consumo de determinados platillos	Menor relevancia	Durante del servicio	Co-consumo	Word of mouth
Degusta nuevos platillos y realiza sugerencias	Menor relevancia	Antes del servicio	Co-prueba	Variedad de oferta
Contesta la encuesta de	Mayor	Durante el		Personalización del

satisfacción al final de su estancia en el restaurante.	relevancia	servicio	Coevaluación	servicio
Evalúa el servicio recibido a través de comentarios en redes sociales	Mayor relevancia	Después del servicio	Coevaluación	Creación de contenidos en redes sociales
Recibe retroalimentación sobre la encuesta de satisfacción contestada	Menor relevancia	Después del servicio	Coevaluación	Personalización del servicio
Utiliza la tecnología para reservar mesa en el restaurante.	Menor relevancia	Antes del servicio	Co-distribución	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio
Utiliza plataformas de servicios para solicitar alimentos a domicilio de restaurantes	Mayor relevancia	Antes del servicio	Co-distribución	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio
Utiliza la tecnología para recoger los alimentos en el restaurante	Mayor relevancia	Antes del servicio	Co-distribución	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio
Participa en la personalización de servicios	Menor relevancia	Antes del servicio	Co-diseño	Personalización del servicios
Aporta nuevas ideas o mejoras del servicio a través del buzón de sugerencias	Menor relevancia	Después del servicio	Coproducción	Personalización del servicio
Crea contenido en redes sociales sobre los servicios recibidos en el restaurante	Menor relevancia	Después del servicio	Coproducción	Creación de contenidos en redes sociales

Fuente: elaboración propia

Tabla 213. *Criterio en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”*

Componente	Factor de impacto	Proceso del servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Financieros (recompensas, descuentos, monederos electrónicos).	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Ambiente social
Sociales (reconocimientos, status, interacción con otras personas).	Mayor relevancia	Durante el servicio	Co-consumo	Ambiente social
Tecnológicos (uso de TIC´s para compartir experiencias, crear contenidos)	Mayor relevancia	Después del servicio	Copromoción	Uso de tecnología antes, durante y después del servicio
Psicológicos (placer de contribuir, orgullo, autoexpresión).	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coevaluación	Ambiente social

Fuente: elaboración propia

Las tablas 214 y 215 ubican los criterios en las dimensiones “participación en la cocreación de valor”, y “motivos para participar en la cocreación de valor” referente a los tipos de cocreación en el proceso de servicio de los restaurantes desde la perspectiva de los empleados de primera y segunda línea.

Tabla 214. *Criterio en la dimensión “participación en la cocreación de valor”*

Componente	Factor de impacto	Proceso del servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Recomienda el restaurante en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.)	Mayor Relevancia	Antes del servicio	Copromoción	Creación de contenidos en redes sociales
Recomienda el restaurante de manera presencial a familiares y amistades.	Mayor relevancia	Antes del servicio	Copromoción	Word of mouth
Crea expectativas hacia los clientes para el consumo de determinados platillos	Mayor relevancia	Durante el servicio	Co-consumo	Word of mouth
Degusta nuevos platillos y realiza sugerencias	Mayor relevancia	Antes del servicio	Co-prueba	Variedad de oferta
Participa en la personalización de servicios	Menor relevancia	Antes del servicio	Co-diseño	Personalización del servicio
Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio	Mayor relevancia	Antes y después del servicio	Coproducción	Variedad de oferta
Mejora la presentación de los platillos	Menor relevancia	Durante el servicio	Coproducción	Variedad de oferta
Crea contenido en redes sociales	Menor relevancia	Antes y después del servicio	Coproducción	Creación de contenidos en redes sociales

Fuente: elaboración propia

Tabla 215. *Criterio en la dimensión “motivos para participar en la cocreación de valor”*

Componente	Factor de impacto	Proceso del servicio	Tipo de cocreación que impacta	Criterio para establecer estrategias
Identidad profesional (estabilidad para satisfacer las necesidades de status y estima).	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coproducción	Ambiente social
Financieros (recompensas monetarias).	Menor relevancia	Durante y después del servicio	Coproducción	Ambiente social
Reconocimiento (recompensa no económica para lograr fama dentro o fuera del restaurante).	Menor relevancia	Después del servicio	Coevaluación	Ambiente social
Oportunidades de carrera (promoción dentro y fuera del restaurante, habilidades para el desarrollo profesional).	Mayor relevancia	Después del servicio	Copromoción	Ambiente social
Psicológicos (placer de contribuir, orgullo, autoexpresión).	Mayor relevancia	Durante el servicio	Coproducción	Ambiente social

Fuente: elaboración propia

Para concluir este trabajo de investigación, en la tabla 216 se presenta una comparación de las distintas metodologías de centralidad equilibrada diseñadas tanto en estudios teóricos como empíricos. En dicha tabla con base a las columnas, se organiza en orden ascendente cronológico iniciando en 2011 y concluyendo con 2022 que corresponde a este trabajo de investigación. Con respecto a las filas, se lleva a cabo el comparativo en función al alcance, tipo, enfoque, y diseño de investigación, número de actores, ecosistema de servicios, campo o área de aplicación, metodología y aportación a la ciencia.

Cabe destacar, que no existen estudios cuantitativos, por tanto, la investigación realizada ofrece un valor agregado ya que se contempla tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo a un nivel exploratorio.

Tabla 216. Comparación de distintas metodologías de centralidad equilibrada

	Frow y Payne (2011)	Pinho et al. (2014)	Quero y Ventura (2015)	Hillebrand et al (2015)	Verleye et al. (2017)	Tesis doctoral 2022
Alcance	Exploratoria	Exploratoria	Exploratoria	Exploratoria	Exploratoria	Exploratoria
Tipo	Teórico/conceptual	Empírica	Empírica	Teórico/conceptual	Empírica	Empírica
Enfoque		Cualitativo	Cualitativo		Cualitativo	Mixto
Diseño		Teoría Fundamentada	Estudio de Caso		Estudio de Caso	Estudio de caso
Relación	Varios actores	Varios actores	Varios actores	Varios actores	Varios actores	Varios actores
Ecosistema de servicios	Meso contexto	Meso contexto	Meso contexto	Meso contexto		Meso Contexto
Campo/área aplicación	Marketing relacional	Cuidado de la Salud	Crowd-funding	Stakeholder Marketing		Restaurantes
Metodología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de actores relevantes 2. Determinación de sus valores centrales. 3. Facilitación del diálogo. 4. Intercambio de conocimientos entre actores 5. Identificación de oportunidades para la cocreación de propuestas de valor por parte de los actores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del mapa de actores de la red de valor. 2. Aplicación de entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, y focus group. 3. Codificación de información 4. Importación de información al software NVivo y su procesamiento 5. Análisis de la información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de actores 2. Identificación interrelaciones entre actores 3. Identificación de prácticas de cocreación entre actores y especificación de tipos de cocreación 4. Identificación de criterios de selección de estrategias para beneficiar al mayor número de actores y evaluación de las decisiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico de las brechas entre actuales capacidades de marketing y las requeridas. 2. Comparación de brechas para la priorización en función al tamaño de la brecha y la urgencia para eliminarla 3. Construcción real de las capacidades. 4. Puesta en práctica y su control 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información a través de la observación, entrevistas, informes y documentos normativos. 2. Codificación de información. 3. Importación de información al software NVivo y su procesamiento. 4. Comparación diferencias y similitudes, establecimiento de categorías basadas en el concepto de centralidad equilibrada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de componente relevantes (aspectos tangibles, intangibles y actores) en el proceso de servicio restaurantero. 2. Identificación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras. 3. Comparación y relación de los componentes relevantes en el proceso de servicio restaurantero. 4. Comparación y relación de los tipos de cocreación en las empresas restauranteras 5. Priorización de los tipos de cocreación según criterios generales. 6. Ubicación de los criterios para establecer estrategias
Aportación a la ciencia	Proceso para la búsqueda del equilibrio de intereses de los actores involucrados en la cocreación de valor.	Comprensión de cómo el valor es cocreado por múltiples actores en entornos complejos. Destaca la importancia de la interdependencia entre actores en la cocreación de valor.	Exploración del factor calidad de los intercambios de información y las relaciones entre actores para la consecución de una centralidad equilibrada. Modelo “7 Co-s)”	Desarrollo de capacidades para equilibrar los distintos intereses de las partes interesadas.	Determinación del origen e impulsores del desequilibrio en la cocreación de valor en redes de servicios.	Integración de la centralidad equilibrada y la cocreación de valor en servicios de alto contacto con el cliente.

CONCLUSIONES

La investigación contribuyó a la ciencia a través de la propuesta metodológica basada en el análisis de factores que integre la centralidad equilibrada y la cocreación de valor entre varios actores cuya aplicabilidad se enfocó a la industria restaurantera. Dado que la centralidad equilibrada es un tema escasamente explorado en la investigación de servicios, el estudio tuvo un alcance exploratorio; no obstante, se utilizó un enfoque mixto que permitió una mejor exploración del fenómeno, una comprensión más sólida y visión más integral, es decir, una mayor amplitud y claridad del fenómeno. Cabe resaltar que la investigación con enfoque mixto es relativamente nueva en las ciencias sociales y humanas, por tanto, esta nueva metodología ofrece la oportunidad de utilizar un enfoque mixto con la finalidad de adicionar mayor valor a la investigación. El diseño de esta investigación con enfoque mixto se enfocó en el diseño anidado concurrente de modelo dominante. En este caso, el modelo dominante correspondió al método cualitativo que condujo la investigación enriqueciéndose con datos cuantitativos como las frecuencias de las ocurrencias de los factores o componentes relevantes del proceso de servicio, los grados de asociación entre dichos factores, y las multiplicaciones de matrices por vectores para la priorización de los tipos de cocreación de valor. La recolección de datos en ambos métodos se llevó a cabo de manera paralela y se analizaron los datos de manera conjunta.

La metodología diseñada se centró en el análisis de factores o componentes del proceso de servicio, la cual, con base a la investigación de campo a través del instrumento de la observación cualitativa se identificaron los principales factores: condiciones ambientales, uso de tecnología y el diseño espacial. En la investigación estos tres factores se agruparon en la dimensión “ambiente físico” que en la literatura de restaurantes se le denomina “dinescape”. Es imponte señalar que la observación se realizó en la etapa intermedia del proceso de servicio, es decir, en el momento de la verdad donde la relación cliente-proveedor del servicio se lleva a cabo de manera presencial en las instalaciones de la empresa restaurantera.

La información obtenida del análisis cualitativo se importó al software NVivo que permitió calcular la frecuencia de palabras (incluyendo palabras similares), longitud (número de letras), frecuencia y el porcentaje con respecto al total de palabras contabilizadas en las cuatro entrevistas realizadas. Cabe resaltar la trascendencia y significado de los clientes (comensales) en las entrevistas ya que corresponde a la palabra que aparece con mayor frecuencia; si se considera la palabra personas como sinónimo de clientes, se incrementa el porcentaje de 1.76% a 2.29% del total de palabras. De igual manera, la palabra cliente es el principal término que se conecta con los demás temas, es decir, el cliente es el centro de cualquier actividad. La propuesta de valor generada por el restaurante y la participación activa del cliente materializan dicha propuesta que conlleva a la cocreación de valor o creación de valor conjunta. La utilización de este software dio como resultado 16 temas debido a la codificación de información de las entrevistas, asimismo, el orden jerárquico en función al número de referencias de cada tema. Dentro de estos 16 temas se ubican los 7 tipos de cocreación de valor considerados en la investigación, destacando principalmente Co-distribución, Coproducción, y Copromoción. El tema de Co-distribución es el más abordado en las entrevistas ya que cuenta con la mayor cantidad de información con respecto a los demás Cabe resaltar que al menos dos de los gerentes de los restaurantes el tema de la Co-distribución abarcó 10% de la información proveniente de las entrevistas. De igual manera, se determinó la ocurrencia de palabras en el tema Co-distribución resaltando

aquellas palabras con mayor frecuencia: venta a domicilio, reparto, servicio, cliente, pandemia, pedido, plataforma, teléfono.

En cuanto al aspecto cuantitativo se utilizó el cuestionario con cinco opciones de respuesta escala Likert contribuyó a la identificación de los principales componentes (aspectos tangibles e intangibles) en el proceso de servicio desde dos perspectivas: cliente y empleado de primera y segunda línea. Asimismo, el cuestionario definió los principales tipos de cocreación de acuerdo a las 7 Co's de Quero y Ventura (2015, 2017). Desde la perspectiva del cliente, destaca la "Copromoción", "Coevaluación", y "Co-distribución"; sin embargo, durante la pandemia COVID-19 la "Coevaluación" ha disminuido notoriamente debido a la suspensión temporal de la encuesta de satisfacción y la "Co-distribución" ha incrementado gradualmente a través de la demanda del servicio a domicilio y recoger alimentos en el restaurante. Desde la perspectiva del empleado de primera línea (meseros, capitanes de meseros, hostess, ayudantes de meseros) y segunda línea (cocineros, chefs, ayudantes de cocineros) sobresalen la "Copromoción", "Co-consumo", "Co-prueba", y "Coproducción".

El análisis de contingencia es una técnica estadística que facilitó la representación de datos categóricos en términos de conteo de frecuencia; con esta técnica se analizó el grado de asociación o dependencia de las variables cualitativas nominales u ordinales, en este caso, las variables que integran las dimensiones "participación en la cocreación de valor" y "motivos para participar en la cocreación de valor" presentaron alto grado de asociación en la mayoría de los casos. Mientras que el proceso analítico jerárquico facilitó la comparación y relación de aspectos tangibles e intangibles de la cocreación de valor con ayuda de la escala Saaty, asimismo, la priorización mediante multiplicaciones de matrices por vectores cuyo resultado reveló que la Copromoción y Co-distribución son los principales tipos de cocreación de valor en los restaurantes.

En cuanto al cumplimiento de los objetivos establecidos en la investigación, la revisión de literatura permitió cumplir satisfactoriamente el primer objetivo ya que se identificaron los factores o componentes de la cocreación de valor y centralidad equilibrada. La revisión de literatura realizada en las bases de datos científicas permitió estructurar y sustentar el contenido del primer capítulo referente al Marco Teórico de esta investigación. Este capítulo detalló la exposición de conceptos, antecedentes, evolución, principales campos, y la producción científica (estudios conceptuales, empíricos, revisiones de literatura, y análisis bibliométricos), que, en su conjunto construyeron los cimientos para la identificación de variables, metodologías, tipos y diseños de investigaciones. Además, esta revisión demostró que las investigaciones sobre cocreación de valor en los servicios ha evolucionado gradualmente en los últimos años; no obstante, la centralidad equilibrada en el campo de los servicios se encuentra en desarrollo con escasos estudios teóricos y empíricos con enfoque cualitativo de alcance exploratorio. La mayoría de las investigaciones de la industria restaurantera se enfocaron al aspecto cuantitativo, mientras que los estudios cualitativos han sido escasos. El presente trabajo se fundamentó en la investigación cualitativa, a través del estudio de casos se analizarán tanto clientes como a los empleados y directivos de algunas empresas de servicios restaurantera. Por tanto, el marco teórico constituye un elemento clave en el diseño y desarrollo de la metodología para el logro de los objetivos de esta investigación.

La metodología se integró por seis etapas, la primera y segunda etapa permitieron cumplir satisfactoriamente el segundo objetivo de la investigación, que mediante los instrumentos de recolección de datos (observación, encuesta y entrevista semiestructurada) permitieron

identificar los componentes o factores de cocreación de valor y centralidad equilibrada en tres restaurantes de la ciudad de Puebla.

La tercera y cuarta etapa de la propuesta metodológica contribuyeron a la consecución de manera satisfactoria del tercer objetivo de la investigación, que a través de las técnicas cuantitativas “Análisis de Contingencia” y “Proceso Analítico Jerárquico” y la técnica cualitativa “Análisis de Contenido” facilitaron la comparación, relación y jerarquización de los tipos de cocreación de valor y centralidad equilibrada en los servicios de alto contacto con los clientes, en este caso, de tres empresas restauranteras de la ciudad de Puebla. Cabe señalar que la centralidad equilibrada es una característica de la cocreación de valor que permite compartir mayor información entre los actores, una relación equilibrada y el reconocimiento mutuo de generar valor de manera conjunta.

El estudio de Quero y Ventura (2015) que establece los siete tipos de cocreación de valor, sirvió de base para el establecimiento de las seis etapas de la propuesta metodológica de esta tesis doctoral, y de esta manera, cumplir satisfactoriamente con el cuarto y último objetivo de la investigación. Además, a través de la tabla 216 se presentan comparaciones con la literatura de metodologías previas sobre centralidad equilibrada. Sin embargo, otros autores como Busser (2019), Oertzen et al., (2018), Russo-Spena & Mele (2012), y Vargo & Lusch (2008) han propuesto tipos de cocreación similares que puedan guiar estudios similares o paralelos al propuesto con la finalidad de asegurar la transparencia y relevancia de la información para lograr una relación equilibrada y de mutuos beneficios.

Otra aportación de la investigación consistió en la utilización de tres métodos de consistencia interna para la validación del cuestionario. La mayoría de las investigaciones solo aplican un método de consistencia interna, principalmente el Coeficiente de Alpha de Cronbach que asume una escala de medición intervalar y no toma en cuenta el carácter ordinal de los datos lo que puede subestimar su valor. De igual manera, la escala de Likert con menos de cinco opciones de respuesta también subestima el valor de Alpha de Cronbach; por lo tanto, se adicionaron otros dos métodos de mayor precisión: Coeficiente Omega y Coeficiente Alpha Ordinal; éste último estima la confiabilidad con mayor precisión que el Alpha de Cronbach para escalas de respuesta binaria y ordinales (escala de Likert con cinco opciones de respuesta).

Con base a la revisión de literatura y la investigación de campo se establecieron los criterios para determinar la priorización de los siete tipos de cocreación de valor en el proceso de servicio en restaurantes considerado de alto contacto con el cliente. Los criterios establecidos (“información del restaurante en internet y página web propia”, “creación de contenido en redes sociales”, “uso de tecnología en el proceso de servicio: antes, durante y después”, ambiente físico”, ambiente social”, “Word of mouth (comentarios positivos)”, y “Variedad de oferta”) y su relación con las 7 Co’s (“Copromoción”, “Coevaluación”, Coproducción”, Co-prueba”, Co-distribución”, Co-consumo”, y “Co-diseño”) a través de la Escala Saaty aplicando el proceso analítico jerárquico priorizó los tipos de cocreación de valor, cuyo resultado reveló la relevancia de la “Copromoción”, seguido de la “Co-distribución” en los restaurantes.

Esta propuesta metodológica en la perspectiva de gestión de servicios, es una nueva herramienta que da pauta al desafío para las futuras investigaciones empíricas involucrar a más actores en la cocreación de valor y, a su vez, aborde las metas particulares de manera equilibrada de cada uno de ellos. Cabe mencionar, que esta investigación establece el mecanismo para relacionar, comparar, clasificar y jerarquizar los factores en el marco de las

pequeñas y medianas empresas restauraneras; y que puede aplicarse a cualquier otro servicio de alto contacto con el cliente.

Las limitaciones de esta investigación fueron de tipo geográfico, debido a que solo se consideró la industria restauranera de la ciudad de Puebla; además, otra limitante radica en el tamaño de la empresa, debido a que solo se contempló la pequeña y mediana empresa (no obstante, en esta zona no existen grandes empresas restauraneras); y la limitación en función a los recursos disponibles (financiero, humano) para los desplazamientos y tiempos requeridos en la realización de este trabajo de investigación. Por último, la pandemia COVID-19 afectó el desarrollo de la investigación debido a los horarios restringidos y accesos controlados para realizar la investigación de campo.

Referencias

- Acar, O. A., Tarakci, M., & van Knippenberg, D. (2019). Creativity and Innovation Under Constraints: A Cross-Disciplinary Integrative Review. *Journal of Management*, 45(1), 96–121. <https://doi.org/10.1177/0149206318805832>
- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, 146–163. <https://doi.org/10.2307/1252108>
- Agrawal, A. K., & Rahman, Z. (2015). Roles and Resource Contributions of Customers in Value Co-creation. In *International Strategic Management Review* (Vol. 3, Issue 1). Holy Spirit University of Kaslik. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.03.001>
- Akaka, Melissa A., & Schau, H. J. (2019). Value creation in consumption journeys: recursive reflexivity and practice continuity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 499–515. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00628-y>
- Akaka, Melissa A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29(6), 453–462. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0126>
- Akaka, Melissa Archpru, & Chandler, J. D. (2011). Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks. *Marketing Theory*, 11(3), 243–260. <https://doi.org/10.1177/1470593111408172>
- Akaka, Melissa Archpru, Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). An exploration of networks in value cocreation: A service-ecosystems view. *Review of Marketing Research*, 9, 13–50. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2012\)0000009006](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2012)0000009006)
- Åkesson, M., Skålén, P., Edvardsson, B., & Stålhammar, A. (2016). Value proposition test-driving for service innovation: How frontline employees innovate value propositions. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 338–362. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2014-0242>
- Akhmedova, A., Mas-Machuca, M., & Marimon, F. (2020). Value co-creation in the sharing economy: The role of quality of service provided by peer. *Journal of Cleaner Production*, 266(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121736>
- Aksoy, L., Alkire, L., Kandampully, J., Kempainen, L., Kong, L., & McClelland, L. E. (2020). The role of service firms in societal health: the case for symbiotic value. *Journal of Service Management*, 31(5), 1041–1058. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2019-0350>
- Alam, I. (2002). An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 250–261. <https://doi.org/10.1177/00970302030003006>
- Alexander, M. J., Jaakkola, E., & Hollebeek, L. D. (2018). Zooming out: actor engagement beyond the dyadic. *Journal of Service Management*, 29(3), 333–351. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2016-0237>
- Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Value co-creation: Concept and contexts of application and study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1626–1633. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.029>
- Amin, M., Shamim, A., Ghazali, Z., & Khan, I. (2021). Employee Motivation to Co-Create Value (EMCCV): Construction and Validation of Scale. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102334>
- Andreassen, Tor W., & Streukens, S. (2013). Online complaining: Understanding the adoption process and the role of individual and situational characteristics. *Managing Service Quality*, 23(1), 4–24. <https://doi.org/10.1108/09604521311287632>
- Andreassen, Tor Wallin, Lervik-Olsen, L., Snyder, H., Van Riel, A. C. R., Sweeney, J. C., & Van Vaerenbergh, Y. (2018). Business model innovation and value-creation: the triadic way. *Journal of Service Management*, 29(5), 883–906. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2018-0125>
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing:*

- Dialog, Debate, and Directions* (pp. 91–104). M.E.Sharpe.
- Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D., & Koniordos, M. (2019). Value co-creation and customer citizenship behavior. *Annals of Tourism Research*, 78(1), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102742>
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359–370. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.001>
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: Utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644–657. <https://doi.org/10.1086/209376>
- Bagherzadeh, R., Rawal, M., Wei, S., & Saavedra-Torres, J. L. (2020). The journey from customer participation in service failure to co-creation in service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102058>
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348. <https://doi.org/10.1177/1470593106066795>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Baron, S., & Harris, K. (2008). Consumers as resource integrators. *Journal of Marketing Management*, 24(1), 113–130. <https://doi.org/10.1362/026725708X273948>
- Beckett, R., & Dalrymple, J. (2020). A triadic actor view of value co-creation in business incubation. *Technology Innovation Management Review*, 10(8), 27–37. <https://doi.org/10.22215/timreview/1379>
- Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. P. (2017). Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels. *Journal of Service Management*, 28(2), 227–249. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2015-0357>
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological Implication of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14–28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
- Best, B., Moffett, S., & McAdam, R. (2019). Stakeholder salience in public sector value co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1707–1732. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619809>
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383–406. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90024-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90024-5)
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation: Marketing's role in achieving strategic advantage. *California Management Review*, 57(1), 44–66. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.57.1.44>
- Bharti, K., Sharma, V., Agrawal, R., & Sengar, A. (2014). Marketer's Mindset: Key to Develop Bottom of the Pyramid Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.182>
- Bhatti, W. A., Glowik, M., & Arslan, A. (2020). Knowledge sharing motives and value co-creation behavior of the consumers in physiotherapy services: a cross-cultural study. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0273>
- Bitner, Mary J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service Blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Bitner, Mary Jo. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82. <https://doi.org/10.1177/002224299005400206>
- Bitner, Mary Jo. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.2307/1252042>

- Bitner, Mary Jo, Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84. <https://doi.org/10.2307/1252174>
- Bitner, Mary Jo, Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 138–149.
- Black, H. G., & Gallan, A. S. (2015). Transformative service networks: cocreated value as well-being. *The Service Industries Journal*, 35(15), 826–845. <https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1090978>
- Blomqvist, K., Hara, V., Koivuniemi, J., & Äijö, T. (2004). Towards networked R&D management: The R&D approach of Sonera Corporation as an example. *R and D Management*, 34(5), 591–603. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00365.x>
- Boksberger, P. E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: A critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229–240. <https://doi.org/10.1108/0887604111129209>
- Bolton, R., & Saxena-iyer, S. (2009). Interactive Services : A Framework , Synthesis and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 91–104. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.11.002>
- Bonamigo, A., Dettmann, B., Frech, C. G., & Werner, S. M. (2020). Facilitators and inhibitors of value co-creation in the industrial services environment. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(6), 609–642. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2020-0061>
- Bonamigo, A., & Frech, C. G. (2020). Industry 4.0 in services: challenges and opportunities for value co-creation. *Journal of Services Marketing*, 1–16. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2020-0073>
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698–705. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.07.003>
- Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and unethical behavior: A social network perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 14–31. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192955>
- Breidbach, C. F., Kolb, D. G., & Srinivasan, A. (2012). Connectivity in Service Systems: Does Technology-Enablement Impact the Ability of a Service System to Co-Create Value? *Journal of Service Research*, 16(3), 428–441. <https://doi.org/10.1177/1094670512470869>
- Breidbach, C. F., & Maglio, P. P. (2016). Technology-enabled value co-creation : An empirical analysis of actors , resources , and practices. *Industrial Marketing Management*, 56(1), 73–85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.011>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Brown, T. J., & Kirmani, A. (1999). The Influence of Pre-encounter Affect on Satisfaction With an Anxiety- Provoking Service Encounter. *Journal of Service Research*, 1(4), 333–346.
- Buhalis, D., Andreu, L., & Gnoth, J. (2020). The dark side of the sharing economy: Balancing value co-creation and value co-destruction. *Psychology and Marketing*, 37(5), 689–704. <https://doi.org/10.1002/mar.21344>
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-created value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65, 69–86. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.014>
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2019). Role of commercial friendship, initiation and co-creation types. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(4), 488–512. <https://doi.org/10.1108/JSTP-12-2018-0290>
- Cai, S., Phang, C. W., Pang, X., & Zhang, Y. (2017). Participation in collaborative consumption -a value co-creation perspective. In F. H. Nah & C. H. Tan (Eds.), *Lecture Notes in Computer Science: Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics* (pp. 174–189).

- https://doi.org/10.1007/978-3-319-58484-3_14
- Cambra-Fierro, Jesus, Melero-Polo, I., & Sese, F. J. (2018). Customer value co-creation over the relationship life cycle. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(3), 336–355. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2017-0009>
- Cambra-Fierro, Jesús, Pérez, L., & Grott, E. (2017). “Towards a co-creation framework in the retail banking services industry: Do demographics influence?” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34(1), 219–228. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.007>
- Caputo, F., Garcia-Perez, A., Cillo, V., & Giacosa, E. (2019). A knowledge-based view of people and technology: directions for a value co-creation-based learning organisation. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1314–1334. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2018-0645>
- Caputo, F., Masucci, A., & Napoli, L. (2018). Managing value co-creation in pharmacy. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 12(4), 374–390. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-10-2017-0057>
- Carù, A., & Cova, B. (2015). Co-creating the collective service experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 276–294. <https://doi.org/10.1108/JOSM-07-2014-0170>
- Cegala, D. J., Street, R. L., & Clinch, C. R. (2007). The impact of patient participation on physicians’ information provision during a primary care medical interview. *Health Communication*, 21(2), 177–185. <https://doi.org/10.1080/10410230701307824>
- Cermak, D. S. P., File, K. M., & Prince, R. A. (1994). Customer Participation In Service Specification And Delivery. In *Journal of Applied Business Research (JABR)* (Vol. 10, Issue 2, pp. 90–97). <https://doi.org/10.19030/jabr.v10i2.5942>
- Cervellini, P., Garangau Menezes, A., & Kumar mago, V. (2016). Finding Trendsetters on Yelp Dataset. *IEEE*, 1–7.
- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. K. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48–64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.74.3.48>
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.009>
- Chathoth, P. K., Ungson, G. R., Harrington, R. J., & Chan, E. S. W. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 222–245. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0526>
- Chen, C. H. S., Wu, M. S. S., Nguyen, B., & Li, S. (2019). Digitally facilitated newspaper consumption and value co-creation. *The Bottom Line*, 32(1), 16–46. <https://doi.org/10.1108/BL-09-2018-0038>
- Chen, J. S., Kerr, D., Tsang, S. S., & Sung, Y. C. (2015). Co-production of service innovations through dynamic capability enhancement. *The Service Industries Journal*, 35(1), 96–114. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.979405>
- Chen, Y., Cottam, E., & Lin, Z. (2020). The effect of resident-tourist value co-creation on residents’ well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(1), 30–37. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.009>
- Chen, Y. W. (2020). Sustainable value co-creation in the virtual community: How diversified co-creation experience affects co-creation intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 1–14. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228497>
- Conduit, J., & Chen, T. (2017). Transcending and bridging co-creation and engagement: conceptual and empirical insights. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 714–720. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2017-0077>
- Corradini, E., Nocera, A., Ursino, D., & Virgili, L. (2020). Knowledge-Based Systems Defining

- and detecting k-bridges in a social network : The Yelp case , and more. *Knowledge-Based Systems*, 195(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2020.105721>
- Cova, B., & Dalli, D. (2009). Working consumers: The next step in marketing theory? *Marketing Theory*, 9(3), 315–339. <https://doi.org/10.1177/1470593109338144>
- Cowan, B. R., Pantidi, N., Coyle, D., Morrissey, K., Clarke, P., Al-Shehri, S., Earley, D., & Bandeira, N. (2017). “What can i help you with?”: Infrequent users’ experiences of intelligent personal assistants. *Proceedings of the 19th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services, MobileHCI 2017*, 1–12. <https://doi.org/10.1145/3098279.3098539>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: choosing among five approaches* (SAGE (ed.); Third edit). SAGE.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (SAGE (ed.); Fourth edi). SAGE.
- Czepiel, J. A. (1990). Service encounters and service relationships: Implications for research. *Journal of Business Research*, 20(1), 13–21. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90038-F](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90038-F)
- Dabholkar, P. A., & Sheng, X. (2012). Consumer participation in using online recommendation agents: Effects on satisfaction, trust, and purchase intentions. *The Service Industries Journal*, 32(9), 1433–1449. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.624596>
- Daunt, K. L., & Harris, L. C. (2017). Consumer showrooming: Value co-destruction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38(1), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.05.013>
- Davey, J., & Grönroos, C. (2019). Health service literacy: complementary actor roles for transformative value co-creation. *Journal of Services Marketing*, 33(6), 687–701. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2018-0272>
- Davey, J., Herbst, J., Johns, R., Parkinson, J., Russell-Bennett, R., & Zainuddin, N. (2020). The role of health locus of control in value co-creation for standardized screening services. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(1), 31–55. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2018-0180>
- Dedeke, A. N. (2016). Travel web-site design: Information task-fit, service quality and purchase intention. *Tourism Management*, 54, 541–554. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.01.001>
- Díaz-Méndez, M., & Gummesson, E. (2012). Value co-creation and university teaching quality: Consequences for the European Higher Education Area (EHEA). *Journal of Service Management*, 23(4), 571–592. <https://doi.org/10.1108/09564231211260422>
- DiPietro, R. (2017). Restaurant and foodservice research: a critical reflection behind and an optimistic look ahead. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1203–1234. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2016-0046>
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 123–137. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>
- Dong, B., & Sivakumar, K. (2017). Customer participation in services: domain, scope, and boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 944–965. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0524-y>
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2015). Effect of Customer Participation on Service Outcomes: The Moderating Role of Participation Readiness. *Journal of Service Research*, 18(2), 160–176. <https://doi.org/10.1177/1094670514551727>
- Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24(11), 1487–1490. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1773416>
- Echeverri, P., & Skalen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373. <https://doi.org/10.1177/1470593111408181>
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: A critical

- review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107–121.
<https://doi.org/10.1108/09564230510587177>
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P., & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14(3), 291–309.
<https://doi.org/10.1177/1470593114534343>
- Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P., & Sundström, E. (2012). Customer integration within service development - A review of methods and an analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, 32(7), 419–429.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.04.006>
- Edvardsson, B., Skålén, P., & Tronvoll, B. (2012). Service systems as a foundation for resource integration and value co-creation. In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Eds.), *Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing (Review of Marketing Research)* (Vol. 9, pp. 79–126). Emerald Group Publishing Ltd.
[https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2012\)0000009008](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2012)0000009008)
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0200-y>
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 46(2), 121–132. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00016-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00016-2)
- Epp, A. M., & Price, L. L. (2011). Designing solutions around customer network identity goals. *Journal of Marketing*, 75(2), 36–54. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.2.36>
- Ercsey, I. (2017). The Role of Customers' Involvement in Value Co-creation Behaviour is Value Co-creation the Source of Competitive Advantage? *Journal of Competitiveness*, 9(3), 51–66.
<https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.04>
- Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Chan, E. (2019). Value co-creation in sport entertainment between internal and external stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4192–4210. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0244>
- Ert, E., Fleischer, A., & Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62–73.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.01.013>
- Etemad-Sajadi, R. (2016). The impact of online real-time interactivity on patronage intention: The use of avatars. *Computers in Human Behavior*, 61, 227–232.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.045>
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36(1), 97–108. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0061-1>
- Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322–336. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0082-9>
- Fellessen, M., & Salomonson, N. (2016). The expected retail customer: Value co-creator, co-producer or disturbance? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 204–211.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.02.006>
- Felzensztein, C., & Gimmon, E. (2009). Social networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters: An international comparative study. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 281–291. <https://doi.org/10.1007/s10843-009-0041-2>
- Finsterwalder, J., & Kuppelwieser, V. G. (2020). Equilibrating resources and challenges during crises: a framework for service ecosystem well-being. *Journal of Service Management*, 31(6), 1107–1129. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2020-0201>
- Fisher, D., & Smith, S. (2011). Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control. *Marketing Theory*, 11(3), 325–350. <https://doi.org/10.1177/1470593111408179>
- Flores-Fahara, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica

- educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 1–9.
<http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/portada.htm>
- Font, X., English, R., Gkritzali, A., & Tian, W. (Stella). (2021). Value co-creation in sustainable tourism: A service-dominant logic approach. *Tourism Management*, 82(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104200>
- Foroudi, P., Yu, Q., Gupta, S., & Foroudi, M. M. (2019). Enhancing university brand image and reputation through customer value co-creation behaviour. *Technological Forecasting and Social Change*, 138(1), 218–227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.006>
- Frith, J., & Wilken, R. (2019). Social shaping of mobile geomeia services : An analysis of Yelp and Foursquare. *Communication and the Public*, 4(2), 133–149.
<https://doi.org/10.1177/2057047319850200>
- Froehle, C. M., & Roth, A. V. (2004). New measurement scales for evaluating perceptions of the technology-mediated customer service experience. *Journal of Operations Management*, 22, 1–21. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.004>
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. *British Journal of Management*, 26(3), 463–483.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>
- Frow, Pennie, McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327–351.
<https://doi.org/10.1177/1470593114534346>
- Frow, Pennie, & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1), 223–240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
- Fuller, J., Hutter, K., & Faullant, R. (2011). Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on the quantity and quality of creative contributions. *R&D Management*, 41(3), 259–273.
- Furrer, O., Sudharshan, D., Tsiotsou, R. H., & Liu, B. S. (2016). A framework for innovative service design. *The Service Industries Journal*, 36(9), 452–471.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1248420>
- Fyrberg, A., & Jürriado, R. (2009). What about interaction?: Networks and brands as integrators within service-dominant logic. *Journal of Service Management*, 20(4), 420–432.
<https://doi.org/10.1108/09564230910978511>
- Gallan, A. S., Jarvis, C. B., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (2013). Customer positivity and participation in services: An empirical test in a health care context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(3), 338–356. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0307-4>
- Gallan, A. S., McColl-Kennedy, J. R., Barakshina, T., Figueiredo, B., Jefferies, J. G., Gollnhofer, J., Hibbert, S., Luca, N., Roy, S., Spanjol, J., & Winklhofer, H. (2019). Transforming community well-being through patients’ lived experiences. *Journal of Business Research*, 100, 376–391.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.029>
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2011). The value fo value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179–191.
<https://doi.org/10.1002/cb.328>
- Gallarza, Martina G., Arteaga, F., Del Chiappa, G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2017). A multidimensional service-value scale based on Holbrook’s typology of customer value: Bridging the gap between the concept and its measurement. *Journal of Service Management*, 28(4), 724–762. <https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2016-0166>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Garma, R., & Bove, L. L. (2011). Contributing to well-being: Customer citizenship behaviors directed to service personnel. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 633–649.
<https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599495>
- Geraerds, R. (2012). Customer value creation: A journey in the search of excellence. *Industrial*

- Marketing Management*, 41(1), 11–12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.023>
- Gispert, C. (2003). Turismo, hoteles y restaurantes. Editorial Océano: Barcelona.
- Gohary, A., Hamzeli, B., Pourazizi, L., & Hanzae, K. H. (2016). Understanding effects of co-creation on cognitive, affective and behavioral evaluations in service recovery: An ethnocultural analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31(1), 182–198. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.03.016>
- González-Mansilla, Ó., Berenguer-Contrí, G., & Serra-Cantallops, A. (2019). The impact of value co-creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75, 51–65. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.024>
- Gopi, A. G., Jimenez, B., & Rao, B. (2017). Symbiotic Mutualism: Entrepreneurship as value co-creation. In PICMET (Ed.), *PICMET 2017 - Portland International Conference on Management of Engineering and Technology: Technology Management for the Interconnected World, Proceedings* (pp. 1–8). <https://doi.org/10.23919/PICMET.2017.8125316>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Greenhalgh, T., Jackson, C., Shaw, S., & Janamian, T. (2016). Achieving Research Impact Through Co-creation in Community-Based Health Services: Literature Review and Case Study. *The Milbank Quarterly*, 94(2), 392–429. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12197>
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2016). A service perspective. Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. *Organizational Dynamics*, 45(1), 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.004>
- Grewal, D., Levy, M., & Kumar, V. (2009). Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 85(1), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.01.001>
- Gronroos, C. (2011). Value co-creation in service logic : A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Gronroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333. <https://doi.org/10.1177/1470593106066794>
- Gronroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Gronroos, C. (2017). On Value and Value Creation in Service: A Management Perspective. *Journal of Creating Value*, 3(2), 125–141. <https://doi.org/10.1177/2394964317727196>
- Gronroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206–229. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>
- Gronroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic : implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/09564231111106893>
- Gronroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic : making sense of value creation and co-creation. *Journal of Academic Marketing Science*, 41(1), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: Examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), 7–27. <https://doi.org/10.1177/0149206304271375>
- Groth, M., Mertens, D. P., & Murphy, R. O. (2005). Customers as good soldiers: Extending organizational citizenship behavior research to the customer domain. In D. Turnipseed (Ed.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (pp. 415–433). Nova Science Publishers Inc.
- Gruen, T. W., & Hofstetter, J. S. (2010). The Relationship Marketing View of the Customer and the

- Service Dominant Logic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 231–245. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0043-3>
- Gummesson, E. (2006). Qualitative research in management: Addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, 44(2), 167–179. <https://doi.org/10.1108/00251740610650175>
- Gummesson, E. (2007). Exit <I>services</I> marketing - enter <I>service</I> marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6(2), 113–141. <https://doi.org/10.1362/147539207x223357>
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15–17. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0065-x>
- Gummesson, E., & Grönroos, C. (2012). The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives. *Journal of Service Management*, 23(4), 479–497. <https://doi.org/10.1108/09564231211260387>
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181–198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
- Guo, L., Lotz, S. L., Tang, C., & Gruen, T. W. (2016). The Role of Perceived Control in Customer Value Cocreation and Service Recovery Evaluation. *Journal of Service Research*, 19(1), 39–56. <https://doi.org/10.1177/1094670515597213>
- Gupta, S., Polonsky, M., & Lazaravic, V. (2017). Collaborative orientation to advance value co-creation in buyer–seller relationships. *Journal of Strategic Marketing*, 27(3), 191–209. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384747>
- Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: A matter of communication? *Journal of Service Management*, 23(3), 311–327. <https://doi.org/10.1108/09564231211248426>
- Ha, J., & Jang, S. C. (2012). The effects of dining atmospherics on behavioral intentions through quality perception. *Journal of Services Marketing*, 26(3), 204–215. <https://doi.org/10.1108/08876041211224004>
- Hahti, A. (2003). Theory of Relationship Cultivation: A point of view to design of experience. *Journal of Business and Management*, 9(3), 303–321.
- Halale, S., Gangadharan, G. R., & Uden, L. (2015). Enhancing cocreation using social media. *IT Professional*, 17(2), 40–45. <https://doi.org/10.1109/MITP.2015.22>
- Ham, S., Kim, W. G., & Forsythe, H. W. (2008). Determinants of Restaurant employees' technology use intention: Validating technology acceptance model with external factors via structural equation model. In P. O'Connor, W. Höpken, & U. Gretzel (Eds.), *Information & communication technologies in tourism, ENTER 2008, proceedings of the international conference in Innsbruck, Austria* (pp. 441–452). Springer. <https://doi.org/10.1080/10507050801978422>
- Hamidi, F., Gharneh, N. S., & Khajeheian, D. (2020). A conceptual framework for value co-creation in servicerenterprises (Case of tourism agencies). *Sustainability*, 12(1), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12010213>
- Hansen, A. V. (2017). What stories unfold: empirically grasping value co-creation. *European Business Review*, 29(1), 2–14. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2015-0080>
- Hansen, A. V. (2019). Value co-creation in service marketing: A critical (re)view. *International Journal of Innovation Studies*, 3(4), 73–83. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2019.12.001>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- Hau, L. N., & Thuy, P. N. (2016). Customer participation to co-create value in human transformative services : a study of higher education and health care services. *Service Business*, 10(3), 603–628. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0285-y>
- Hau, L. N., Tram Anh, P. N., & Thuy, P. N. (2017). The effects of interaction behaviors of service

- frontliners on customer participation in the value co-creation: a study of health care service. *Service Business*, 11(2), 253–277. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0307-4>
- Hauswald, J., Laurenzano, M. A., Zhang, Y., Yang, H., Kang, Y., Li, C., Rovinski, A., Khurana, A., Dreslinski, R. G., Mudge, T., Petrucci, V., Tang, L., & Mars, J. (2016). Designing future warehouse-scale computers for sirius, an end-to-end voice and vision personal assistant. In *ACM Transactions on Computer Systems* (Vol. 34, Issue 1, pp. 1–32). <https://doi.org/10.1145/2870631>
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015). The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 279–296. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0387-4>
- Heijden, H. Van Der, Verhagen, T., & Creemers, M. (2003). Understanding online purchase intentions: Contributions from technology and trust perspectives. *European Journal of Information Systems*, 12, 41–48. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000445>
- Heim, I., Han, T., & Ghobadian, A. (2018). Value Co-Creation in ICT Services Company: A Case Study of a Cross-Border Acquisition. *Journal of East-West Business*, 24(4), 319–338. <https://doi.org/10.1080/10669868.2018.1467841>
- Hein, A., Scheiber, M., Böhm, M., Weking, J., Rocznik, D., & Krcmar, H. (2018). Toward a design framework for service-platform ecosystems. In E. 2018 (Ed.), *26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, ECIS 2018* (Issue June, pp. 1–17). ECIS 2018.
- Heinonen, K., Jaakkola, E., & Neganova, I. (2018). Drivers, types and value outcomes of customer-to-customer interaction: An integrative review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(6), 710–732. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2017-0010>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104–123. <https://doi.org/10.1108/09555341311302639>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (M. G. Hill (ed.); Sexta Edic). Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la Investigación. In M. G. Hill (Ed.), *Metodología de la investigación* (Quinta Edic). Mc Graw Hill. <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>
- Hibbert, S., Winklhofer, H., & Temerak, M. S. (2012). Customers as Resource Integrators : Toward a Model of Customer Learning. *Journal of Service Research*, 15(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670512442805>
- Hillebrand, B., Driessen, P. H., & Koll, O. (2015). Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 411–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0424-y>
- Ho, H. D., & Ganesan, S. (2013). Does Knowledge Base Compatibility Help or Hurt Knowledge Sharing Between Suppliers in Coopetition ? The role of customer participation. *Journal of Marketing*, 77(1), 91–107. <https://doi.org/10.1509/jm.11.570>
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2016). S-D logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161–185. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0494-5>
- Holt, D. B. (1995). How Consumers Consume: A Typology of Consumption Practices. *Journal of*

- Consumer Research*, 22(1), 1–16. <https://doi.org/10.1086/209431>
- Hong, S.-G., & Lee, H.-M. (2015). Developing Gamcheon Cultural Village as a tourist destination through co-creation. *Service Business*, 9(4), 749–769. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0252-z>
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296. <https://doi.org/10.1177/1094670510375604>
- Hsiao, M. H. (2019). Mobile payment services as a facilitator of value co-creation: A conceptual framework. *Journal of High Technology Management Research*, 30(2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100353>
- Hsieh, Y. C., Chiu, H. C., Tang, Y. C., & Lin, W. Y. (2018). Does Raising Value Co-creation Increase All Customers' Happiness? *Journal of Business Ethics*, 152(4), 1053–1067. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3293-5>
- Hu, G., Yan, J., Pan, W., Chohan, S. R., & Liu, L. (2019). The influence of public engaging intention on value co-creation of e-government services. *IEEE Access*, 7, 111145–111159. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2019.2934138>
- Huber, M. M., Hancer, M., & George, R. T. (2010). A comparative examination of information technology usage in the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(3), 268–281. <https://doi.org/10.1080/15378020.2010.500262>
- Hunt, D. M., Geiger-Oneto, S., & Varca, P. E. (2012). Satisfaction in the context of customer co-production: A behavioral involvement perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, 35–50. <https://doi.org/10.1002/cb>
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(2), 72–87. <https://doi.org/10.1108/10610420610651296>
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247–261. <https://doi.org/10.1177/1094670514529187>
- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.11.005>
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182–205. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0323>
- Janamian, T., Crossland, L., & Jackson, C. L. (2016). Embracing value co-creation in primary care services research: A framework for success. *Medical Journal of Australia*, 204(7), 5–11. <https://doi.org/10.5694/mja16.00112>
- Jang, S. C. (Shawn), & Namkung, Y. (2009). Perceived quality, emotions, and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian-Russell model to restaurants. *Journal of Business Research*, 62(4), 451–460. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.038>
- Järvi, H., Kähkönen, A. K., & Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.01.002>
- Jia, J., & Wang, J. (2016). Do customer participation and cognitive ability influence satisfaction? *The Service Industries Journal*, 36(9), 416–437. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1248418>
- jo Bitner, M., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193–205. <https://doi.org/10.1108/09564239710185398>
- Johns, R., & Davey, J. (2019). Introducing the transformative service mediator: value creation with vulnerable consumers. *Journal of Services Marketing*, 33(1), 5–15. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2018-0282>

- Johnstone, M. (2012). The servicescape : The social dimensions of place. *Journal of Marketing Management*, 28(11), 1399–1418. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.694370>
- Junaid, M., Hussain, K., Asghar, M. M., Javed, M., Hou, F., & Liutiantian. (2020). An investigation of the diners' brand love in the value co-creation process. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(1), 172–181. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.08.008>
- Kaletka, C., Kopp, R., & Pelka, B. (2021). Social media revisited user generated content as a social innovation for eInclusion. *Proceedings of the International AAAI Conference on Web and Social Media*, 17–19. <https://ojs.aaai.org/index.php/ICWSM/article/view/14204>
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K.-K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143. <https://doi.org/10.2307/25148670>
- Kärkkäinen, H., Jussila, J., & Väisänen, J. (2010). Social media use and potential in business-to-business companies' innovation. *Proceedings of the 14th International Academic MindTrek Conference: Future Media Environments*, 228–236. <https://doi.org/10.4018/jaci.2013010104>
- Karlfors, A., Istrefi, F., & de Verdier-Below, T. (2020). *Value co-creation in a digital world* (Issue May). Jonköping University.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice: A Conceptual Model of a Service-Dominant Orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21–38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Keeling, Debbie I., Laing, A., & De Ruyter, K. (2018). Evolving roles and structures of triadic engagement in healthcare. *Journal of Service Management*, 29(3), 352–377. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2016-0249>
- Keeling, Debbie Isobel, Keeling, K., de Ruyter, K., & Laing, A. (2021). How value co-creation and co-destruction unfolds: a longitudinal perspective on dialogic engagement in health services interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(2), 236–257. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00737-z>
- Kelleher, C., O'Loughlin, D., Gummerus, J., & Peñaloza, L. (2020). Shifting Arrays of a Kaleidoscope: The Orchestration of Relational Value Cocreation in Service Systems. *Journal of Service Research*, 23(2), 211–228. <https://doi.org/10.1177/1094670519882495>
- Kelleher, C., Wilson, H. N., Macdonald, E. K., & Peppard, J. (2019). The Score Is Not the Music: Integrating Experience and Practice Perspectives on Value Co-Creation in Collective Consumption Contexts. *Journal of Service Research*, 22(2), 120–138. <https://doi.org/10.1177/1094670519827384>
- Keller, D., & Kostromitina, M. (2020). Characterizing non-chain restaurants' Yelp star-ratings : Generalizable findings from a representative sample of Yelp reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 86(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102440>
- Ketola, K. (2014). *Value Co-Creation In Consumer-to-Consumer Context. Case Restaurant Day* [Aalto University]. www.tcpdf.org
- Ketonen-Oksi, S., & Valkokari, K. (2019). Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 25–35. <https://doi.org/10.22215/timreview/1216>
- Kim, D. H., & Jang, S. C. S. (2019). The psychological and motivational aspects of restaurant experience sharing behavior on social networking sites. *Service Business*, 13(1), 25–49. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0367-8>
- Kim, E. L., & Tanford, S. (2019). Simultaneous effects of multiple cues in restaurant reviews. *Journal of Services Marketing*, 33(5), 521–531. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2018-0188>
- Kim, K., Byon, K. K., & Baek, W. (2020). Customer-to-customer value co-creation and co-destruction in sporting events. *The Service Industries Journal*, 40(9), 633–655. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1586887>
- Klein, M. M., Biehl, S. S., & Friedli, T. (2018). Barriers to smart services for manufacturing companies – an exploratory study in the capital goods industry. *Journal of Business and*

- Industrial Marketing*, 33(6), 846–856. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2015-0204>
- Knote, R., Janson, A., Söllner, M., & Leimeister, J. M. (2021). Value co-creation in smart services: A functional affordances perspective on smart personal assistants. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(2), 418–458. <https://doi.org/10.17705/1jais.00667>
- Konuk, F. A. (2019). The influence of perceived food quality , price fairness , perceived value and satisfaction on customers ’ revisit and word-of-mouth intentions towards organic food restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(1), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.005>
- Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2016). Institutions as resource context. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(2), 163–178. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0190>
- Kristensson, P. (2019). Future service technologies and value creation. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 502–506. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0031>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kuula, S., Haapasalo, H., & Tolonen, A. (2018). Cost-efficient co-creation of knowledge intensive business services. *Service Business*, 12(4), 779–808. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0380-y>
- La Placa, V., McNaught, A., & Knight, A. (2013). Discourse on wellbeing in research and practice. *International Journal of Wellbeing*, 3(1), 116–125. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i1.7>
- Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52(1), 151–162. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.018>
- Landry, R., Amara, N., & Doloreux, D. (2012). Knowledge-exchange strategies between KIBS firms and their clients. *Service Industries Journal*, 32(2), 291–320. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.529131>
- Lane, H. & Dupré, D. (1997). Hospitality world! an introduction. USA: Van Nostrand Reinhold
- Laud, G., Bove, L., Ranaweera, C., Leo, W. W. C., Sweeney, J., & Smith, S. (2019). Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations. *Journal of Services Marketing*, 33(7), 866–889. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0022>
- Laud, G., & Karpen, I. O. (2017). Value co-creation behaviour – role of embeddedness and outcome considerations. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 778–807. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0069>
- Leclercq, T., Hammadi, W., & Poncin, I. (2016). Ten years of value cocreation: An integrative review. *Recherche et Applications En Marketing*, 1–35. <https://doi.org/10.1177/2051570716650172>
- Lee, A. R., & Kim, K. K. (2018). Customer benefits and value co-creation activities in corporate social networking services. *Behaviour and Information Technology*, 37(7), 675–692. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2018.1474252>
- Lee, S., Chua, B. L., & Han, H. (2020). Variety-seeking motivations and customer behaviors for new restaurants: An empirical comparison among full-service, quick-casual, and quick-service restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43(1), 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.04.004>
- Lee, Y., & Kim, I. (2018). A value co-creation model in brand tribes : the effect of luxury cruise consumers ’ power perception. *Service Business*, 13(1), 129–152. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0373-x>
- Lei, S. I., Wang, D., & Law, R. (2019). Hoteliers’ service design for mobile-based value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4338–4356. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0249>
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0219-0>

- Lengnick-Hall, C. A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791–824.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100315>
- Leo, W. W. C., Laud, G., & Chou, C. Y. (2019). Service system well-being: conceptualising a holistic concept. *Journal of Service Management*, 30(6), 766–792.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2019-0036>
- Leonie, L. (1992). Administración de bar, cafetería y restaurante. Editorial Continental: México.
- Leroi-Werelds, S. (2019). An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda. *Journal of Service Management*, 30(5), 650–680.
<https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0074>
- Lindhult, E., Chirumalla, K., Oghazi, P., & Parida, V. (2018). Value logics for service innovation: practice-driven implications for service-dominant logic. *Service Business*, 12(3), 457–481.
<https://doi.org/10.1007/s11628-018-0361-1>
- Line, N. D., Runyan, R. C., Costen, W., Frash, R., & Antun, J. M. (2012). Where Everybody Knows Your Name: Homophily in Restaurant Atmospherics. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 21(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.611728>
- Liu, Y., & Jang, S. C. (Shawn). (2009). The effects of dining atmospherics: An extended Mehrabian-Russell model. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 494–503.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.01.002>
- Luca, N. R., Hibbert, S., & McDonald, R. (2016). Towards a service-dominant approach to social marketing. *Marketing Theory*, 16(2), 194–218. <https://doi.org/10.1177/1470593115607941>
- Luo, J. (Gemma), Wong, I. K. A., King, B., Liu, M. T., & Huang, G. Q. (2019). Co-creation and co-destruction of service quality through customer-to-customer interactions: Why prior experience matters. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1309–1329. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2017-0792>
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 39(1), 155–175.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.1.07>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. In *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139043120>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Brien, M. O. (2007). Competing through service : Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & Tanniru, M. (2010). Service, value networks and learning. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 19–31. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0131-z>
- Ma, Y., Rong, K., Luo, Y., Wang, Y., Mangalagu, D., & Thornton, T. F. (2019). Value Co-creation for sustainable consumption and production in the sharing economy in China. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1148–1158. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.135>
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671–682. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.05.006>
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67–82. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0063-z>
- Maglio, P. P. (2015). Smart service systems, human-centered service systems, and the mission of service science. *Service Science*, 7(2), ii–iii. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0100>
- Mahr, D., Lievens, A., & Blazevic, V. (2014). The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 599–615.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12116>

- Majeed, S., Zhou, Z., & Ramkissoon, H. (2020). Beauty and Elegance: Value Co-Creation in Cosmetic Surgery Tourism. *SAGE Open*, *10*(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244020932538>
- Makarem, S. C., Mudambi, S. M., & Podoshen, J. S. (2009). Satisfaction in technology-enabled service encounters. *Journal of Services Marketing*, *23*(3), 134–144. <https://doi.org/10.1108/08876040910955143>
- Malar, D. A., Arvidsson, V., & Holmstrom, J. (2019). Digital Transformation in Banking: Exploring Value Co-Creation in Online Banking Services in India. *Journal of Global Information Technology Management*, *22*(1), 7–24. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1567216>
- Marco-Stefan Kleber, D., & Volkova, T. (2017). Value Co-Creation Drivers and Components in Dynamic Markets. *Marketing and Branding Research*, *4*(3), 249–263. <https://doi.org/10.33844/mbr.2017.60225>
- McCull-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & van Kasteren, Y. (2012). Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. *Journal of Service Research*, *15*(4), 370–389. <https://doi.org/10.1177/1094670512442806>
- Medina-Borja, A. (2015). Smart things as service providers: A call for convergence of disciplines to build a research agenda for the service systems of the future. *Service Science*, *7*(1), ii–v. <https://doi.org/10.1287/serv.2014.0090>
- Mele, C. (2011). Conflicts and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, *40*(8), 1377–1385. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.033>
- Mele, C., Spina, T. R., & Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *2*(1), 60–78. <https://doi.org/10.1108/17566691011026603>
- Melton, H., & Hartline, M. D. (2015). Customer and employee co-creation of radical service innovations. *Journal of Services Marketing*, *29*(2), 112–123. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0048>
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *37*(3), 328–344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as “Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *Academy of Management Review*, *11*(4), 726–735. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283916>
- Min, J., Yang, K., & Kim, J. (2021). The role of perceived vulnerability in restaurant customers’ co-creation behavior and repatronage intention during the COVID-19 pandemic. *Journal of Vacation Marketing*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/13567667211014932>
- Morfin-Herrera, M. (2006). Administración de comedor y bar. Editorial Trillas: México
- Mozeik, C. K., Beldona, S., Cobanoglu, C., & Poorani, A. (2009). The adoption of restaurant-based E-service. *Journal of Foodservice Business Research*, *12*(3), 247–265. <https://doi.org/10.1080/15378020903158525>
- Mubushar, M., Jaafar, N. B., & Rahim, R. A. (2020). The influence of corporate social responsibility activities on customer value co-creation: the mediating role of relationship marketing orientation. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, *24*(3), 309–330. <https://doi.org/10.1108/SJME-12-2019-0101>
- Mustak, M., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research. *Managing Service Quality*, *23*(4), 341–359. <https://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0046>
- My-quyen, M. T., Hau, L. N., & Thuy, P. N. (2020). Mindful co-creation of transformative service for better well-being. *Service Business*, *14*(3), 413–437. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00422-9>
- Nadeem, W., & Al-Imamy, S. (2020). Do ethics drive value co-creation on digital sharing economy

- platforms? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102095>
- Naderi, I., Paswan, A. K., & Guzman, F. (2018). Beyond the shadow of a doubt: The effect of consumer knowledge on restaurant evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45(1), 221–229. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.004>
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388–406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- Nätti, S., Pekkarinen, S., Hartikka, A., & Holappa, T. (2014). The intermediary role in value co-creation within a triadic business service relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 977–984. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.010>
- Neghina, C., Bloemer, J., van Birgelen, M., & Caniels, M. C. J. (2017). Consumer motives and willingness to co-create in professional and generic services. *Journal of Service Management*, 28(1), 157–181. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2015-0404>
- Neghina, C., Caniels, M. C. J., Bloemer, J. M. M., & van Birgelen, M. J. H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221–242. <https://doi.org/10.1177/1470593114552580>
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping : triggering and facilitating increased value creation. *Journal of Academy of Marketing Science*, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z>
- Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain. *Electronic Markets*, 25(3), 243–254. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0182-1>
- Ng, I. C. L., Maull, R., & Yip, N. (2009). Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science: Evidence from the defence industry. *European Management Journal*, 27(6), 377–387. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.05.002>
- Nguyen, H., Groth, M., Walsh, G., & Henning-Thurau, T. (2014). The impact of service scripts on customer citizenship behavior and the moderating role of employee customer orientation. *Psychology & Marketing*, 31(12), 1096–1109. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Nguyen Hau, L., & Thuy, P. N. (2016). Customer participation to co-create value in human transformative services: a study of higher education and health care services. *Service Business*, 10(3), 603–628. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0285-y>
- Novani, S., & Kijima, K. (2012). Value Co-Creation by Customer-to-Customer Communication: Social media and face-to-face for case of airline service selection. *Journal of Service Science and Management*, 05(01), 101–109. <https://doi.org/10.4236/jssm.2012.51013>
- Oertzen, Anna S., Odekerken-Schröder, G., & Mager, B. (2020). Driving users' behaviours and engagement in co-creating services. *Journal of Services Marketing*, 34(4), 549–573. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2019-0244>
- Oertzen, Anna Sophie, Odekerken-Schröder, G., Brax, S. A., & Mager, B. (2018). Co-creating services—conceptual clarification, forms and outcomes. *Journal of Service Management*, 29(4), 641–679. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2017-0067>
- Ooi, Y. M., & Husted, K. (2021). Framing Multi-Stakeholder Value Propositions : A wicked problem lens. *Technology Innovation Management Review*, 11(4), 26–37. <https://doi.org/10.22215/timreview/1434>
- Orcik, A., Tekic, Z., & Anisic, Z. (2013). Customer co-creation throughout the product life cycle. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(1), 43–49.
- Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M., & Parasuraman, A. (2011). Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms. *Journal of Service Management*, 22(4), 443–470. <https://doi.org/10.1108/09564231111155079>
- Osei-Frimpong, K., Wilson, A., & Owusu-Frimpong, N. (2015). Service experiences and dyadic value co-creation in healthcare service delivery: a CIT approach. *Journal of Service Theory*

- and Practice*, 25(4), 443–462. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2014-0062>
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127–159. <https://doi.org/10.1177/1094670515576315>
- Ouschan, R., Sweeney, J., & Johnson, L. (2006). Customer empowerment and relationship outcomes in healthcare consultations. *European Journal of Marketing*, 40(9), 1068–1086. <https://doi.org/10.1108/03090560610681014>
- Palma, F. C., Trimi, S., & Hong, S. (2019). Motivation triggers for customer participation in value co-creation. *Service Business*, 13(3), 557–580. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-00395-w>
- Pandey, S., & Kumar, D. (2020). Customer-to-customer value co-creation in different service settings. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 23(1), 123–143. <https://doi.org/10.1108/QMR-09-2018-0106>
- Parkinson, J., Mulcahy, R. F., Schuster, L., & Taiminen, H. (2019). A transformative value co-creation framework for online services. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(3), 353–374. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2018-0098>
- Patrício, L., de Pinho, N. F., Teixeira, J. G., & Fisk, R. P. (2018). Service Design for Value Networks: Enabling Value Cocreation Interactions in Healthcare. *Service Science*, 10(1), 76–97. <https://doi.org/10.1287/serv.2017.0201>
- Patrício, L., Fisk, R. P., e Cunha, J. F., & Constantine, L. (2011). Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180–200. <https://doi.org/10.1177/1094670511401901>
- Patrício, L., Gustafsson, A., & Fisk, R. (2018). Upframing Service Design and Innovation for Research Impact. *Journal of Service Research*, 21(1), 3–16. <https://doi.org/10.1177/1094670517746780>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P., & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.013>
- Perera, B. Y., Albinsson, P. A., & Shows, G. D. (2017). Value Co-creation in Consumer-intensive Service Encounters: A Dyadic Perspective. *Journal of Creating Value*, 3(1), 19–32. <https://doi.org/10.1177/2394964316684240>
- Pham, T. A. N., Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2019). Customer value cocreation activities: An exploration of psychological drivers and quality of life outcomes. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(3), 282–308. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2018-0163>
- Pinho, N., Beirão, G., Patrício, L., & Fisk, R. P. (2014). Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, 25(4), 470–493. <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2014-0055>
- Pirinen, A. (2016). The barriers and enablers of co-design for services. *International Journal of Design*, 10(3), 27–42.
- Plé, L. (2016). Studying customers' resource integration by service employees in interactional value co-creation. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 152–164. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0065>
- Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- Polese, F., Barile, S., Caputo, F., Carrubbo, L., & Waletzky, L. (2018). Determinants for Value

- Cocreation and Collaborative Paths in Complex Service Systems : A Focus on (Smart) Cities. *Service Science*, 10(4), 397–407. <https://doi.org/10.1287/serv.2018.0218>
- Prabaharan, R., Bliemel, M., & Tanev, S. (2021). Value proposition misalignment and the failure to become a born-global company. *Technology Innovation Management Review*, 11(4), 38–51. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1435>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 1, 79.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Quero, María J., & Ventura, R. (2015). The role of balanced centrality in the Spanish creative industries adopting a crowd-funding organisational model. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 122–139. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2013-0182>
- Quero, María José, Ventura, R., & Kelleher, C. (2017). Value-in-context in crowdfunding ecosystems: how context frames value co-creation. *Service Business*, 11(2), 405–425. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0314-5>
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Petersen, K. J. (2002). Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. *Journal of Business Research*, 55(5), 389–400. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00158-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00158-2)
- Rai, A., & Sambamurthy, V. (2006). Editorial notes-the growth of interest in services management: Opportunities for information systems scholars. *Information Systems Research*, 17(4), 327–331. <https://doi.org/10.1287/isre.1060.0108>
- Ramaswamy, V., & Chopra, N. (2014). Building a culture of co-creation at Mahindra. *Strategy and Leadership*, 42(2), 12–18. <https://doi.org/10.1108/SL-01-2014-0005>
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*, 100–109.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84, 196–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances En Psicología*, 23(1), 9–17. <https://doi.org/10.33539/avpsicol.2015.v23n1.167>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2019). Bringing the individual into the co-creation of value. *Journal of Services Marketing*, 33(7), 904–920. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0056>
- Rashid, Y., Waseem, A., Akbar, A. A., & Azam, F. (2019). Value co-creation and social media: A systematic literature review using citation and thematic analysis. *European Business Review*, 31(5), 761–784. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0106>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and social value co-creation. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2020-0237>
- Reichenberger, I. (2017). C2C value co-creation through social interactions in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 629–638. <https://doi.org/10.1002/jtr.2135>
- Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Cossío-Silva, F. J. (2015). Customer participation and citizenship behavior effects on turnover intention. *Journal of Business Research*, 68(7), 1607–1611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.004>
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M.-B. (2015). Conceptualising customer to customer value co-creation in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 356–363. <https://doi.org/10.1002/jtr.1993>
- Roggeveen, A. L., Tsiros, M., & Grewal, D. (2012). Understanding the co-creation effect: When does collaborating with customers provide a lift to service recovery? *Journal of the Academy*

- of Marketing Science*, 40(6), 771–790. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0274-1>
- Rosenbaum, Mark S., & Massiah, C. (2011). An expanded servicescape perspective. *Journal of Service Management*, 22(4), 471–490. <https://doi.org/10.1108/09564231111155088>
- Rosenbaum, Mark Scott, & Russell-Bennett, R. (2020). Editorial: service research in the new (post-COVID) marketplace. *Journal of Services Marketing*, 34(5), I–V. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2020-0220>
- Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I., & Berenguer-Contrí, G. (2014). Information and Communication Technology as a Differentiation Tool in Restaurants. *Journal of Foodservice Business Research*, 17(5), 410–428. <https://doi.org/10.1080/15378020.2014.967639>
- Russo-Spena, T., & Mele, C. (2012). “Five Co-s” in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527–553. <https://doi.org/10.1108/09564231211260404>
- Ryu, K., & Jang, S. (2008). Influence of restaurant’s physical environments on emotion and behavioral intention. *Service Industries Journal*, 28(8), 1151–1165. <https://doi.org/10.1080/02642060802188023>
- Ryu, K., & Jang, S. C. S. (2007). The Effect of Environmental Perceptions on Behavioral Intentions Through Emotions: The Case of Upscale Restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(1), 56–72. <https://doi.org/10.1177/1096348006295506>
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6–19. <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
- Saha, V., Mani, V., & Goyal, P. (2020). Emerging trends in the literature of value co-creation: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 981–1002. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2019-0342>
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: A systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7(4), 427–451. <https://doi.org/10.1177/1470593107083165>
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M. Á., & Holbrook, M. B. (2009). The conceptualisation and measurement of consumer value in services. *International Journal of Market Research*, 51(1), 93–113. <https://doi.org/10.2501/S1470785308200328>
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). Value in use through service experience. *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112–126. <https://doi.org/10.1108/09604520810859184>
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantala, T. (2019). Value co-creation through digital service capabilities: the role of human factors. *Information Technology and People*, 32(3), 627–645. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2016-0224>
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4–17. <https://doi.org/10.1002/dir.20046>
- Schneider, B. & White, S. (2004). Service quality: Research perspective. SAGE: Thousand Oaks
- Schulz, T., Gewald, H., Böhm, M., & Krcmar, H. (2020). Smart Mobility: Contradictions in Value Co-Creation. *Information Systems Frontiers*, 1–21. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10055-y>
- Sevisari, U., & Reichenberger, I. (2020). Value co-creation in Couchsurfing – the Indonesian host perspective. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 14(4), 473–488. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-09-2019-0156>
- Sharma, S., & Conduit, J. (2016). *Cocreation Culture in Health Care Organizations*. 1–20. <https://doi.org/10.1177/1094670516666369>
- Sharma, S., Conduit, J., & Hill, S. R. (2017). Hedonic and eudaimonic well-being outcomes from co-creation roles: a study of vulnerable customers. *Journal of Services Marketing*, 31(4), 397–411. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2016-0236>
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-

- Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–66.
<https://doi.org/10.1177/0092070300281006>
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26(2), 302–307.
<https://doi.org/10.1509/jppm.26.2.302>
- Shulga, L. V., & Busser, J. A. (2021). Customer self-determination in value co-creation. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 83–111. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0093>
- Shulga, L. V., Busser, J. A., Bai, B., & Kim, H. (2020). The Reciprocal Role of Trust in Customer Value Co-Creation. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 20(10), 1–25.
<https://doi.org/10.1177/1096348020967068>
- Shulga, L. V., Busser, J. A., & Kim, H. (Lina). (2018). Generational Profiles in Value Co-Creation Interactions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 27(2), 196–217.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2017.1340218>
- Sigala, M. (2003). Integrating and exploiting information and communication technologies (ICT) in restaurant operations: Implications for restaurant productivity. *Journal of Foodservice Business Research*, 6(3), 55–76. https://doi.org/10.1300/J369v06n03_05
- Sigala, M. (2018). A market approach to social value co-creation : Findings and implications from “ Mageires ” the social restaurant. *Marketing Theory*, 1–19.
<https://doi.org/10.1177/1470593118772208>
- Skalen, P., Pace, S., & Cova, B. (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*, 49(3), 596–620. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2013-0409>
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99–111. <https://doi.org/10.2307/1251180>
- Sorensen, A., Andrews, L., & Drennan, J. (2017). Using social media posts as resources for engaging in value co-creation: The case for social media-based cause brand communities. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 898–922. <https://doi.org/10.1108/JSTP-04-2016-0080>
- Stefan, I., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Vanhaverbeke, W. (2021). Trajectories towards balancing value creation and capture: Resolution paths and tension loops in open innovation projects. *International Journal of Project Management*, 39(2), 139–153.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.06.004>
- Sthapit, E., Del Chiappa, G., Coudounaris, D. N., & Bjork, P. (2020). Determinants of the continuance intention of Airbnb users: consumption values, co-creation, information overload and satisfaction. *Tourism Review*, 75(3), 511–531. <https://doi.org/10.1108/TR-03-2019-0111>
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034>
- Su, C.-J., Lebrun, A.-M., Bouchet, P., Wang, J.-R., Lorgnier, N., & Yang, J.-H. (2015). Tourists participation and preference-related belief in co-creating value of experience: a nature-based perspective. *Service Business*, 1–24. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0292-z>
- Sugathan, P., & Ranjan, K. R. (2019). Co-creating the tourism experience. *Journal of Business Research*, 100(1), 207–217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.032>
- Susskind, A. M., & Curry, B. (2016). An examination of customers’ attitudes about tabletop technology in full-Service restaurants. *Service Science*, 8(2), 203–217.
<https://doi.org/10.1287/serv.2016.0132>
- Sweeney, J. C., Danaher, T. S., & McColl-Kennedy, J. R. (2015). Customer Effort in Value Cocreation Activities: Improving Quality of Life and Behavioral Intentions of Health Care Customers. *Journal of Service Research*, 18(3), 318–335.
<https://doi.org/10.1177/1094670515572128>

- Taiminen, H., Taiminen, K., & Munnukka, J. (2020). Enabling transformative value creation through online weight loss services. *Journal of Services Marketing*, 34(6), 797–808. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2019-0191>
- Tardivo, G., Thrassou, A., Viassone, M., & Serravalle, F. (2017). Value co-creation in the beverage and food industry. *British Food Journal*, 34(1), 1–15. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2017-0119>
- Tari Kasnakoglu, B. (2016). Antecedents and consequences of co-creation in credence-based service contexts. *The Service Industries Journal*, 36(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1138472>
- Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. (2013). The Service Delivery Network (SDN): A Customer-Centric Perspective of the Customer Journey. *Journal of Service Research*, 16(4), 454–470. <https://doi.org/10.1177/1094670513481108>
- Teixeira, J., Patrício, L., Huang, K. H., Fisk, R. P., Nóbrega, L., & Constantine, L. (2017). The MINDS Method: Integrating Management and Interaction Design Perspectives for Service Design. *Journal of Service Research*, 20(3), 240–258. <https://doi.org/10.1177/1094670516680033>
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376. <https://doi.org/10.1108/09564231211248453>
- Tierney, K. D., Karpen, I. O., & Westberg, K. (2016). Brand meaning cocreation: toward a conceptualization and research implications. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(6), 911–932. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2015-0137>
- Tombs, A. G., & McColl-Kennedy, J. R. (2010). Social and spatial influence of customers on other customers in the social-servicescape. *Australasian Marketing Journal*, 18(3), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.04.001>
- Tommasetti, A., Troisi, O., & Vesci, M. (2017). Measuring customer value co-creation behavior: Developing a conceptual model based on service-dominant logic. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(5), 930–950. <https://doi.org/10.1108/JSTP-10-2015-0215>
- Tregua, M., Russo-Spena, T., & Casbarra, C. (2015). Being social for social: a co-creation perspective. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(2), 198–219. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2013-0183>
- Tronvoll, B., Brown, S. W., Gremler, D. D., & Edvardsson, B. (2011). Paradigms in service research. *Journal of Service Management*, 22(5), 560–585. <https://doi.org/10.1108/09564231111174951>
- Tumbat, G. (2011). Co-constructing the service experience: Exploring the role of customer emotion management. *Marketing Theory*, 11(2), 187–206. <https://doi.org/10.1177/1470593111403219>
- Tynan, C., McKechnie, S., & Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*, 63(11), 1156–1163. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.10.012>
- Uzkurt, C. (2010). Customer participation in the service process: A model and research propositions. *International Journal of Services and Operations Management*, 6(1), 17–37. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2010.029487>
- Vafeas, M., Hughes, T., & Hilton, T. (2016). Antecedents to value diminution : A dyadic perspective. *Marketing Theory*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/1470593116652005>
- van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- van Riel, A. C., Calabretta, G., Driessen, P. H., Hillebrand, B., Humphreys, A., Krafft, M., & Beckers, S. F. M. (2013). Consumer perceptions of service constellations: implications for service innovation. *Journal of Service Management*, 24(3), 314–329. <https://doi.org/10.1108/09564231311327012>
- Van Riel, A. C. R., Zhang, J. J., McGinnis, L. P., Nejad, M. G., Bujisic, M., & Phillips, P. A.

- (2019). A framework for sustainable service system configuration: Exploring value paradoxes with examples from the hospitality industry. *Journal of Service Management*, 30(3), 349–368. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2018-0396>
- Vargo, S. L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: A service-dominant logic perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 24(5), 373–379. <https://doi.org/10.1108/08858620910966255>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving To A New Dominant Logic Of Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0068-7>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It’s all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation : A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(1), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V., & Varela-Neira, C. (2016). Co-creation and service recovery process communication: effects on satisfaction, repurchase intentions, and word of mouth. *Service Business*, 11(2), 321–343. <https://doi.org/10.1007/s11628-016-0311-8>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Verleye, K. (2015). The co-creation experience from the customer perspective: Its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321–342. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2014-0254>
- Verleye, K., Gemmel, P., & Rangarajan, D. (2014). Managing Engagement Behaviors in a Network of Customers and Stakeholders: Evidence From the Nursing Home Sector. *Journal of Service Research*, 17(1), 68–84. <https://doi.org/10.1177/1094670513494015>
- Verleye, K., Jaakkola, E., Hodgkinson, I. R., Jun, G. T., Odekerken-Schroder, G., & Quist, J. (2017). What causes imbalance in complex service networks? Evidence from a public health service. *Journal of Service Management*, 28(1), 34–56. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2016-0077>
- Verma, R., Rajagopal, & Reyes-Mercado, P. (2013). Impact of service co-creation on performance of firms: The mediating role of market oriented strategies. *International Journal of Services and Operations Management*, 15(4), 449–466. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2013.054885>
- Vidal, J. (1997). *Mercadotecnia integral turística*. Editorial Trillas: México.
- Voima, P., Heinonen, K., & Strandvik, T. (2010). Exploring customer value formation – a customer dominant logic perspective. In *Publications of Hanken School of Economics* (Issue 552). <http://www.hanken.fi/public>
- von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

- Voss, C. A., & Hsuan, J. (2009). Service architecture and modularity. *Decision Sciences*, 40(3), 541–569. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2009.00241.x>
- Walter, U., Edvardsson, B., & Öström, Å. (2010). Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. *Managing Service Quality*, 20(3), 236–258. <https://doi.org/10.1108/09604521011041961>
- Wang, D., & Fesenmaier, D. R. (2013). Transforming the travel experience: The use of smartphones for travel. In L. Cantoni & Z. Xiang (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2013* (pp. 58–69). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-36309-2>
- Wang, Xueqin, Wong, Y. D., Teo, C. C., & Yuen, K. F. (2019). A critical review on value co-creation: towards a contingency framework and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 165–188. <https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2017-0209>
- Wang, Xuequn, Tajvidi, M., Lin, X., & Hajli, N. (2020). Towards an Ethical and Trustworthy Social Commerce Community for Brand Value Co-creation: A trust-Commitment Perspective. *Journal of Business Ethics*, 167(1), 137–152. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04182-z>
- Wang, Y. C., & Lang, C. (2019). Service employee dress: Effects on employee-customer interactions and customer-brand relationship at full-service restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(1), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.011>
- Wang, Y., Hong, A., Xia, L., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis : A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116(1), 214–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
- Wei, S., Ang, T., & Anaza, N. A. (2019). Recovering co-created service failures: the missing link of perceived justice and ethicalness. *Journal of Services Marketing*, 33(7), 921–935. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0080>
- White, H. C. (2003). Businesses mobilize production through markets: Parametric modeling of path-dependent outcomes in oriented network flows. *Complexity*, 8(1), 87–95. <https://doi.org/10.1002/cplx.10050>
- Widjojo, H., Fontana, A., Gayatri, G., & Soehadi, A. W. (2020). Value co-creation platform in Indonesian SME community: SDL perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 25(2), 1–22. <https://doi.org/10.1142/S1084946720500090>
- Wieland, H., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2016). Extending actor participation in value creation: an institutional view. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3), 210–226. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1095225>
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: Customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140–159. <https://doi.org/10.1108/09564231111124190>
- Wong, J. W. C., & Lai, I. K. W. (2019). The effects of value co-creation activities on the perceived performance of exhibitions: A service science perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39(1), 97–109. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.003>
- Woratschek, H., Horbel, C., & Popp, B. (2019). Determining customer satisfaction and loyalty from a value co-creation perspective. *The Service Industries Journal*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606213>
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 109–122. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0060-2>
- Xie, W., Mehta, N., & Palvia, P. (2020). Value co-creation dimensions and challenges in EHR systems. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 22(3), 188–215. <https://doi.org/10.1080/15228053.2020.1832647>
- Xu, Y., Marshall, R., Edvardsson, B., & Tronvoll, B. (2014). Show you care: Initiating co-creation in service recovery. *Journal of Service Management*, 25(3), 369–387. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2012-0253>

- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>
- Yim, C. K., Chan, K. W., & Lam, S. S. K. (2012). Do customers and employees enjoy service participation? Synergistic effects of self-And other-efficacy. *Journal of Marketing*, 76(6), 121–140. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0205>
- Yin, J., Qian, L., & Shen, J. (2019). From value co-creation to value co-destruction? The case of dockless bike sharing in China. *Transportation Research Part D*, 71(1), 169–185. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2018.12.004>
- Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Joensuu, J., & Kulkarni, G. (2019). A customer value perspective to service experiences in restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51(1), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.030>
- Yu, E., & Sangiorgi, D. (2017). Service Design as an Approach to Implement the Value Cocreation Perspective in New Service Development. *Journal of Service Research*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/1094670517709356>
- Zadeh, A. H., Zolfagharian, M., & Hofacker, C. F. (2019). Customer–customer value co-creation in social media: conceptualization and antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 27(4), 283–302. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1344289>
- Zainuddin, N., & Gordon, R. (2020). Value creation and destruction in social marketing services: a review and research agenda. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 347–361. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0046>
- Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M., & Zauner, A. (2020). Three Decades of Customer Value Research : Paradigmatic Roots and Future Research Avenues. *Journal of Service Research*, 23(4), 409–432. <https://doi.org/10.1177/1094670520948134>
- Zhang, H., Gordon, S., Buhalis, D., & Ding, X. (2018). Experience Value Cocreation on Destination Online Platforms. *Journal of Travel Research*, 57(8), 1093–1107. <https://doi.org/10.1177/0047287517733557>
- Zhang, T., Lu, C., Torres, E., & Chen, P. J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2017-0027>
- Zhao, Y., Yan, L., & Keh, H. T. (2018). The effects of employee behaviours on customer participation in the service encounter: The mediating role of customer emotions. *European Journal of Marketing*, 52(5), 1203–1222. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0559>
- Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82. <https://doi.org/10.1177/1094670509351960>
- Zwass, V. (2010). Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11–48. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150101>
- Zwick, D., Bonsu, S. K., & Darmody, A. (2008). Putting Consumers to Work. *Journal of Consumer Culture*, 8(2), 163–196. <https://doi.org/10.1177/1469540508090089>

Anexo 1. Restaurantes con distintivos en la zona conurbada de Puebla

Restaurantes con Distintivo “H”

#	Empresa	Ubicación
1	Comedor Soler and Palau S.A. de C.V. operado por Main Catering	Puebla
2	Comedor Fundación de Beneficencia Privada Banco de Alimentos Cáritas Puebla	Puebla
3	Pollo Feliz Puebla Sucursal Periférico	Puebla
4	Pollo Feliz Puebla Sucursal 14 Sur	Puebla
5	Sonora Grill Prime Juárez Puebla	Puebla
6	Bar de Sonora Grill Prime Juárez Puebla	Puebla
7	Restaurante Rincón Azul Hospital Ángeles Puebla	Puebla
8	Profesionales en Comidas Industriales S.A. de C.V. operando el Comedor de Grupo Pakar	Puebla
9	Profesionales en Comidas Industriales S.A. de C.V. operando el Comedor Industrial del Taller ADO	Puebla
10	Pollo Feliz Puebla Sucursal 2 Sur	Puebla
11	Pollo Feliz Puebla Sucursal Bugambilias	Puebla
12	Universidad de las Américas Puebla Comedor Américas	Puebla
13	Universidad de las Américas Puebla Cafetería Santa Catarina	Puebla
14	Pollo Feliz Puebla Sucursal China Poblana	Puebla
15	Pollo Feliz Puebla Sucursal CAPU	Puebla
16	Pollo Feliz Puebla Sucursal La María	Puebla
17	Aruma Event Planner S.A. de C.V. operando en el Comedor de la Academia de Formación y Profesionalización Policial del Municipio de Puebla	Puebla
18	Sonora Grill Solesta Puebla	Puebla
19	Bar de Sonora Grill Solesta Puebla	Puebla
20	Pollo Feliz Puebla Sucursal San Martinito	San Andrés Cholula
21	El Arte de la Alimentación Saludable S.A. de C.V. Operando el Comedor de la Empresa Arte en DENIM, S.A. de C.V.	Puebla
22	El Arte de la Alimentación Saludable S.A. de C.V. Operando el Comedor de la Empresa HUF México S. de R.L. de C.V.	Coronango
23	Main Catering Operando el Comedor de la Empresa Interceramic CEDIS Puebla	Puebla
24	Restaurante Kampai Puebla	Puebla
25	Bar Kampai	Puebla
26	Pizzas Capriciosas	Puebla
27	Comedor Hospital Christus Muguerza UPAEP	Puebla
28	Servicios Alimenticios ALOCAM, S. de R.L. de C.V. Operando el Comedor de la Empresa SCHAEFFLER Transmisión S. de R.L. de C.V. (Planta 1)	Puebla
29	Holiday Inn Puebla La Noria Lobby Bar	Puebla
30	Holiday Inn Puebla La Noria Comedor de Colaboradores	Puebla
31	Holiday Inn Puebla La Noria Restaurante Frutas y Verduras	Puebla
32	Holiday Inn Puebla La Noria Room Service	Puebla
33	Hotel Presidente Intercontinental Puebla Cocina de los Ángeles	Puebla

34	Hotel Presidente Intercontinental Puebla Lobby Bar	Puebla
35	Hotel Presidente Intercontinental Puebla Comedor de colaboradores	Puebla
36	Hotel Presidente Intercontinental Puebla Banquetes	Puebla
37	Sofrito	Puebla
38	Restaurante Las Cúpulas Hospital Puebla	Puebla
39	Cafetería Urban Barista Hospital Puebla	Puebla
40	Área de Hospital Puebla	Puebla
41	Servicios alimenticios del Hospital Ángeles Puebla	Puebla
42	Pollo Feliz Sucursal El Refugio	Puebla
43	Pollo Feliz Sucursal Héroes de Puebla	Puebla
44	Pollo Feliz Sucursal 16 de septiembre	Puebla
45	Restaurante Barro Azul Gran Fiesta Americana	Puebla
46	Comedor de Empleados Gran Fiesta Americana	Puebla
47	Banquetes Gran Fiesta Americana	Puebla
48	Bar 1531 Gran Fiesta Americana	Puebla
49	Room Service Gran Fiesta Americana	Puebla
50	Hotel Fiesta Inn Puebla Finsa Restaurante	Puebla
51	Hotel Fiesta Inn Puebla Finsa Loby Bar	Puebla
52	Hotel Fiesta Inn Puebla Finsa Comedor de los Ángeles	Puebla
53	Hotel Fiesta Inn Puebla Finsa Room Service	Puebla
54	Pollo Feliz Puebla Sucursal Valsequillo	Puebla
55	Centro de Producción Nutres	Cuautlancingo
56	Comedor Industrial Química Son's Atlixcayotl administrado por Nutres	San Andrés Cholula
57	Desayunador Hotel One Puebla Finsa	Cuautlancingo
58	Nutres Comedores Industriales Operando Comedor Gonvauto	Cuautlancingo
59	Pollo Feliz Puebla Sucursal Misiones	Coronango
60	Pollo Feliz Puebla Sucursal San Martín Texmelucan	San Martín Texmelucan
61	Pollo Feliz Puebla Sucursal La Vista	San Andrés Cholula
62	Pollo Feliz Puebla Sucursal Mayorazgo	Puebla
63	Pollo Feliz Puebla Sucursal 24 Norte	Puebla
64	Comedor Industrial Militar II	Oriental
65	Pollo Feliz Sucursal Chachapa	Amozoc
66	Mónaco Grill	Amozoc
67	Pollo Feliz Sucursal Amalucan	Puebla
68	Pollo Feliz Sucursal Camino Real	Puebla
69	Pollo Feliz Sucursal Fuentes	Puebla
70	Pollo Feliz Sucursal 4 caminos	Puebla
71	Desayunador One Puebla Serdán	Puebla
72	Hotel Fiesta Inn Puebla Las Animas Restaurante	Puebla
73	Hotel Fiesta Inn Puebla Las Animas Loby Bar La Isla	Puebla
74	Hotel Fiesta Inn Puebla Las Animas Comedor de Colaboradores	Puebla
75	Mariscos Juquila Atlixco	Atlixco
76	Restaurante del Hotel Fiesta Inn Parque Puebla	Puebla
77	Bar la Isla del Hotel Fiesta Inn Parque Puebla	Puebla
78	Comedor de Colaboradores del Hotel Fiesta Inn Parque Puebla	Puebla
79	Room Service del Hotel Fiesta Inn Parque Puebla	Puebla
80	Pollo Feliz Sucursal Niños Héroes	Puebla

81	Pollo Feliz Sucursal Terraza Niños Héroes	Puebla
82	Pollo Feliz Puebla Sucursal Zavaleta	Puebla
83	Comisariato Pollo Feliz Puebla	Puebla

Fuente: Elaboración propia

Restaurantes con Distintivo “Punto Limpio”

#	Empresa	Ubicación
1	Holiday Inn Puebla La Noria área de restaurante	Puebla
2	Presidente Intercontinental Puebla área de restaurante	Puebla
3	Hotel Fiesta Inn Puebla Las Animas área de restaurante	Puebla
4	Gilfer Hotel área de restaurante	Puebla
5	Hotel Misión Arcángel área de restaurante	Puebla
6	Holiday Inn Express & Suites Puebla Angelópolis área de restaurante	Puebla
7	Holiday Inn Puebla Finsa área de restaurante	Puebla
8	Hotel Quinta Real Puebla área de restaurantes	Puebla
9	Angelópolis Lifestyle Center Fast Food	Puebla
10	Sofrito área de restaurante	Puebla

Restaurantes con Distintivo “M”

#	Empresa	Ubicación
1	Restaurante de los Sapos	Puebla
2	Restaurante La Noria	Puebla
3	Restaurante Nila	San Martín Texmelucan
4	Restaurante La Naranjita	San Martín Texmelucan
5	Restaurante Estancia Mexicana	San Martín Texmelucan
6	Aspic Café Galería	San Martín Texmelucan
7	Nussett	San Martín Texmelucan
8	The Green House Irish Pub	San Martín Texmelucan
9	Restaurante Bar La Albertina	San Martín Texmelucan
10	Restaurante Calli	San Martín Texmelucan
11	Restaurante El Ahumadero	San Martín Texmelucan
12	Angelita Pizza y Café	San Martín Texmelucan
13	La Palapa Marisquería	San Martín Texmelucan
14	El Amigo Valente Restaurante	Atlixco
15	Restaurante El Tamalito	Atlixco
16	Restaurante-Bar Meson Garibaldi Poblano	San Pedro Cholula

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Observación ambiente físico

Aspecto	Variable	Resultado medición
Condiciones ambientales	Temperatura ambiental	
	Intensidad del sonido	
	Música de fondo	
	Iluminación	
	olor	
Tecnología	Reservación en plataforma	
	Menú digital	
	WiFi	
	Pago electrónico	
Diseño espacial	Capacidad de mesas	
	Espacio entre mesas	
Signos, símbolos y artefactos	Señalización	
	Reglas de comportamiento	
	Obras de arte	
	Fotografías	
	Certificaciones	
Otros servicios	Decoraciones	
	Salones para eventos	
	Entrega a domicilio	
	Pick & Go	
	Valet parking	
	Estacionamiento	
	Área para niños	

Observación ambiente social

	Tiempo de la interacción cliente-proveedor servicio	
	Participación del cliente	
	Cantidad de actores en el proceso de servicio	
	Especialización del servicio	

DIARIO DE CAMPO

Fecha	Anotaciones descriptivas	Anotaciones interpretativas

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Entrevista semiestructurada

I. DATOS IDENTIFICACIÓN ENTREVISTA	
Código de la entrevista:	
Día y hora de la entrevista:	
Duración de la entrevista:	
Lugar de la entrevista:	

II. DATOS IDENTIFICACIÓN PERSONA ENTREVISTADA	
Edad:	
Tiempo de antigüedad:	
Otros lugares donde ha trabajado:	

III. BATERÍA DE PREGUNTAS
<p>1. Identificación de clientes</p> <p>1.1. Principalmente ¿qué tipo de clientes acuden al restaurante? (familias, amistades, compañeros de trabajo).</p> <p>1.2 ¿cómo identifican que un cliente es nuevo o recurrente?</p> <p>1.3 Si es recurrente ¿cómo clasifican al cliente? (por periodos de frecuencia, tipo de cliente, u otro)</p> <p>2. Reconocimiento al personal</p> <p>2.1 ¿qué elementos considera relevantes para otorgar reconocimientos al personal que destaca en su desempeño laboral?</p> <p>2.2 ¿cuáles son los comentarios de los clientes que considera importantes para evaluar favorablemente a los empleados?</p> <p>2.3 ¿qué aspectos requiere cumplir el empleado para ser evaluado satisfactoriamente?</p> <p>3. Personas en el proceso del servicio</p> <p>3.1 ¿cuántas personas (empleados) tienen contacto directo con el cliente? ¿qué puestos desempeñan?</p> <p>3.2 ¿cuántas personas (empleados) tienen contacto indirecto con el cliente? ¿qué puestos desempeñan?</p> <p>4. Comunicación interna en el proceso de servicio</p> <p>4.1 ¿qué tipo de comunicación entre empleados se lleva a cabo antes, durante y posterior al servicio otorgado al cliente? (verbal, no verbal, escrita, kinestésica).</p> <p>4.2 ¿qué tipo de comunicación entre empleado y supervisor se lleva a cabo antes, durante y posterior al servicio otorgado al cliente? (verbal, no verbal, escrita, kinestésica).</p> <p>5. Medios de comunicación antes y después del servicio</p> <p>5.1 ¿a través de que medios de comunicación brindan información a los clientes antes de su llegada al restaurante? (considerar tanto tradicionales como digitales).</p> <p>5.2 ¿a través de qué medios de comunicación brindan seguimiento a los clientes después de visita al restaurante? (considerar tanto tradicionales como digitales).</p> <p>6. Metas de los actores</p> <p>6.1 ¿cuáles son las recompensas que otorgan al personal para contribuir con sus metas? (económicas, no económicas, ascensos, horarios flexibles, otras)</p> <p>6.2 De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción ¿qué retroalimentación brindan al cliente sobre futuras acciones para corregir o mejorar algún(os) aspecto(s) del proceso de servicio?</p> <p>6.3 De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción ¿qué retroalimentación brindan al personal?</p>

7. Participación en la cocreación de valor

7.1 Coproductor

7.1.1 ¿cuál es el seguimiento que se le brinda a las aportaciones realizadas (ideas innovadoras) por los clientes/empleados sobre la mejora del proceso de servicio?

7.1.2 ¿qué tipo de contenidos digitales en redes sociales comparte el cliente sobre su experiencia en el restaurante? (videos, texto, imágenes)

7.2 Copromotor

7.2.1 ¿cuáles son los medios que utiliza el cliente para realizar comentarios, sugerencias o recomendaciones sobre su estancia en el restaurante? (tradicionales, digitales o redes sociales)

7.2.2 ¿cuáles son los medios que usa el empleado para promover el restaurante? (tradicionales, digitales o redes sociales)

7.3 Co-consumidor

7.3.1 ¿cuáles son las ventajas de que los empleados recomienden el consumo de determinados platillos del menú?

7.4 Codistribuidor

7.4.1 ¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para reservar mesa en el restaurante? (nula, mínima, esporádica, frecuente)

7.4.2 ¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para solicitar alimentos a domicilio a través de las plataformas de servicios uber eats, rapid, delantal, u otros? (nula, escasa, frecuente o alta demanda).

7.4.3 ¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para recoger los alimentos en el restaurante (pick and go)? (nula, escasa, frecuente o alta demanda)

7.5 Coevaluador

7.5.1 ¿qué elementos de la encuesta de satisfacción evalúa de manera exigente el cliente?

7.5.2 ¿Cuáles son las acciones que llevan a cabo posterior a la encuesta de satisfacción contestada por el cliente?

7.6 Codiseñador

7.6.1 ¿hasta qué grado permiten el involucramiento del cliente en la personalización de los servicios? (nula, parcial, total)

7.7 Coprobador

7.7.1 ¿qué tipo de clientes seleccionan para la realización de pruebas de nuevos servicios o la incorporación de nuevos platillos? (familias, amistades, compañeros de trabajo).

Anexo 4. Cuestionario a clientes

Objetivo: La información obtenida contribuye al desarrollo de la investigación referente a la cocreación de valor y centralidad equilibrada en los restaurantes.

Indicaciones: Por cada pregunta, marcar con una cruz la respuesta que refleje su opinión personal. Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. La encuesta está integrada por cinco partes: selección del restaurante, ambiente físico, ambiente social, participación del cliente en la cocreación de valor y motivos para participar en la cocreación de valor. Agradecemos su participación.

1. Selección del restaurante

Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Busca información en internet para seleccionar el restaurante (ubicación, precios, especialidad de comida.).					
Intercambia información de manera presencial con familiares, amistades o compañeros de trabajo para seleccionar el restaurante (ideas, experiencias o recomendaciones).					
Intercambia información a través de redes sociales o mensajería instantánea (WhatsApp) con familiares, amistades o compañeros de trabajo para seleccionar el restaurante (ideas, experiencias o recomendaciones)					

2. Ambiente físico

Factores a evaluar durante su permanencia en el restaurante	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
La ambientación musical (música de fondo durante la estancia en el restaurante).					
La iluminación (intensidad y tipo de luz en el restaurante).					
Wifi (acceso a red inalámbrica para uso de internet y redes sociales de manera gratuita).					
Acondicionamiento para personas con capacidades diferentes (rampas, baños, área de estacionamiento, menú en braille, etc.).					
Estacionamiento (área exclusiva para estacionar el automóvil durante la estancia en el restaurante).					
Área para niños (área exclusiva de juegos o entretenimiento para niños).					
Área para eventos (área exclusiva para la realización de reuniones de trabajo, festejos, aniversarios, etc.).					

3. Ambiente social

Factores	Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Dialoga con los empleados durante su estancia en el restaurante (sugerencias de platillos, inquietudes, propone ideas).					
Simple hecho de estar acompañado (familiares, amistades, compañeros de trabajo), aunque no dialogue.					
Comparte ideas o experiencias con las personas que comparte la mesa (amistades, familiares, compañeros de trabajo).					

4. Participación del cliente en la cocreación de valor

Tipo de cocreación	Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Copromotor	Da a conocer a través de redes sociales la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante (ya sea texto, imágenes, o videos)					
	Da a conocer de manera presencial a familiares, amistades, compañeros de trabajo la experiencia de sus visitas anteriores al restaurante.					
Co-consumidor	Influye en otras personas para el consumo de determinados platillos a través de mensajería instantánea (WhatsApp) o redes sociales.					
	Influye de manera presencial en familiares, amistades, compañeros de trabajo para el consumo de determinados platillos del restaurante					
Co-probador	Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias.					
Co-evaluador	Contesta la encuesta de satisfacción al final de su estancia en el restaurante.					
	Publica comentarios en redes sociales que califiquen el servicio recibido del restaurante					
	Recibe retroalimentación sobre la encuesta de satisfacción que participó.					
Co-distribuidor	Utiliza la tecnología para reservar mesa en el restaurante.					
	Utiliza plataformas de servicios para solicitar alimentos a domicilio de restaurantes. (uber eats, didi, rapid, delantal u otros).					
	Utiliza la tecnología para recoger los alimentos en el restaurante (pick & go)					
Co-diseñador	Participa en la personalización de servicios (decoración de salón, menú de acuerdo a gustos o preferencias del cliente).					
Coproductor	Aporta nuevas ideas o mejoras del servicio a través del buzón de sugerencias					
	Crea contenido en redes sociales sobre los servicios recibidos en el restaurante (texto, imágenes, video, etc.).					

5. Motivos para la participación en la cocreación de valor

Motivo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Financieros (recompensas, descuentos, premios monetarios, monederos electrónicos).					
Sociales (reconocimientos, status, interacción con otras personas).					
Tecnológicos (uso de TIC's para compartir experiencias, crear contenidos; imágenes, video, ingresar a foros)					
Psicológicos (placer de contribuir, orgullo, autoexpresión).					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo 5. Cuestionario a empleados

Objetivo: La información obtenida contribuye al desarrollo de la investigación referente a la cocreación de valor y centralidad equilibrada en los restaurantes.

Indicaciones: Por cada pregunta, marcar con una cruz la respuesta que refleje su opinión personal. Las respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. La encuesta está integrada por seis partes: participación introductoria, ambiente físico, ambiente social, uso de tecnología, participación del cliente en la cocreación de valor y motivos para participar en la cocreación de valor. Agradecemos su participación.

Género:

Masculino Femenino

Edad:

Menor a 30 años 30 a 40 años 41 a 50 años 51 a 60 años

Mayor a 60 años

Estado civil:

soltero(a) casado(a) unión libre divorciado(a) viudo(a)

Escolaridad:

educación básica bachillerato licenciatura posgrado

Antigüedad empleo:

menor a un año 1 a 3 años 4 a 6 años Mayor a 6 años

1. Participación introductoria

Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Reunión antes de iniciar las operaciones (diálogo entre compañeros, palabras de motivación).					
Intercambio de información con el cliente (recomendaciones de platillos, bebidas, atención a inquietudes del cliente).					
Uso de tecnología (dispositivos móviles -tablets, celulares, computadora) para el proceso de servicio: generación de comandas, control del consumo).					

2. Ambiente físico

Factores	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
La limpieza en el área de trabajo					
Wifi (acceso a red inalámbrica para consultar información y comunicación entre empleados)					
Estacionamiento para empleados					
Vestidores para empleados					
Sanitarios para empleados					
Distribución de las mesas (sana distancia)					

3. Ambiente social

Factores	Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
Diálogo con los clientes (sugerencias de platillos, resolver inquietudes).					
Participación en el proceso de servicio (propone ideas, intercambia información con el cliente).					
Ambiente de trabajo (comunicación, respeto, apoyo, confianza)					

4. Uso de tecnología

Factores	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Seguimiento a clientes a través de mensajería instantánea (WhatsApp, telegram)					
Capacitación en el manejo de programas (software) para el desempeño de sus funciones en el restaurante					
Ha participado en videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams)					
Ha sido organizador/administrador de videollamadas para reuniones de trabajo (zoom, meet, teams).					
Participa en foros virtuales de temas relacionados con el servicio a clientes, trabajo en equipo o sobre la industria restaurantera en general.					
Usa las redes sociales para facilitar la comunicación con los clientes o compañeros de trabajo, intercambiar recursos, promover el restaurante.					

5. Participación del empleado en la cocreación de valor

Tipo de cocreación	Actividad	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre
Copromotor	Recomienda el restaurante en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.)					
	Recomienda el restaurante a familiares y amistades.					
Co-consumidor	Crea expectativas hacia los clientes para el consumo de determinados platillos					
Co-probador	Participa en la degustación de nuevos platillos y realiza sugerencias					
Codiseñador	Participa en la personalización de servicios					
Coproductor	Aporta nuevas ideas en el proceso de servicio					
	Mejora la presentación de los platillos					
	Crea contenido en redes sociales (texto, imágenes, video, etc.)					

6. Motivos para la participación en la cocreación de valor

Motivo	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Identidad profesional (estabilidad para satisfacer las necesidades de status y estima).					
Financieros (recompensas monetarias).					
Reconocimiento (recompensa no económica para lograr fama dentro o fuera del restaurante).					
Oportunidades de carrera (promoción dentro y fuera del restaurante, habilidades para el desarrollo profesional).					
Psicológicos (placer de contribuir, orgullo, autoexpresión).					

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

Anexo 6. Formato para la validación de entrevista por expertos

Objetivo: La información obtenida contribuye al desarrollo de la investigación referente a la cocreación de valor y centralidad equilibrada en los restaurantes.

Indicaciones: Cada pregunta contiene cuatro aspectos a evaluar (coherencia, relevancia, claridad y redacción); marcar con una sola cruz su valoración (ya sea inaceptable, deficiente, regular, bueno o excelente) de cada aspecto a evaluar por pregunta. El enunciado de la pregunta debe mostrar:

- Coherencia: mide la variable/categoría que se quiere
- Relevancia: significativo o trascendente para el objetivo de la entrevista.
- Claridad: no genera confusión o contradicciones.
- Redacción: si la sintaxis y terminología son apropiados.

Tema	Preguntas	Aspecto a evaluar	Escala de valoración el ítem de acuerdo a los expertos				
			Inaceptable	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Identificación del cliente	Principalmente ¿qué tipo de clientes acuden al restaurante? (familias, amistades, compañeros de trabajo).	Coherencia					
		Relevancia					
		Claridad					
		Redacción					
	¿cómo identifican que un cliente es nuevo o recurrente?	Coherencia					
		Relevancia					
		Claridad					
		Redacción					
	Si es recurrente ¿cómo clasifican al cliente? (por periodos de frecuencia, tipo de cliente, u otro)	Coherencia					
		Relevancia					
		Claridad					
		Redacción					
Reconocimiento al personal	¿qué elementos considera relevantes para otorgar reconocimientos al personal que destaca en su desempeño laboral?	Coherencia					
		Relevancia					
		Claridad					
		Redacción					
	¿cuáles son los comentarios de los clientes que considera importantes para evaluar favorablemente a los empleados?	Coherencia					
		Relevancia					
		Claridad					
		Redacción					
	¿qué aspectos requiere cumplir el empleado para ser evaluado satisfactoriamente?	Coherencia					
		Relevancia					
		Claridad					
		Redacción					
Personas en el proceso de servicio	¿cuántas personas (empleados) tienen contacto directo con el cliente? ¿qué puestos desempeñan?	Coherencia					
		Relevancia					
		Claridad					
		Redacción					
		Coherencia					

	¿cuántas personas (empleados) tienen contacto indirecto con el cliente? ¿qué puestos desempeñan?		Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
Comunicación interna en el proceso de servicio	¿qué tipo de comunicación entre empleados se lleva a cabo antes, durante y posterior al servicio otorgado al cliente? (verbal, no verbal, escrita, kinestésica).		Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
	¿qué tipo de comunicación entre empleado y supervisor se lleva a cabo antes, durante y posterior al servicio otorgado al cliente? (verbal, no verbal, escrita, kinestésica).		Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
Medios de comunicación antes y después del servicio	¿a través de que medios de comunicación brindan información a los clientes antes de su llegada al restaurante? (considerar tanto tradicionales como digitales)		Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
	¿a través de qué medios de comunicación) brindan seguimiento a los clientes después de visita al restaurante? (considerar tanto tradicionales como digitales)		Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
Metas de los actores	¿cuáles son las recompensas que otorgan al personal para contribuir con sus metas? (económicas, no económicas, ascensos, horarios flexibles, otras)		Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
	De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción ¿qué retroalimentación brindan al cliente sobre futuras acciones para corregir o mejorar algún(os) aspecto(s) del proceso de servicio?		Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
	De acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción ¿qué retroalimentación brindan al personal?		Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
Participación en la cocreación de valor	Coproductor	¿cuál es el seguimiento que se le brinda a las aportaciones realizadas (ideas innovadoras) por los clientes/empleados sobre la mejora del proceso de servicio?	Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
		¿qué tipo de contenidos digitales en redes sociales comparte el cliente sobre su experiencia en el restaurante? (videos, texto, imágenes)	Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
	Copromotor	¿cuáles son los medios que utiliza el cliente para realizar comentarios, sugerencias o recomendaciones sobre su estancia en el restaurante? (tradicionales, digitales o redes sociales)	Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						

Participación en la cocreación de valor		¿cuáles son los medios que usa el empleado para promover el restaurante? (tradicionales, digitales o redes sociales)	Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
	Co-consumidor	¿cuáles son las ventajas de que los empleados recomienden el consumo de determinados platillos del menú?	Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
	Co-distribuidor	¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para reservar mesa en el restaurante? (nula, mínima, esporádica, frecuente)	Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
		¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para solicitar alimentos a domicilio a través de las plataformas de servicios uber eats, rapid, delantal, u otros? (nula, escasa, frecuente o alta demanda).	Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
		¿cómo se comporta la demanda en el uso de tecnología para recoger los alimentos en el restaurante (pick and go)? (nula, escasa, frecuente o alta demanda)	Coherencia						
			Relevancia						
			Claridad						
			Redacción						
Co-evaluador	¿qué elementos de la encuesta de satisfacción evalúa de manera exigente el cliente?	Coherencia							
		Relevancia							
		Claridad							
		Redacción							
	¿Cuáles son las acciones que llevan a cabo posterior a la encuesta de satisfacción contestada por el cliente?	Coherencia							
		Relevancia							
		Claridad							
		Redacción							
Co-diseñador	¿hasta qué grado permiten el involucramiento del cliente en la personalización de los servicios? (nula, parcial, total)	Coherencia							
		Relevancia							
		Claridad							
		Redacción							
Co-probador	¿qué tipo de clientes seleccionan para la realización de pruebas de nuevos servicios o la incorporación de nuevos platillos? (familias, amistades, compañeros de trabajo).	Coherencia							
		Relevancia							
		Claridad							
		Redacción							

OBSERVACIONES:

¡GRACIAS POR SU APOYO!

Anexo 7. Cálculo coeficiente de validación de contenido total

Ítem	Expertos					Sxi	Mx	CVC	Pei	CVCt
	1	2	3	4	5					
ítem 1	20	16	15	19	14	84	4.2	0.84	0.00032	0.83968
ítem 2	18	18	13	20	14	83	4.15	0.83	0.00032	0.82968
ítem 3	15	18	14	19	15	81	4.05	0.81	0.00032	0.80968
ítem 4	20	19	16	19	14	88	4.4	0.88	0.00032	0.87968
ítem 5	14	16	18	17	14	79	3.95	0.79	0.00032	0.78968
ítem 6	16	20	20	20	14	90	4.5	0.9	0.00032	0.89968
ítem 7	17	17	18	15	15	82	4.1	0.82	0.00032	0.81968
ítem 8	16	17	19	15	15	82	4.1	0.82	0.00032	0.81968
ítem 9	20	20	20	20	14	94	4.7	0.94	0.00032	0.93968
ítem 10	20	20	20	20	14	94	4.7	0.94	0.00032	0.93968
ítem 11	14	18	16	18	15	81	4.05	0.81	0.00032	0.80968
ítem 12	14	18	16	18	15	81	4.05	0.81	0.00032	0.80968
ítem 13	16	20	20	19	14	89	4.45	0.89	0.00032	0.88968
ítem 14	20	16	16	19	14	85	4.25	0.85	0.00032	0.84968
ítem 15	16	20	20	19	14	89	4.45	0.89	0.00032	0.88968
ítem 16	20	17	20	16	14	87	4.35	0.87	0.00032	0.86968
ítem 17	17	16	16	15	14	78	3.9	0.78	0.00032	0.77968
ítem 18	20	20	19	17	14	90	4.5	0.9	0.00032	0.89968
ítem 19	20	20	20	17	14	91	4.55	0.91	0.00032	0.90968
ítem 20	20	20	20	17	14	91	4.55	0.91	0.00032	0.90968
ítem 21	16	20	16	16	14	82	4.1	0.82	0.00032	0.81968
ítem 22	16	20	16	16	14	82	4.1	0.82	0.00032	0.81968
ítem 23	16	20	15	16	14	81	4.05	0.81	0.00032	0.80968
ítem 24	14	20	16	17	14	81	4.05	0.81	0.00032	0.80968
ítem 25	20	16	20	17	14	87	4.35	0.87	0.00032	0.86968
ítem 26	20	20	16	18	14	88	4.4	0.88	0.00032	0.87968
ítem 27	20	20	16	16	14	86	4.3	0.86	0.00032	0.85968

0.85375

Anexo 8. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 1”

		Motivos tecnológicos				Totalmente de acuerdo	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo		
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	3	1	0	2	1	7
	En desacuerdo	0	0	1	1	0	2
	Indeciso	0	1	5	1	0	7
	De acuerdo	0	4	2	5	0	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	2	2	2	6
Total		3	6	10	11	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.683	.025
N de casos válidos		33	

		Motivos sociales					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	3	2	0	2	0	7
	En desacuerdo	0	0	1	1	0	2
	Indeciso	0	0	5	2	0	7
	De acuerdo	0	3	0	6	2	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	3	2	6
Total		3	5	7	14	4	33

		Motivos psicológicos					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	2	0	2	3	0	7
	En desacuerdo	0	0	0	2	0	2
	Indeciso	0	1	3	3	0	7
	De acuerdo	0	1	1	8	1	11

		Motivos psicológicos					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
	Totalmente en desacuerdo	2	0	1	0	0	3

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.607	.256

		Motivos tecnológicos					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos sociales	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	0	1	3
	En desacuerdo	1	4	0	0	0	5
	Indeciso	0	1	4	2	0	7
	De acuerdo	0	0	6	8	0	14
	Totalmente de acuerdo	0	1	0	1	2	4
	Total	3	6	10	11	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.778	.000

Motivos sociales	En desacuerdo	0	1	2	2	0	5
	Indeciso	0	1	3	3	0	7
	De acuerdo	0	0	1	13	0	14
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	1	3	4
	Total	2	2	7	19	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.794	.000

		Valor	Significación aproximada
--	--	-------	--------------------------

		Motivos psicológicos					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos tecnológicos	Totalmente en desacuerdo	2	0	1	0	0	3
	En desacuerdo	0	2	1	2	1	6
	Indeciso	0	0	4	6	0	10
	De acuerdo	0	0	0	11	0	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	0	2	3
Total	2	2	7	19	3	33	

Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.789	.000
---------------------	------------------------------	------	------

Anexo 9. Tablas de Contingencia “selección de restaurante empresa 1”

Intercambia información presencial

Total

		Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	0	2	0	2	4
	Raramente	0	1	2	0	3
	Ocasionalmente	1	1	7	3	12
	Frecuentemente	1	1	7	1	10
	Siempre	0	1	1	2	4
Total		2	6	17	8	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.517	.445

		Intercambia información en redes sociales					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	2	0	1	1	0	4
	Raramente	0	0	1	1	1	3
	Ocasionalmente	0	6	2	2	2	12
	Frecuentemente	1	3	2	4	0	10
	Siempre	0	1	1	0	2	4
Total		3	10	7	8	5	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.629	.158

		Intercambia información en redes sociales					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	

Intercambia información presencial	Raramente	0	2	0	0	0	2
	Ocasionalmente	2	0	3	0	1	6
	Frecuentemente	0	7	3	6	1	17
	Siempre	1	1	1	2	3	8
Total		3	10	7	8	5	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.633	.036

Anexo 10. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 1”

Iluminación

Total

		Sin importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Sin importancia	1	0	0	0	1
	Poca importancia	0	1	1	0	2
	Moderamente importante	0	0	7	2	9
	Importante	0	0	11	2	13
	Muy importante	0	2	0	6	8
Total		1	3	19	10	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.790	.000

		Wifi					
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente musical	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Poca importancia	1	1	0	0	0	2
	Moderamente importante	3	0	3	2	1	9
	Importante	1	4	2	4	2	13
	Muy importante	2	0	1	2	3	8
Total		8	5	6	8	6	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.577	.421

Acondicionamiento personas capacidades diferentes | Total

		Sin importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Sin importancia	1	0	0	0	1
	Poca importancia	1	0	1	0	2
	Moderamente importante	1	1	2	5	9
	Importante	0	4	4	5	13
	Muy importante	0	1	4	3	8
	Total	3	6	11	13	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.615	.065

		Estacionamiento					
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente musical	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Poca importancia	0	0	0	2	0	2
	Moderamente importante	0	1	0	2	6	9
	Importante	1	0	1	7	4	13
	Muy importante	0	0	0	4	4	8
	Total	2	1	1	15	14	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.664	.053

Área para niños

Total

		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Poca importancia	1	0	0	1	0	2
	Moderamente importante	2	2	2	1	2	9
	Importante	2	1	3	5	2	13
	Muy importante	2	1	0	3	2	8
	Total	8	4	5	10	6	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.485	.859

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Poca importancia	0	2	0	0	0	2
	Moderamente importante	2	4	2	1	0	9
	Importante	0	3	6	4	0	13
	Muy importante	1	2	2	2	1	8
	Total	4	11	10	7	1	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.614	.224

Wifi

Total

		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Moderamente importante	1	0	0	2	0	3
	Importante	3	5	4	6	1	19
	Muy importante	3	0	2	0	5	10
	Total	8	5	6	8	6	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.624	.050

		Acondicionamiento personas capacidades diferentes				
		Sin importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Iluminación	Sin importancia	1	0	0	0	1
	Moderamente importante	1	0	2	0	3
	Importante	1	5	7	6	19
	Muy importante	0	1	2	7	10
	Total	3	6	11	13	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.616	.017

		Estacionamiento					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Moderamente importante	0	0	0	2	1	3
	Importante	1	1	1	9	7	19
	Muy importante	0	0	0	4	6	10
Total		2	1	1	15	14	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.605	.088

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Moderamente importante	2	0	0	1	0	3
	Importante	3	3	4	6	3	19
	Muy importante	2	1	1	3	3	10
Total		8	4	5	10	6	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.464	.698

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Moderamente importante	0	1	1	1	0	3
	Importante	1	8	5	5	0	19
	Muy importante	2	2	4	1	1	10
	Total	4	11	10	7	1	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.540	.330

		Acondicionamiento personas capacidades diferentes				Total
		Sin importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Sin importancia	3	2	0	3	8
	Poca importancia	0	1	3	1	5
	Moderamente importante	0	2	2	2	6
	Importante	0	0	5	3	8
	Muy importante	0	1	1	4	6
	Total	3	6	11	13	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.612	.072

Estacionamiento

Total

		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Sin importancia	1	1	0	4	2	8
	Poca importancia	0	0	0	4	1	5
	Moderadamente importante	0	0	1	1	4	6
	Importante	0	0	0	4	4	8
	Muy importante	1	0	0	2	3	6
	Total	2	1	1	15	14	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.563	.503

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Sin importancia	5	0	0	0	3	8
	Poca importancia	2	0	1	2	0	5
	Moderadamente importante	0	2	2	2	0	6
	Importante	1	1	2	3	1	8
	Muy importante	0	1	0	3	2	6
	Total	8	4	5	10	6	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.654	.076
N de casos válidos		33	

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Sin importancia	3	2	2	1	0	8
	Poca importancia	0	1	3	1	0	5
	Moderamente importante	0	4	1	1	0	6
	Importante	0	3	2	3	0	8
	Muy importante	1	1	2	1	1	6
	Total	4	11	10	7	1	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.589	.352

		Estacionamiento					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Sin importancia	1	1	0	1	0	3
	Moderamente importante	1	0	1	3	1	6
	Importante	0	0	0	7	4	11
	Muy importante	0	0	0	4	9	13
	Total	2	1	1	15	14	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.669	.008

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Sin importancia	3	0	0	0	0	3
	Moderamente importante	1	2	0	1	2	6
	Importante	2	2	2	5	0	11
	Muy importante	2	0	3	4	4	13
Total		8	4	5	10	6	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.622	.053

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Sin importancia	2	1	0	0	0	3
	Moderamente importante	0	4	1	1	0	6
	Importante	0	4	2	5	0	11
	Muy importante	2	2	7	1	1	13
Total		4	11	10	7	1	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.644	.024

Área para niños

Total

		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Estacionamiento	Sin importancia	1	1	0	0	0	2
	Poca importancia	1	0	0	0	0	1
	Moderamente importante	0	0	0	1	0	1
	Importante	3	0	2	6	4	15
	Muy importante	3	3	3	3	2	14
Total		8	4	5	10	6	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.553	.560

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Estacionamiento	Sin importancia	1	1	0	0	0	2
	Poca importancia	1	0	0	0	0	1
	Moderamente importante	0	1	0	0	0	1
	Importante	0	5	4	6	0	15
	Muy importante	2	4	6	1	1	14
Total		4	11	10	7	1	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.621	.191

Área para eventos

Total

		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Área para niños	Sin importancia	3	1	4	0	0	8
	Poca importancia	0	4	0	0	0	4
	Moderamente importante	0	2	2	1	0	5
	Importante	0	2	2	5	1	10
	Muy importante	1	2	2	1	0	6
Total		4	11	10	7	1	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.658	.066

Anexo 11. Tablas de Contingencia “ambiente social empresa 1”

		Estar acompañado					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Dialoga con empleados	Nunca	0	0	1	0	0	1
	Raramente	1	0	2	0	1	4
	Ocasionalmente	1	0	3	6	3	13
	Frecuentemente	3	1	0	3	3	10
	Siempre	1	0	0	2	2	5
Total		6	1	6	11	9	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.572	.449

		Comparte ideas con personas en la mesa				Total
		Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Dialoga con empleados	Nunca	0	1	0	0	1
	Raramente	0	0	1	3	4
	Ocasionalmente	0	2	6	5	13
	Frecuentemente	1	1	3	5	10
	Siempre	0	0	2	3	5
Total		1	4	12	16	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.522	.417

		Comparte ideas con personas en la mesa				
		Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Estar acompañado	Nunca	1	0	0	5	6
	Raramente	0	0	0	1	1
	Ocasionalmente	0	1	3	2	6
	Frecuentemente	0	3	5	3	11
	Siempre	0	0	4	5	9
Total		1	4	12	16	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.563	.224

Anexo 12. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 1”

		Recompensas monetarias				Total
		Totalmente en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1
	Indeciso	0	1	3	1	5
	De acuerdo	0	0	5	0	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	1	1
Total		1	1	8	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.789	.019

		Reconocimiento lograr fama				Total
		Totalmente en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1
	Indeciso	0	1	2	2	5
	De acuerdo	0	1	2	2	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	0	1
Total		1	2	5	4	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.727	.144

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional			Total
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1
	Indeciso	0	4	1	5
	De acuerdo	0	4	1	5
	Totalmente de acuerdo	0	1	0	1
Total		1	9	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.711	.056

		Placer de contribuir y orgullo			Total
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1
	Indeciso	1	2	2	5
	De acuerdo	0	2	3	5
	Totalmente de acuerdo	0	1	0	1
Total		2	5	5	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.625	.262

		Reconocimiento lograr fama				
		Totalmente en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1
	Indeciso	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	2	3	3	8
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	1	2
Total		1	2	5	4	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	.736	.116
N de casos válidos		12	

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional			
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1
	Indeciso	0	1	0	1
	De acuerdo	0	7	1	8
	Totalmente de acuerdo	0	1	1	2
Total		1	9	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	.733	.031

		Placer de contribuir y orgullo			
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1
	Indeciso	1	0	0	1
	De acuerdo	0	4	4	8
	Totalmente de acuerdo	0	1	1	2
Total		2	5	5	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.707	.062

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional			
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Reconocimiento lograr fama	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1
	Indeciso	0	2	0	2
	De acuerdo	0	5	0	5
	Totalmente de acuerdo	0	2	2	4
Total		1	9	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.762	.011

		Placer de contribuir y orgullo			
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Reconocimiento lograr fama	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1
	Indeciso	0	1	1	2
	De acuerdo	1	3	1	5
	Totalmente de acuerdo	0	1	3	4
Total		2	5	5	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.642	.210

		Placer de contribuir y orgullo			
		Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Oportunidades de promoción y desarrollo profesional	Indeciso	1	0	0	1
	De acuerdo	1	5	3	9
	Totalmente de acuerdo	0	0	2	2
Total		2	5	5	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.645	.074

Anexo 13. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 1”

		Wifi acceso empleados				Total
		Sin importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Limpieza en área de trabajo	Moderadamente importante	1	0	0	0	1
	Muy importante	0	1	3	7	11
Total		1	1	3	7	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.707	.007

		Vestidores				Total
		Sin importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Limpieza en área de trabajo	Moderadamente importante	0	0	1	0	1
	Muy importante	1	1	5	4	11
Total		1	1	6	4	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.289	.779

		Sanitarios para empleados			Total
		Sin importancia	Importante	Muy importante	
Limpieza en área de trabajo	Moderadamente importante	0	1	0	1
	Muy importante	1	2	8	11
Total		1	3	8	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.463	.195

		Vestidores				Total
		Sin importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi acceso empleados	Sin importancia	0	0	1	0	1
	Moderadamente importante	0	0	1	0	1
	Importante	0	0	0	3	3
	Muy importante	1	1	4	1	7
	Total	1	1	6	4	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.663	.399

		Sanitarios para empleados			Total
		Sin importancia	Importante	Muy importante	
Wifi acceso empleados	Sin importancia	0	1	0	1
	Moderadamente importante	0	1	0	1
	Importante	0	0	3	3
	Muy importante	1	1	5	7
Total		1	3	8	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.636	.228

		Sanitarios para empleados			Total
		Sin importancia	Importante	Muy importante	
Vestidores	Sin importancia	1	0	0	1
	Moderadamente importante	0	0	1	1
	Importante	0	3	3	6
	Muy importante	0	0	4	4
Total		1	3	8	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.753	.015

Anexo 14. Tablas de Contingencia “uso de tecnología empresa 1”

		Capacitación manejo software					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	1	0	0	0	0	1
	Raramente	0	1	1	0	0	2
	Ocasionalmente	0	1	0	0	0	1
	Frecuentemente	0	2	1	0	0	3
	Siempre	0	1	1	2	1	5
Total		1	5	3	2	1	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.780	.289

		Participación videollamadas reuniones de trabajo			Total
		Nunca	Raramente	Frecuentemente	
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	1	0	0	1
	Raramente	2	0	0	2
	Ocasionalmente	1	0	0	1
	Frecuentemente	2	1	0	3
	Siempre	2	0	3	5
Total		8	1	3	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.642	.395

		Organizador videollamadas reuniones trabajo			
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Total
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	1	0	0	1
	Raramente	2	0	0	2
	Ocasionalmente	1	0	0	1
	Frecuentemente	2	1	0	3
	Siempre	3	0	2	5
Total		9	1	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.587	.612

		Participación foros virtuales industria restaurantes				
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Total
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	1	0	0	0	1
	Raramente	2	0	0	0	2
	Ocasionalmente	0	1	0	0	1
	Frecuentemente	2	0	1	0	3
	Siempre	2	0	1	2	5
Total		7	1	2	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.764	.157

		Uso redes sociales promover restaurantes					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	1	0	0	0	0	1
	Raramente	1	0	0	0	1	2
	Ocasionalmente	0	1	0	0	0	1
	Frecuentemente	1	0	1	1	0	3
	Siempre	0	1	1	2	1	5
Total		3	2	2	3	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.739	.564

		Participación videollamadas reuniones trabajo			Total
		Nunca	Raramente	Frecuentemente	Total
Capacitación manejo software	Nunca	1	0	0	1
	Raramente	5	0	0	5
	Ocasionalmente	1	1	1	3
	Frecuentemente	0	0	2	2
	Siempre	1	0	0	1
Total		8	1	3	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.712	.137

		Organizador videollamadas reuniones trabajo			Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	
Capacitación manejo software	Nunca	1	0	0	1
	Raramente	5	0	0	5
	Ocasionalmente	2	1	0	3
	Frecuentemente	0	0	2	2
	Siempre	1	0	0	1
Total		9	1	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.747	.057

		Participación foros virtuales industria restaurantes				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	
Capacitación manejo software	Nunca	1	0	0	0	1
	Raramente	4	1	0	0	5
	Ocasionalmente	1	0	1	1	3
	Frecuentemente	0	0	1	1	2
	Siempre	1	0	0	0	1
Total		7	1	2	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.672	.626

		Uso redes sociales promover restaurantes					
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Capacitación manejo software	Nunca	1	0	0	0	0	1
	Raramente	2	2	1	0	0	5
	Ocasionalmente	0	0	0	2	1	3
	Frecuentemente	0	0	1	1	0	2
	Siempre	0	0	0	0	1	1
Total		3	2	2	3	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.787	.242

		Organizador videollamadas reuniones trabajo			
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Total
Participación videollamadas reuniones trabajo	Nunca	8	0	0	8
	Raramente	0	1	0	1
	Frecuentemente	1	0	2	3
Total		9	1	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.784	.001

		Participación foros virtuales industria restaurantes				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	
Participación	Nunca	7	1	0	0	8
videollamadas	Raramente	0	0	1	0	1
reuniones trabajo	Frecuentemente	0	0	1	2	3
Total		7	1	2	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.756	.014

		Uso redes sociales promover restaurantes					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Participación	Nunca	3	2	1	0	2	8
videollamadas	Raramente	0	0	0	1	0	1
reuniones trabajo	Frecuentemente	0	0	1	2	0	3
Total		3	2	2	3	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.685	.226

		Participación foros virtuales industria restaurantes				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	
Organizador videollamadas reuniones trabajo	Nunca	7	1	0	1	9
	Raramente	0	0	1	0	1
	Ocasionalmente	0	0	1	1	2
Total		7	1	2	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.697	.079

		Uso redes sociales promover restaurantes					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Organizador videollamadas reuniones trabajo	Nunca	3	2	1	1	2	9
	Raramente	0	0	0	1	0	1
	Ocasionalmente	0	0	1	1	0	2
Total		3	2	2	3	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.619	.490

		Uso redes sociales promover restaurantes					
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participación foros virtuales industria restaurantes	Nunca	3	1	1	0	2	7
	Raramente	0	1	0	0	0	1
	Ocasionalmente	0	0	0	2	0	2
	Frecuentemente	0	0	1	1	0	2
Total		3	2	2	3	2	12

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.768	.139

Anexo 15. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 2”

		Motivos sociales					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	2	0	1	1	4
	Indeciso	0	1	7	2	1	11
	De acuerdo	1	1	3	6	1	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	1	3
Total		1	5	10	11	4	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.636	.178

		Motivos tecnológicos					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	1	1	2	0	4
	Indeciso	1	0	5	4	1	11
	De acuerdo	0	1	5	4	2	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	1	3
Total		1	3	11	12	4	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.603	.343

		Motivos psicológicos					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	1
	En desacuerdo	0	0	2	2	0	4
	Indeciso	1	1	4	4	1	11
	De acuerdo	1	1	1	8	1	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	1	3
Total		2	2	7	17	3	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.481	.899

		Motivos tecnológicos					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos sociales	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	1	2	1	0	1	5
	Indeciso	0	0	6	3	1	10
	De acuerdo	0	0	4	7	0	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	2	4
Total		1	3	11	12	4	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.729	.004

		Motivos psicológicos					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos sociales	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	0	1
	En desacuerdo	0	1	1	3	0	5
	Indeciso	1	1	3	4	1	10
	De acuerdo	0	0	2	9	0	11
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	1	2	4
Total		2	2	7	17	3	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.700	.019

		Motivos psicológicos					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos tecnológicos	Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	En desacuerdo	1	0	0	2	0	3
	Indeciso	1	1	5	3	1	11
	De acuerdo	0	0	2	10	0	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	2	4
Total		2	2	7	17	3	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.734	.003

Anexo 16. Tablas de Contingencia “selección de restaurante empresa 2”

		Intercambia información presencial				Total
		Nunca	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	1	0	0	3	4
	Raramente	0	2	0	2	4
	Ocasionalmente	0	3	6	1	10
	Frecuentemente	0	1	7	2	10
	Siempre	0	0	2	1	3
Total		1	6	15	9	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.640	.044

		Intercambia información en redes sociales					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	1	0	1	2	0	4
	Raramente	1	1	1	0	1	4
	Ocasionalmente	0	5	2	2	1	10
	Frecuentemente	1	2	2	5	0	10
	Siempre	0	0	1	1	1	3
Total		3	8	7	10	3	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.569	.538

		Intercambia información en redes sociales					
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Intercambia información presencial	Nunca	1	0	0	0	0	1
	Ocasionalmente	1	3	2	0	0	6
	Frecuentemente	0	4	4	7	0	15
	Siempre	1	1	1	3	3	9
Total		3	8	7	10	3	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.663	.018

Anexo 17. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 2”

		Iluminación				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Poca importancia	2	2	1	0	5
	Moderadamente importante	0	4	3	0	7
	Importante	0	1	10	2	13
	Muy importante	0	0	1	5	6
	Total	2	7	15	7	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.726	.000
N de casos válidos		31	

		Wifi				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Poca importancia	3	1	0	1	5
	Moderadamente importante	1	3	1	2	7
	Importante	1	4	5	3	13
	Muy importante	0	2	0	4	6
	Total	5	10	6	10	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.577	.078

		Acondicionamiento personas capacidades diferentes				
		Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente musical	Poca importancia	1	2	2	0	5
	Moderamente importante	1	1	2	3	7
	Importante	2	2	4	5	13
	Muy importante	0	2	3	1	6
	Total	4	7	11	9	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.395	.768

		Estacionamiento				
		Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente musical	Poca importancia	0	0	2	3	5
	Moderamente importante	1	0	3	3	7
	Importante	0	1	4	8	13
	Muy importante	0	0	1	5	6
	Total	1	1	10	19	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.416	.691

		Área para niños					
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente musical	Poca importancia	0	0	1	4	0	5
	Moderamente importante	2	2	3	0	0	7
	Importante	1	0	3	9	0	13
	Muy importante	0	1	2	1	2	6
	Total	3	3	9	14	2	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.666	.016

		Área para eventos					
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente musical	Poca importancia	0	3	1	1	0	5
	Moderamente importante	1	2	1	1	2	7
	Importante	2	2	4	3	2	13
	Muy importante	0	1	1	3	1	6
	Total	3	8	7	8	5	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.468	.729

		Wifi				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Poca importancia	1	0	0	1	2
	Moderadamente importante	2	4	1	0	7
	Importante	2	4	4	5	15
	Muy importante	0	2	1	4	7
Total		5	10	6	10	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.498	.331

		Acondicionamiento personas capacidades diferentes				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Poca importancia	1	1	0	0	2
	Moderadamente importante	1	3	2	1	7
	Importante	2	2	6	5	15
	Muy importante	0	1	3	3	7
Total		4	7	11	9	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.462	.492

		Estacionamiento				Total
		Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Poca importancia	0	0	0	2	2
	Moderamente importante	1	1	3	2	7
	Importante	0	0	7	8	15
	Muy importante	0	0	0	7	7
Total		1	1	10	19	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.565	.104

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Poca importancia	0	0	1	1	0	2
	Moderamente importante	2	2	1	2	0	7
	Importante	1	0	5	9	0	15
	Muy importante	0	1	2	2	2	7
Total		3	3	9	14	2	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.599	.137

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Poca importancia	0	1	1	0	0	2
	Moderadamente importante	2	2	0	2	1	7
	Importante	1	4	4	4	2	15
	Muy importante	0	1	2	2	2	7
	Total	3	8	7	8	5	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.465	.741

		Acondicionamiento personas capacidades diferentes				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Poca importancia	0	2	2	1	5
	Moderadamente importante	2	2	3	3	10
	Importante	1	1	2	2	6
	Muy importante	1	2	4	3	10
	Total	4	7	11	9	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.266	.985

		Estacionamiento				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Poca importancia	0	1	2	2	5
	Moderadamente importante	1	0	2	7	10
	Importante	0	0	4	2	6
	Muy importante	0	0	2	8	10
	Total	1	1	10	19	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.534	.194

		Área para niños				Total	
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante		Muy importante
Wifi	Poca importancia	1	0	1	3	0	5
	Moderadamente importante	1	3	1	4	1	10
	Importante	0	0	1	5	0	6
	Muy importante	1	0	6	2	1	10
	Total	3	3	9	14	2	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.597	.143

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Poca importancia	1	2	1	1	0	5
	Moderamente importante	1	4	3	1	1	10
	Importante	0	0	0	4	2	6
	Muy importante	1	2	3	2	2	10
	Total	3	8	7	8	5	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.545	.360

		Estacionamiento				Total
		Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Poca importancia	0	0	1	3	4
	Moderamente importante	1	1	2	3	7
	Importante	0	0	7	4	11
	Muy importante	0	0	0	9	9
	Total	1	1	10	19	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.596	.048

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Poca importancia	0	0	3	1	0	4
	Moderadamente importante	2	0	2	3	0	7
	Importante	1	2	1	6	1	11
	Muy importante	0	1	3	4	1	9
Total		3	3	9	14	2	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.527	.450

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Poca importancia	0	1	2	1	0	4
	Moderadamente importante	2	2	0	2	1	7
	Importante	0	5	2	3	1	11
	Muy importante	1	0	3	2	3	9
Total		3	8	7	8	5	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.561	.286

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Estacionamiento	Poca importancia	1	0	0	0	0	1
	Moderadamente importante	1	0	0	0	0	1
	Importante	1	1	2	6	0	10
	Muy importante	0	2	7	8	2	19
	Total	3	3	9	14	2	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	.652	.029

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Estacionamiento	Poca importancia	1	0	0	0	0	1
	Moderadamente importante	1	0	0	0	0	1
	Importante	0	3	1	5	1	10
	Muy importante	1	5	6	3	4	19
	Total	3	8	7	8	5	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	.668	.015
N de casos válidos		31	

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Área para niños	Sin importancia	2	1	0	0	0	3
	Poca importancia	0	2	0	0	1	3
	Moderadamente importante	0	1	4	3	1	9
	Importante	1	4	3	4	2	14
	Muy importante	0	0	0	1	1	2
	Total	3	8	7	8	5	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.656	.103

Anexo 18. Tablas de Contingencia “ambiente social empresa 2”

		Estar acompañado					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Dialoga con empleados	Nunca	0	0	0	1	0	1
	Raramente	0	1	3	2	0	6
	Ocasionalmente	1	0	3	6	1	11
	Frecuentemente	0	1	0	2	5	8
	Siempre	0	1	1	0	3	5
Total		1	3	7	11	9	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.632	.192

		Comparte ideas con personas en la mesa			Total
		Raramente	Frecuentemente	Siempre	
Dialoga con empleados	Nunca	0	1	0	1
	Raramente	0	4	2	6
	Ocasionalmente	0	5	6	11
	Frecuentemente	1	3	4	8
	Siempre	0	1	4	5
Total		1	14	16	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.421	.573

		Comparte ideas con personas en la mesa			
		Raramente	Frecuentemente	Siempre	Total
Estar acompañado	Nunca	0	0	1	1
	Raramente	0	2	1	3
	Ocasionalmente	0	5	2	7
	Frecuentemente	0	7	4	11
	Siempre	1	0	8	9
Total		1	14	16	31

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.550	.097

Anexo 19. Tablas de Contingencia “motivos para participar cocreación empresa 2”

		Recompensas monetarias					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1	0	2
	En desacuerdo	0	1	1	0	1	3
	Indeciso	1	1	2	1	1	6
	De acuerdo	0	1	2	4	5	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	4	5	10
Total		2	3	6	10	12	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.596	.315

		Reconocimiento lograr fama					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	1	0	0	0	2
	En desacuerdo	0	1	0	2	0	3
	Indeciso	1	1	2	1	1	6
	De acuerdo	1	0	3	5	3	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	3	4	3	10
Total		3	3	8	12	7	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.601	.289

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1	0	2
	En desacuerdo	0	1	0	1	1	3
	Indeciso	0	0	1	2	3	6
	De acuerdo	1	0	0	6	5	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	5	5	10
Total		2	1	1	15	14	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.646	.097

		Placer de contribuir y orgullo					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	1	1	0	0	0	2
	En desacuerdo	0	1	0	1	1	3
	Indeciso	0	0	1	3	2	6
	De acuerdo	0	0	1	8	3	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	6	3	10
Total		1	2	3	18	9	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.693	.015

		Reconocimiento lograr fama					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	0	0	2
	En desacuerdo	1	2	0	0	0	3
	Indeciso	0	0	2	4	0	6
	De acuerdo	0	1	4	3	2	10
	Totalmente de acuerdo	0	0	2	5	5	12
	Total	3	3	8	12	7	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.764	.000

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1	2
	En desacuerdo	1	1	1	0	0	3
	Indeciso	0	0	0	4	2	6
	De acuerdo	0	0	0	7	3	10
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	4	8	12
	Total	2	1	1	15	14	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.739	.001

		Placer de contribuir y orgullo					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	0	1	2
	En desacuerdo	0	1	0	2	0	3
	Indeciso	0	0	2	3	1	6
	De acuerdo	0	1	0	7	2	10
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	6	5	12
Total		1	2	3	18	9	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.691	.017

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Reconocimiento lograr fama	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	0	1	3
	En desacuerdo	0	1	1	1	0	3
	Indeciso	0	0	0	4	4	8
	De acuerdo	0	0	0	9	3	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	1	6	7
Total		2	1	1	15	14	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.778	.000

		Placer de contribuir y orgullo					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Reconocimiento lograr fama	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1	1	3
	En desacuerdo	0	2	0	1	0	3
	Indeciso	0	0	2	5	1	8
	De acuerdo	0	0	1	9	2	12
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	5	7
Total		1	2	3	18	9	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.751	.000

		Placer de contribuir y orgullo					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Oportunidades de promoción y desarrollo profesional	Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1	0	2
	En desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	Indeciso	0	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	1	2	10	2	15
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	6	7	14
Total		1	2	3	18	9	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.733	.001

Anexo 20. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 2”

		Wifi acceso empleados					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Limpieza en área de trabajo	Poca importancia	3	0	0	0	0	3
	Moderadamente importante	1	1	0	0	0	2
	Importante	1	0	0	2	1	4
	Muy importante	3	5	2	7	7	24
Total		8	6	2	9	8	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.570	.198

		Vestidores					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Limpieza en área de trabajo	Poca importancia	1	1	1	0	0	3
	Moderadamente importante	0	0	1	1	0	2
	Importante	0	1	0	1	2	4
	Muy importante	2	3	2	8	9	24
Total		3	5	4	10	11	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.508	.489

		Sanitarios para empleados					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Limpieza en área de trabajo	Poca importancia	1	1	1	0	0	3
	Moderadamente importante	0	1	0	1	0	2
	Importante	1	0	0	1	2	4
	Muy importante	1	2	3	7	11	24
Total		3	4	4	9	13	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.539	.331

		Vestidores					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi acceso empleados	Sin importancia	2	3	2	1	0	8
	Poca importancia	1	1	1	1	2	6
	Moderadamente importante	0	1	0	1	0	2
	Importante	0	0	1	5	3	9
	Muy importante	0	0	0	2	6	8
Total		3	5	4	10	11	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.653	.079

		Sanitarios para empleados					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi acceso empleados	Sin importancia	2	2	2	2	0	8
	Poca importancia	1	1	1	0	3	6
	Moderadamente importante	0	1	0	1	0	2
	Importante	0	0	1	4	4	9
	Muy importante	0	0	0	2	6	8
	Total	3	4	4	9	13	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.634	.139

		Sanitarios para empleados					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Vestidores	Sin importancia	2	0	1	0	0	3
	Poca importancia	1	3	1	0	0	5
	Moderadamente importante	0	1	2	1	0	4
	Importante	0	0	0	8	2	10
	Muy importante	0	0	0	0	11	11
	Total	3	4	4	9	13	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.818	.000

Anexo 21. Tablas de Contingencia “uso de tecnología empresa 2”

		Capacitación manejo software					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	5	1	2	1	0	9
	Raramente	1	1	1	0	1	4
	Ocasionalmente	1	3	0	1	1	6
	Frecuentemente	0	3	0	1	0	4
	Siempre	1	0	3	3	3	10
Total		8	8	6	6	5	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.640	.118

		Participación videollamadas reuniones trabajo					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	7	1	0	1	0	9
	Raramente	3	1	0	0	0	4
	Ocasionalmente	2	1	2	0	1	6
	Frecuentemente	3	1	0	0	0	4
	Siempre	4	0	1	3	2	10
Total		19	4	3	4	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.590	.346

		Organizador videollamadas reuniones trabajo			Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Total
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	9	0	0	9
	Raramente	3	1	0	4
	Ocasionalmente	6	0	0	6
	Frecuentemente	4	0	0	4
	Siempre	8	0	2	10
Total		30	1	2	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.521	.140

		Participación foros virtuales industria restaurantes					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Seguimiento clientes mensajería instantánea	Nunca	5	1	3	0	0	9
	Raramente	2	0	1	0	1	4
	Ocasionalmente	3	1	1	1	0	6
	Frecuentemente	4	0	0	0	0	4
	Siempre	3	1	1	3	2	10
Total		17	3	6	4	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.562	.510

		Uso redes sociales promover restaurantes					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	5	1	0	1	2	9
	Raramente	1	0	0	2	1	4
	Ocasionalmente	1	2	1	1	1	6
	Frecuentemente	2	0	1	1	0	4
	Siempre	1	1	1	4	3	10
Total		10	4	3	9	7	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.544	.609

		Participación videollamadas reuniones trabajo					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Capacitación manejo software	Nunca	7	1	0	0	0	8
	Raramente	5	2	1	0	0	8
	Ocasionalmente	4	0	0	2	0	6
	Frecuentemente	1	1	1	2	1	6
	Siempre	2	0	1	0	2	5
Total		19	4	3	4	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.640	.115

		Organizador videollamadas reuniones trabajo			Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	
Capacitación manejo software	Nunca	8	0	0	8
	Raramente	7	1	0	8
	Ocasionalmente	6	0	0	6
	Frecuentemente	4	0	2	6
	Siempre	5	0	0	5
Total		30	1	2	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.527	.123

		Participación foros virtuales industria restaurantes					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Capacitación manejo software	Nunca	5	0	2	0	1	8
	Raramente	6	1	0	0	1	8
	Ocasionalmente	2	1	2	1	0	6
	Frecuentemente	1	1	2	2	0	6
	Siempre	3	0	0	1	1	5
Total		17	3	6	4	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.565	.487

		Uso redes sociales promover restaurantes					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Capacitación manejo software	Nunca	4	0	0	2	2	8
	Raramente	2	3	1	1	1	8
	Ocasionalmente	3	0	0	2	1	6
	Frecuentemente	0	1	2	3	0	6
	Siempre	1	0	0	1	3	5
Total		10	4	3	9	7	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.644	.103

		Organizador videollamadas reuniones trabajo			Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	
Participación videollamadas reuniones trabajo	Nunca	19	0	0	19
	Raramente	3	1	0	4
	Ocasionalmente	2	0	1	3
	Frecuentemente	3	0	1	4
	Siempre	3	0	0	3
Total		30	1	2	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.565	.050

		Participación foros virtuales industria restaurantes					
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participación videollamadas reuniones trabajo	Nunca	14	2	2	0	1	19
	Raramente	2	0	1	0	1	4
	Ocasionalmente	0	1	0	2	0	3
	Frecuentemente	0	0	2	2	0	4
	Siempre	1	0	1	0	1	3
Total		17	3	6	4	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.700	.011

		Uso redes sociales promover restaurantes					
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Participación videollamadas reuniones trabajo	Nunca	8	2	1	4	4	19
	Raramente	1	1	0	1	1	4
	Ocasionalmente	0	1	0	1	1	3
	Frecuentemente	0	0	1	3	0	4
	Siempre	1	0	1	0	1	3
Total		10	4	3	9	7	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.563	.499

		Participación foros virtuales industria restaurantes					
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Organizador	Nunca	17	3	6	2	2	30
videollamadas	Raramente	0	0	0	0	1	1
reuniones trabajo	Ocasionalmente	0	0	0	2	0	2
Total		17	3	6	4	3	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.661	.001

		Uso redes sociales promover restaurantes					
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Organizador	Nunca	10	4	2	8	6	30
videollamadas	Raramente	0	0	0	0	1	1
reuniones trabajo	Ocasionalmente	0	0	1	1	0	2
Total		10	4	3	9	7	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.471	.310

		Uso redes sociales promover restaurantes					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Participación foros virtuales industria restaurantes	Nunca	7	2	1	3	4	17
	Raramente	1	2	0	0	0	3
	Ocasionalmente	2	0	1	3	0	6
	Frecuentemente	0	0	1	2	1	4
	Siempre	0	0	0	1	2	3
Total		10	4	3	9	7	33

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.634	.136

Anexo 22. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 3”

		Motivos sociales					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	4	2	1	0	0	7
	En desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	Indeciso	0	0	4	2	0	6
	De acuerdo	1	3	5	5	0	14
	Totalmente de acuerdo	0	1	2	2	2	7
Total		5	6	13	9	2	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.665	.034

		Motivos tecnológicos					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	3	3	0	1	0	7
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	1
	Indeciso	0	0	4	2	0	6
	De acuerdo	1	4	3	5	1	14
	Totalmente de acuerdo	0	2	0	4	1	7
Total		4	9	7	13	2	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.643	.076

		Motivos psicológicos					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos financieros	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	4	0	7
	En desacuerdo	0	0	0	1	0	1
	Indeciso	0	0	5	1	0	6
	De acuerdo	1	0	5	6	2	14
	Totalmente de acuerdo	1	2	0	3	1	7
Total		5	2	10	15	3	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.669	.028

		Motivos tecnológicos					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Motivos sociales	Totalmente en desacuerdo	4	0	0	1	0	5
	En desacuerdo	0	5	0	1	0	6
	Indeciso	0	3	6	4	0	13
	De acuerdo	0	0	1	6	2	9
	Totalmente de acuerdo	0	1	0	1	0	2
Total		4	9	7	13	2	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.774	.000

		Motivos psicológicos					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos sociales	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	3	0	5
	En desacuerdo	1	1	1	3	0	6
	Indeciso	2	0	6	4	1	13
	De acuerdo	0	0	3	4	2	9
	Totalmente de acuerdo	0	1	0	1	0	2
Total		5	2	10	15	3	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.615	.166

		Motivos psicológicos					Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Motivos tecnológicos	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	2	0	4
	En desacuerdo	2	2	1	3	1	9
	Indeciso	0	0	7	0	0	7
	De acuerdo	1	0	2	10	0	13
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	2	2
Total		5	2	10	15	3	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.786	.000

Anexo 23. Tablas de Contingencia “selección de restaurante empresa 3”

		Intercambia información presencial				Total
		Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	0	3	0	0	3
	Raramente	0	0	3	0	3
	Ocasionalmente	1	2	8	2	13
	Frecuentemente	0	4	7	3	14
	Siempre	0	0	1	1	2
Total		1	9	19	6	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.553	.219

		Intercambia información en redes sociales					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Busca información en internet	Nunca	2	1	0	0	0	3
	Raramente	0	1	2	0	0	3
	Ocasionalmente	1	3	5	3	1	13
	Frecuentemente	0	2	6	5	1	14
	Siempre	0	0	0	1	1	2
Total		3	7	13	9	3	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.642	.079

		Intercambia información en redes sociales					
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Intercambia información presencial	Raramente	1	0	0	0	0	1
	Ocasionalmente	2	3	2	2	0	9
	Frecuentemente	0	3	9	6	1	19
	Siempre	0	1	2	1	2	6
Total		3	7	13	9	3	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.627	.031

Anexo 24. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 3”

		Iluminación					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Poca importancia	0	2	1	2	0	5
	Moderamente importante	0	2	1	5	0	8
	Importante	0	2	1	8	2	13
	Muy importante	1	0	0	1	6	8
	Total	2	6	3	16	8	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.728	.001

		Wifi					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Sin importancia	0	1	0	0	0	1
	Poca importancia	1	2	1	1	0	5
	Moderamente importante	0	3	3	0	2	8
	Importante	2	6	1	2	2	13
	Muy importante	2	0	2	2	2	8
	Total	5	12	7	5	6	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.518	.683

		Acondicionamiento personas capacidades diferentes					
		Sin importancia	Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente musical	Sin importancia	1	0	0	0	0	1
	Poca importancia	1	1	1	2	0	5
	Moderamente importante	0	2	2	4	0	8
	Importante	4	1	2	2	4	13
	Muy importante	0	0	1	3	4	8
	Total	6	4	6	11	8	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.605	.212

		Estacionamiento				
		Poca importancia	Moderamente importante	Importante	Muy importante	Total
Ambiente musical	Sin importancia	0	0	1	0	1
	Poca importancia	2	2	0	1	5
	Moderamente importante	1	1	4	2	8
	Importante	0	1	5	7	13
	Muy importante	0	1	2	5	8
	Total	3	5	12	15	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.574	.142

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Sin importancia	0	0	0	0	1	1
	Poca importancia	1	2	1	1	0	5
	Moderadamente importante	1	2	3	2	0	8
	Importante	5	2	1	3	2	13
	Muy importante	0	2	1	2	3	8
	Total	7	8	6	8	6	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.570	.396

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Ambiente musical	Sin importancia	0	1	0	0	0	1
	Poca importancia	0	4	1	0	0	5
	Moderadamente importante	3	0	5	0	0	8
	Importante	6	3	3	1	0	13
	Muy importante	3	1	3	0	1	8
	Total	12	9	12	1	1	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.614	.170

		Wifi					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Sin importancia	1	1	0	0	0	2
	Poca importancia	2	2	1	0	1	6
	Moderadamente importante	0	1	0	1	1	3
	Importante	1	6	5	2	2	16
	Muy importante	1	2	1	2	2	8
Total		5	12	7	5	6	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.489	.808

		Acondicionamiento personas capacidades diferentes					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Sin importancia	1	0	0	1	0	2
	Poca importancia	3	0	1	2	0	6
	Moderadamente importante	0	1	0	2	0	3
	Importante	1	3	4	4	4	16
	Muy importante	1	0	1	2	4	8
Total		6	4	6	11	8	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.593	.269

		Estacionamiento				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Sin importancia	0	0	2	0	2
	Poca importancia	1	2	1	2	6
	Moderadamente importante	1	0	1	1	3
	Importante	1	2	5	8	16
	Muy importante	0	1	3	4	8
	Total	3	5	12	15	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.477	.588

		Área para niños				Total	
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante		Muy importante
Iluminación	Sin importancia	0	0	0	1	1	2
	Poca importancia	2	0	2	2	0	6
	Moderadamente importante	0	2	0	1	0	3
	Importante	4	3	3	4	2	16
	Muy importante	1	3	1	0	3	8
	Total	7	8	6	8	6	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.571	.389

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Iluminación	Sin importancia	1	1	0	0	0	2
	Poca importancia	3	2	1	0	0	6
	Moderadamente importante	0	1	2	0	0	3
	Importante	5	3	7	1	0	16
	Muy importante	3	2	2	0	1	8
	Total		12	9	12	1	1

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.471	.868

		Acondicionamiento personas capacidades diferentes					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Sin importancia	3	0	0	2	0	5
	Poca importancia	3	3	2	4	0	12
	Moderadamente importante	0	0	4	1	2	7
	Importante	0	1	0	1	3	5
	Muy importante	0	0	0	3	3	6
	Total		6	4	6	11	8

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.697	.007

		Estacionamiento				Total
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Sin importancia	1	2	1	1	5
	Poca importancia	1	1	8	2	12
	Moderadamente importante	0	1	3	3	7
	Importante	1	0	0	4	5
	Muy importante	0	1	0	5	6
	Total	3	5	12	15	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.606	.061

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Wifi	Sin importancia	3	1	0	1	0	5
	Poca importancia	3	3	2	2	2	12
	Moderadamente importante	0	2	2	2	1	7
	Importante	0	1	1	1	2	5
	Muy importante	1	1	1	2	1	6
	Total	7	8	6	8	6	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.494	.790

		Área para eventos					
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Wifi	Sin importancia	4	1	0	0	0	5
	Poca importancia	5	3	4	0	0	12
	Moderadamente importante	2	2	2	0	1	7
	Importante	0	1	3	1	0	5
	Muy importante	1	2	3	0	0	6
	Total	12	9	12	1	1	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.593	.267

		Estacionamiento				
		Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Sin importancia	1	1	2	2	6
	Poca importancia	2	0	2	0	4
	Moderadamente importante	0	1	4	1	6
	Importante	0	3	3	5	11
	Muy importante	0	0	1	7	8
	Total	3	5	12	15	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.635	.023

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Sin importancia	4	0	0	1	1	6
	Poca importancia	2	1	1	0	0	4
	Moderadamente importante	0	2	1	2	1	6
	Importante	0	4	2	4	1	11
	Muy importante	1	1	2	1	3	8
Total		7	8	6	8	6	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.621	.145

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Acondicionamiento personas capacidades diferentes	Sin importancia	4	2	0	0	0	6
	Poca importancia	2	1	1	0	0	4
	Moderadamente importante	1	2	3	0	0	6
	Importante	4	1	6	0	0	11
	Muy importante	1	3	2	1	1	8
Total		12	9	12	1	1	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.566	.417
N de casos válidos		35	

		Área para niños					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Estacionamiento	Poca importancia	2	1	0	0	0	3
	Moderadamente importante	1	2	1	1	0	5
	Importante	2	3	2	2	3	12
	Muy importante	2	2	3	5	3	15
Total		7	8	6	8	6	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.456	.687

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Estacionamiento	Poca importancia	1	2	0	0	0	3
	Moderadamente importante	2	2	1	0	0	5
	Importante	5	2	4	0	1	12
	Muy importante	4	3	7	1	0	15
Total		12	9	12	1	1	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.446	.731

		Área para eventos					Total
		Sin importancia	Poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante	
Área para niños	Sin importancia	5	2	0	0	0	7
	Poca importancia	3	4	1	0	0	8
	Moderadamente importante	0	2	4	0	0	6
	Importante	3	0	4	1	0	8
	Muy importante	1	1	3	0	1	6
	Total	12	9	12	1	1	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	.640	.084

Anexo 25. Tablas de Contingencia “ambiente social empresa 3”

		Estar acompañado					Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Dialoga con empleados	Nunca	0	0	1	0	0	1
	Raramente	0	2	1	1	0	4
	Ocasionalmente	1	2	3	5	1	12
	Frecuentemente	0	5	0	3	2	10
	Siempre	0	0	1	3	4	8
Total		1	9	6	12	7	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.606	.205

		Comparte ideas con personas en la mesa			Total
		Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	
Dialoga con empleados	Nunca	0	0	1	1
	Raramente	2	0	2	4
	Ocasionalmente	0	6	6	12
	Frecuentemente	1	6	3	10
	Siempre	0	1	7	8
Total		3	13	19	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.584	.021

		Comparte ideas con personas en la mesa			
		Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	Total
Estar acompañado	Nunca	0	0	1	1
	Raramente	3	5	1	9
	Ocasionalmente	0	3	3	6
	Frecuentemente	0	4	8	12
	Siempre	0	1	6	7
Total		3	13	19	35

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.563	.039

Anexo 26. Tablas de Contingencia “motivos participar cocreación empresa 3”

		Recompensas monetarias				Totalmente de acuerdo	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo		
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	0	3
	En desacuerdo	0	1	0	0	0	1
	Indeciso	0	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	1	1	2	1	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	1	1
Total		3	2	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.816	.143

		Reconocimiento lograr fama				Totalmente de acuerdo	Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo		
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	0	3
	En desacuerdo	0	0	1	0	0	1
	Indeciso	0	1	0	0	0	1
	De acuerdo	1	0	1	2	1	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	1	1
Total		4	1	2	2	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.840	.049

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional				
		Totalmente en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	3
	En desacuerdo	1	0	0	0	1
	Indeciso	0	1	0	0	1
	De acuerdo	1	0	3	1	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	1	1
Total		5	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.819	.033

		Placer de contribuir y orgullo				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Identidad profesional	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	3
	En desacuerdo	0	1	0	0	1
	Indeciso	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	0	4	1	5
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	1	1
Total		3	1	5	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.842	.008

		Reconocimiento lograr fama					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	0	3
	En desacuerdo	1	0	1	0	0	2
	Indeciso	0	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	1	1	1	0	3
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	2	2
Total		4	1	2	2	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.834	.066

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional				
		Totalmente en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	3
	En desacuerdo	2	0	0	0	2
	Indeciso	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	1	1	1	3
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	1	2
Total		5	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.759	.243

		Placer de contribuir y orgullo				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Recompensas monetarias	Totalmente en desacuerdo	3	0	0	0	3
	En desacuerdo	0	1	1	0	2
	Indeciso	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	0	2	1	3
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	1	2
Total		3	1	5	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.783	.135

		Oportunidades de promoción y desarrollo profesional				
		Totalmente en desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Reconocimiento lograr fama	Totalmente en desacuerdo	4	0	0	0	4
	En desacuerdo	0	1	0	0	1
	Indeciso	1	0	0	1	2
	De acuerdo	0	0	2	0	2
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	1	2
Total		5	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.831	.017

		Placer de contribuir y orgullo				Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Reconocimiento lograr fama	Totalmente en desacuerdo	3	0	1	0	4
	En desacuerdo	0	0	1	0	1
	Indeciso	0	1	0	1	2
	De acuerdo	0	0	2	0	2
	Totalmente de acuerdo	0	0	1	1	2
Total		3	1	5	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.775	.169

		Placer de contribuir y orgullo				Total
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Oportunidades de promoción y desarrollo profesional	Totalmente en desacuerdo	3	1	1	0	5
	Indeciso	0	0	1	0	1
	De acuerdo	0	0	3	0	3
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	2	2
Total		3	1	5	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coficiente de contingencia	.788	.035

Anexo 27. Tablas de Contingencia “ambiente físico empresa 3”

		Wifi acceso empleados				Total
		Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	
Limpieza en área de trabajo	Importante	1	0	1	0	2
	Muy importante	1	2	4	2	9
Total		2	2	5	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.413	.520

		Vestidores				Total
		Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	
Limpieza en área de trabajo	Importante	1	0	1	0	2
	Muy importante	1	1	5	2	9
Total		2	1	6	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.395	.565

		Sanitarios para empleados			
		Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Limpieza en área de trabajo	Importante	0	2	0	2
	Muy importante	2	3	4	9
Total		2	5	4	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.459	.231

		Vestidores				
		Sin importancia	Poca importancia	Importante	Muy importante	Total
Wifi acceso empleados	Sin importancia	2	0	0	0	2
	Poca importancia	0	1	1	0	2
	Importante	0	0	4	1	5
	Muy importante	0	0	1	1	2
Total		2	1	6	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.780	.048

		Sanitarios para empleados			
		Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Wifi acceso empleados	Sin importancia	1	1	0	2
	Poca importancia	1	0	1	2
	Importante	0	3	2	5
	Muy importante	0	1	1	2
	Total	2	5	4	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.581	.468

		Sanitarios para empleados			
		Moderadamente importante	Importante	Muy importante	Total
Vestidores	Sin importancia	1	1	0	2
	Poca importancia	1	0	0	1
	Importante	0	4	2	6
	Muy importante	0	0	2	2
	Total	2	5	4	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.716	.073

Anexo 28. Tablas de Contingencia “uso de tecnología empresa 3”

		Capacitación manejo software				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	
Seguimiento clientes por mensajería instantánea	Nunca	5	1	1	0	7
	Ocasionalmente	1	1	0	1	3
	Siempre	0	0	1	0	1
Total		6	2	2	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.665	.189

		Participación videollamadas reuniones trabajo		Total
		Nunca	Ocasionalmente	
Seguimiento clientes mensajería instantánea	Nunca	7	0	7
	Ocasionalmente	2	1	3
	Siempre	1	0	1
Total		10	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.459	.231

		Organizador videollamadas reuniones trabajo		
		Nunca	Frecuentemente	Total
Seguimiento clientes	Nunca	7	0	7
mensajería instantánea	Ocasionalmente	2	1	3
	Siempre	1	0	1
Total		10	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.459	.231

		Participación foros virtuales industria restaurantes			
		Nunca	Raramente	Siempre	Total
Seguimiento clientes	Nunca	7	0	0	7
mensajería instantánea	Ocasionalmente	2	0	1	3
	Siempre	0	1	0	1
Total		9	1	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.747	.008

		Uso redes sociales promover restaurantes				
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Siempre	Total
Seguimiento clientes mensajería instantanea	Nunca	3	1	1	2	7
	Ocasionalmente	2	0	1	0	3
	Siempre	0	0	1	0	1
Total		5	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.555	.558

		Participación videollamadas reuniones trabajo		Tot al
		Nunca	Ocasionalmente	
Capacitación manejo software	Nunca	6	0	6
	Raramente	2	0	2
	Ocasionalmente	2	0	2
	Frecuentemente	0	1	1
Total		10	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.707	.012

		Organizador videollamadas reuniones trabajo		
		Nunca	Frecuentemente	Total
Capacitación manejo software	Nunca	6	0	6
	Raramente	2	0	2
	Ocasionalmente	2	0	2
	Frecuentemente	0	1	1
Total		10	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.707	.012

		Participación foros virtuales industria restaurantes			
		Nunca	Raramente	Siempre	Total
Capacitación manejo software	Nunca	6	0	0	6
	Raramente	2	0	0	2
	Ocasionalmente	1	1	0	2
	Frecuentemente	0	0	1	1
Total		9	1	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.769	.014

		Uso redes sociales promover restaurantes				
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Siempre	Total
Capacitación manejo software	Nunca	4	0	0	2	6
	Raramente	1	1	0	0	2
	Ocasionalmente	0	0	2	0	2
	Frecuentemente	0	0	1	0	1
Total		5	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.771	.064

		Organizador videollamadas reuniones trabajo		
		Nunca	Frecuentemente	Total
Participación videollamadas reuniones trabajo	Nunca	10	0	10
	Ocasionalmente	0	1	1
Total		10	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.707	.001

		Participación foros virtuales industria restaurantes			Total
		Nunca	Raramente	Siempre	
Participación videollamadas	Nunca	9	1	0	10
reuniones trabajo	Ocasionalmente	0	0	1	1
Total		9	1	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.707	.004

		Uso redes sociales promover restaurantes				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Siempre	
Participación videollamadas	Nunca	5	1	2	2	10
reuniones trabajo	Ocasionalmente	0	0	1	0	1
Total		5	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.459	.402
N de casos válidos		11	

		Participación foros virtuales industria restaurantes			Total
		Nunca	Raramente	Siempre	
Organizador videollamadas reuniones trabajo	Nunca	9	1	0	10
	Frecuentemente	0	0	1	1
Total		9	1	1	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.707	.004
N de casos válidos		11	

		Uso redes sociales promover restaurantes				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Siempre	
Organizador videollamadas reuniones trabajo	Nunca	5	1	2	2	10
	Frecuentemente	0	0	1	0	1
Total		5	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	.459	.402

		Uso redes sociales promover restaurantes				Total
		Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Siempre	
Participación foros virtuales industria restaurantes	Nunca	5	1	1	2	9
	Raramente	0	0	1	0	1
	Siempre	0	0	1	0	1
Total		5	1	3	2	11

		Valor	Significación aproximada
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	.610	.368

COPRODUCCIÓN

poblana obtengan pendiente
nuestro evolucionando llevamos presencial
piden igual diferente creaciones forma motiva
mejores durante comentarios aprender cuanto gerente
pedir desde aportación políticas resultado expertos
incorpora comparte mejorar aportar nuestras darán
podemos estan busca actividades redes están bueno estas platillos
encargada cocina sociales ideas abiertos ahorre equipo
manos proceso somos clientes manera pueden mismo
esperados concepto sugerencias cuenta considerar percibir
pesar cuando persona restaurante porque decir mediante
estancia agradece empleados siempre deben parte
presumir estén empresa aprendizaje alineadas contratación otros
habitual entonces contenido directamente puede
niños promoción identificar estamos imágenes realizando
participan obtenga posibilidades

COPROMOCIÓN

temporalidades
presencia
principales imágenes mantener
información empleados familiares secundario
seguimiento cuaresma comparte encargada promueven
promoción consideran temporada comunicación
facebook bichos persona caderas grupo través
amistades sociales actualización todos
trabajan existe mediante redes medio contenido
instagram actividades cliente pulque cuenta radio
nogada cerrar restaurante chiles están ventas
convenio capacitada cuales finalidad
espectaculares creaciones festival parte
impulsan festivales maneja videos
principalmente pendiente

CO-PRUEBA

vender propuesta segunda
preparación observaciones propone
quedar mejorarlo insumos informar producción
preparando hagan expertos familiares presentan
prepara externos calificaciones definitiva preparan
comsnales montado adquieren mejorar
venía desarrolla puede dueño alimento gerente
sepan garroteros meseros etapa nuevos diferente éxito
probar consiste todos platillo manera integra tiene
destacar plato sugerencia carta cuanto participa
maneja cocineros empleados cocina hacen primera
parte detecta comenta prueba
tercera gastronómica procedimiento estar invitan servirlo
montando degustación igual observen
presentación inmediatamente ponen respecto
prueben participan presentarse
restaurante

RECONOCIMIENTO A EMPLEADOS

trabajados reconocimiento
representativa operaciones principalmente
productos iniciar favorables honestidad valorar
operatividad estimular desarrollo función manera
ideas cumplir bebida cuenta filosofía otorgan
través evaluamos basan **otorgar** aspectos felicita
realiza diariamente **desempeño** anuales expresada
lleva dinero algún **mesero venta trabajo** grupal
depende **reconocimiento** elementos
labor aporte **restaurantes empleados puesto** factores
lugar **empresa** antes decir igual mucho
esfuerzo además **relevantes** cuando gerente
mensuales centran **deberminado** descripción nivel
eficientemente **encaminada** grupalmente recurso
personal gerente **importante** lleven poblano
promover junta **preservicio** puntualidad
trimestrales platillo **responsabilidad**
trabajadores

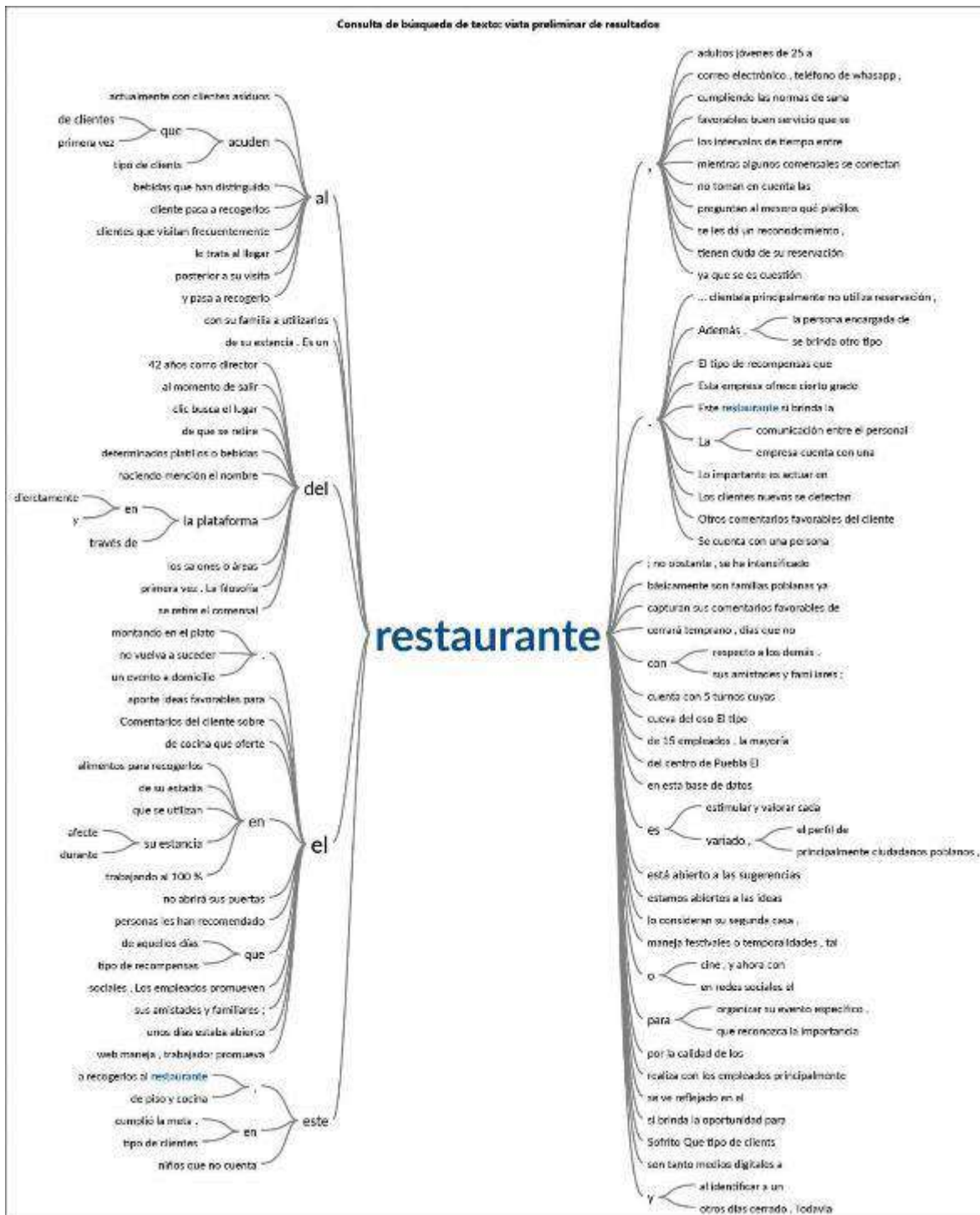
TIPO DE CLIENTES

socioeconómico
shower oficinistas sábados
personas internacional poblano
lunes despedidas local viven
poblanos familias adultos eventos nacional
negocios comidas básicamente conurbada
durante **principalmente** privados
puebla llevan familiar **clientes** comensales perfil
tipos pocos ciudad **restaurantes** ciudadanos status
turistas fines variado acuden semana hospital
mayoría entre cautivos empresarios soltera
sociales jóvenes ejecutivos mientras
nuestros mayoritario reuniones
turismo porcentaje viernes

WORD OF MOUTH

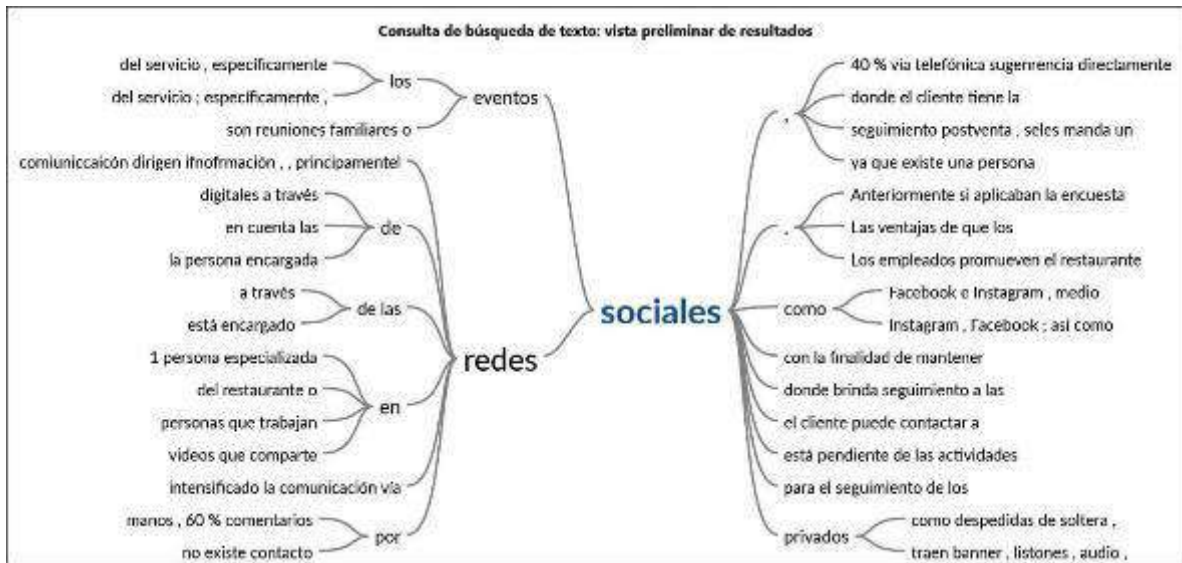
trata recibido
momento instalaciones sazón
sobre parte hacen directamente proporcionan
inclinan contentos **mucho** brindada propio
mesero diarios **principalmente** recibimos
lugar ambiente **servicio** comida demoran recibida
tenido digno **atendió** **platos cliente restaurante** probado
llevan ellos **comentarios** bebida detalles
valoran empresa alimentos **comensal** algunos calidez procura
tiempo entrega **atención** **favorables** final bajen felicita trato
hincapié estancia **hemos** **comensales** mejor encantó refieren
preparación **frecuentes** cuidar gusta otros todos
afortunadamente **comensales** guardar persona
otorga estadia **comensales** guardar persona
requieren mayoría experiencia nombre tienen
rapidez mencionar salir
satisfactoriamente

Anexo 30. Árboles de enlace de palabras clave









Anexo 31. Referencias y porcentajes de cobertura de los 16 temas

CO-DISTRIBUCIÓN

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 3 referencias codificadas [Cobertura 11.24%]

Referencia 1 - Cobertura 3.98%

La venta a domicilio se lleva a cabo por la plataforma de servicios de didi y rapid; de igual manera, el cliente hace el pedido vía telefónica y pasa a recogerlo al restaurante.

Referencia 2 - Cobertura 4.56%

Además, se brinda otro tipo de servicios, como parrilladas a domicilio, donde se cuenta con equipo, mesas, sillas, loza, cristalería, carpas, la infraestructura necesaria para montar un evento a domicilio.

Referencia 3 - Cobertura 2.69%

El reparto a domicilio se convirtió en una necesidad durante la pandemia, se incrementaron las ventas bajo esta modalidad.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.92%]

Referencia 1 - Cobertura 4.92%

Antes de la pandemia, la empresa brindaba el reparto a domicilio, en este momento no se está ofreciendo el servicio a domicilio. Durante la pandemia, antes de la aparición de la vacuna, la empresa ofrecía reparto a domicilio, actualmente ya no brinda este servicio, pero ofrece la alternativa de pick & go, la cual el cliente habla por teléfono para pedir los platillos y a determinada hora el cliente pasa a recogerlos al restaurante.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 9.13%]

Referencia 1 - Cobertura 7.61%

Con la pandemia se incrementó la venta a domicilio ya sea con reparto a domicilio o pasaban a recoger los clientes la comida. Actualmente estamos en un proceso de recuperación económica en cuanto a las ventas, desafortunadamente estuvo cerrado durante 4 meses, posteriormente, se intercalaban días, unos días estaba abierto el restaurante y otros días cerrado. Todavía no estamos trabajando al 100% de la capacidad, las venta a domicilio están disminuyendo debido a que ya

abrimos todos los días. Para el reparto a domicilio se cuenta con equipo de transporte propio, que es una camioneta, no manejamos intermediarios como uber eats, didi, etc

Referencia 2 - Cobertura 1.53%

las llamadas telefónicas se llevan a cabo por parte del cliente para solicitar los alimentos para recogerlos en el restaurante.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 10.52%]

Referencia 1 - Cobertura 7.71%

si se ofrece con nuestro servicio directamente, o mediante las plataformas uber eats, rapid, didi, son frecuentes durante la pandemia, clientes les gustó el servicio a domicilio, servicio pick and go, ultimo medio año pick and go boom.. via telefónica su pedido y pasan a recogerlo...

Los productos que se elaboran facilita el servicio a domicilio y pick and go

Referencia 2 - Cobertura 2.82%

Antes de la pandemia salón en la parte de arriba... durante la pandemia se desplazan hacia las oficinas o casa para ofrecer el evento,

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ANTES DEL SERVICIO

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.30%]

Referencia 1 - Cobertura 4.30%

Para reservar una mesa puede ser por tres vías, mediante llamada telefónica, en internet a través de la plataforma del restaurante o en redes sociales el cliente puede contactar a la empresa.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 7.00%]

Referencia 1 - Cobertura 3.96%

La mayoría de las reservaciones se llevan a cabo vía telefónica, en cuanto a la reservación en línea son esporádicas. A pesar de reservar a través de la plataforma del restaurante, tienen duda de su reservación y hablan por teléfono para asegurarse de que realmente se haya reservado, confirmando día, hora, número de personas y ubicación de la mesa.

Referencia 2 - Cobertura 3.04%

Se cuenta con una persona que está encargado de las redes sociales donde brinda seguimiento a las preguntas e inquietudes del cliente, así como poder informar al cliente de aquellos días que el restaurante cerrará temprano, días que no abrirá sus puertas el restaurante.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 9.68%]

Referencia 1 - Cobertura 7.78%

Los medios que se utilizan en el restaurante son tanto medios digitales a través de redes sociales como Instagram, Facebook; así como medios tradicionales como radio, TV y vía telefónica. Hay dos maneras de comunicación con los clientes para la reservación, una de ellas es a través de la llamada telefónica y la otra mediante Open table, éste último solo con un clic busca el lugar del restaurante en esta base de datos y lleva a cabo su reservación. También se tiene la alternativa de la reservación vía whatsapp. Para mantener la comunicación con el cliente se le envía un correo electrónico y recordarles de nuestra presencia en el sector restaurantero.

Referencia 2 - Cobertura 1.89%

El medio por el cual el cliente reserva la mesa se lleva a cabo por vía telefónica, siendo ésta el 95% de las reservaciones, y el 5% restante es por Open table.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.04%]

Referencia 1 - Cobertura 4.04%

clientela principalmente no utiliza reservación, clientela comer rápido, pero cuando es cumpleaños de alguien, hacen la reservación... teléfono 65% en reservar mesa, whatsapp o mensajes 35%..

COPRODUCCIÓN

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.92%]

Referencia 1 - Cobertura 3.92%

Están abiertos a las sugerencias de los clientes, estas sugerencias son de manera presencial durante su estancia en el restaurante, no toman en cuenta las de redes sociales.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 9.08%]

Referencia 1 - Cobertura 6.81%

En este restaurante estamos abiertos a las ideas o sugerencias de los clientes; de igual manera, los empleados pueden aportar ideas para mejorar los procesos, de realizar de una manera diferente las actividades en la cual se ahorre tiempo y se obtenga el mismo resultado, entonces darán visto bueno a las ideas, y en caso de que no se obtengan los resultados esperados se regresa a la forma habitual con que se venía realizando la actividad. También se deben considerar las políticas de la empresa a pesar de las ideas de los clientes, tal es el caso del área para niños que no cuenta este restaurante.

Referencia 2 - Cobertura 2.26%

la persona encargada de redes sociales está pendiente de las actividades de promoción por parte del cliente y de las creaciones de contenido mediante imágenes o videos que comparte en redes sociales.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 8.56%]

Referencia 1 - Cobertura 3.48%

El restaurante está abierto a las sugerencias o recomendaciones de los clientes, siempre y cuando estén alineadas a las políticas y al concepto de cocina tradicional poblana; ya que si piden platillos de otros estados del país se les agradece su aportación, pero está fuera de nuestro concepto.

Referencia 2 - Cobertura 5.09%

En cuanto a los empleados, si participan en aportar ideas para mejorar el servicio, desde su contratación se le motiva en que se incorpora al trabajo porque viene a sumar esfuerzos; todos somos un equipo, siempre hay algo que aprender, no podemos presumir que somos expertos, seguimos en un proceso de aprendizaje continuo, se sigue evolucionando. La única persona que puede decir y percibir que somos los mejores es el cliente.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 6.29%]

Referencia 1 - Cobertura 6.29%

Estan abiertos a sugerencias de los clientes, si, hay que identificar que busca al cliente y si está en nuestras posibilidades lo llevamos a cabo, porque pueden pedir cosas que no están en nuestras manos, 60% comentarios por redes sociales, 40% via telefónica sugenrenca directamente al gerente

COPROMOCIÓN

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 6.94%]

Referencia 1 - Cobertura 4.36%

Los principales medios de comunicación con el cliente es a través de las redes sociales, ya que existe una persona capacitada para dar seguimiento a los clientes y actualización de la información.

Referencia 2 - Cobertura 2.58%

Los empleados promueven el restaurante con sus amistades y familiares; el restaurante lo consideran su segunda casa.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 2.26%]

Referencia 1 - Cobertura 2.26%

la persona encargada de redes sociales está pendiente de las actividades de promoción por parte del cliente y de las creaciones de contenido mediante imágenes o videos que comparte en redes sociales.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 3.94%]

Referencia 1 - Cobertura 1.32%

Se cuenta con dos personas que trabajan en redes sociales con la finalidad de mantener presencia todos los días.

Referencia 2 - Cobertura 2.61%

El restaurante maneja festivales o temporalidades, tal es el caso de chiles en nogada, temporada de bichos, temporada de pulque, festival del pulque, la cuaresma, mole de caderas, las cuales impulsan al alza las ventas.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.24%]

Referencia 1 - Cobertura 3.24%

principalmente redes sociales como Facebook e Instagram, medio secundario el radio, convenio con grupo ACIR, están por cerrar mediante espectaculares...

RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 2.56%]

Referencia 1 - Cobertura 2.56%

Principalmente los aspectos relevantes para otorgar reconocimiento se basan en los años trabajados con la empresa.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.77%]

Referencia 1 - Cobertura 4.77%

Los factores relevantes para otorgar reconocimientos al personal por su buen desempeño para la operatividad se centran en la responsabilidad, la puntualidad, la honestidad como principales elementos. Depende mucho de la labor de venta que lleven a cabo, no expresada en dinero sino encaminada a promover los productos, tal es el caso del mole poblano, el mezcal de casa, o algún platillo o bebida representativa del lugar.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 5.16%]

Referencia 1 - Cobertura 5.16%

La filosofía del restaurante es estimular y valorar cada día el esfuerzo y trabajo de los empleados, los empleados es el recurso más importante que cuenta la empresa. Los reconocimientos que se otorgan a los empleados por su buen desempeño se llevan a cabo de manera grupal, es decir, cuando realiza eficientemente su trabajo se le felicita grupalmente en la junta de preservicio que se lleva diariamente antes de iniciar operaciones.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 7.75%]

Referencia 1 - Cobertura 4.23%

va en función al puesto, no evaluamos igual al mesero que al gerente, mesero debe cumplir deberminado nivel de venta, y el gerende a través de ventas mensuales, trimestrales, semestrales y anuales,

Referencia 2 - Cobertura 3.51%

Reconocimiento de trabajadores , que desarrolle al 100% su descripción de puestos, además aporte ideas favorables para el restaurante, se les dá un reconodcimiento,

PERSONAS EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 8.57%]

Referencia 1 - Cobertura 3.63%

Es un restaurante de 15 empleados, la mayoría de ellos tiene contacto con el cliente, como los meseros, garroteros y de manera indirecta el chef y los cocineros.

Referencia 2 - Cobertura 4.94%

Ya estamos trabajando al 100% en el restaurante, cumpliendo las normas de sana distancia entre los comensales, utilización de gel antibacterial y cubrebocas, y las medidas de higiene de cada uno de nuestros trabajadores.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 8.06%]

Referencia 1 - Cobertura 8.06%

Las personas que participan en la prestación del servicio no solo implican la labor de los meseros y la cocina, sino todos los empleados formamos un equipo; la cocina y la barra surten a los meseros para dar el servicio a los clientes. Si se retrasa en algún punto, pues obviamente repercute en el servicio.. el cliente no se percata que existen otros puestos que están involucrados en el servicio. Si algo sale mal en la cocina va a repercutir en el comensal, así como algún detalle en almacén con retraso de materia prima afecta a la cocina. Los clientes no van a comentar específicamente que la cajera, valet parking, mesero, sino más bien, generalizan su comentario haciendo mención el nombre del restaurante.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 9.40%]

Referencia 1 - Cobertura 9.40%

Para llevar a cabo el proceso de servicio se cuenta en piso con 12 anfitriones y 10 auxiliares (garrotero), tres capitanes, un jefe de sala y un gerente. En el área de recepción del cliente se cuenta con cinco personas, una persona ubicada en la puerta que da la bienvenida y despide a todos los clientes, 4 hostess, una de ellas pendiente de las llamadas telefónicas y recibe a todos los clientes, mientras que las otras 3 hostess conducen a los clientes a sus respectivas mesas. En total, el equipo está integrado por 80 personas, de manera indirecta se cuenta con cinco personas en la barras, tres cajeros, 5 lavalozas, 25 cocineros y 4 personas en limpieza, una persona atendiendo el teléfono, un almacenista, un chofer, un chofer cubretornos que también realiza funciones de almacenista.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.51%]

Referencia 1 - Cobertura 3.51%

Cuántas personas tienen contacto directo con el cliente, cinco personas y 6 con el gerente, contacto indirecto con el cliente, 11 personas: cocineros, lavalozas,

COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAL

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 9.26%]

Referencia 1 - Cobertura 9.26%

Antes de iniciar operaciones se lleva a cabo una reunión entre el personal, se realiza el pase de lista y detallan algunos aspectos para mejorar la atención al cliente; también al final del día se lleva a cabo otra reunión entre empleados para analizar algunas cuestiones desfavorables que se hayan suscitado. El dueño participa en las reuniones solamente cuando se lo solicitan, no existe un periodo preestablecido.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 14.46%]

Referencia 1 - Cobertura 14.46%

La comunicación entre el personal principalmente es verbal, antes de abrir o antes del servicio, el área de piso integrada por capitanes, meseros y garroteros llevan a cabo al inicio del turno un briefing, donde se comentan algunos detalles que deben tener presentes a lo largo de la jornada laboral, tal como si habrá algún evento empresarial o social, si hay algún platillo que promover o alguna sugerencia de bebida que acompañe algún platillo. El chef maneja sugerencias cada dos meses, sugerencias del mes de acuerdo a la temporada, se dan a conocer a los meseros y capitanes de meseros; por ejemplo, si existe alguna bebida, algo nuevo que se requiera promover. Esta comunicación se lleva a cabo de manera oral, y también se aprovecha la tecnología de mensajería instantánea a través de la creación de grupos en whatsapp para informar de manera inmediata a los que están brindando el servicio a los comensales; por ejemplo, el desabasto de vinos para que el mesero tenga conocimiento y en caso de que el cliente lo llegara a solicitar, se le comenta que no hay en existencia, pero se le ofrece una alternativa. La inexistencia de productos inmediatamente se desactiva de la carta para que no se visualice; la dirección, jefe de barra o capitán de meseros brinda la información

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 9.39%]

Referencia 1 - Cobertura 8.52%

La comunicación entre los empleados destaca principalmente la junta preservicio que se lleva diariamente, este briefing se realiza a las 9 am antes de iniciar el servicio. Posteriormente a la 1 pm hay otra junta preservicio para alistarse a la hora de comida, donde se indican faltantes de

cocina, faltantes de barra, faltantes de vinos, y además se comenta sobre las quejas y sugerencias del día anterior para mejorar día a día. Estas reuniones son verbales, y conducidas por los capitanes de meseros y los jefes de sala hacia sus colaboradores de piso y cocina. Este restaurante cuenta con 5 turnos cuyas horas de entrada son 7 am, 9 am, 11 am, 1 pm y 2:30 pm, con la finalidad de cubrir todas las horas laborales.

Referencia 2 - Cobertura 0.88%

El personal tiene acceso a wifi para facilitar la comunicación entre ellos

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 2.84%]

Referencia 1 - Cobertura 2.84%

reunión al final de la jornada con los trabajadores, para ver que salió mal, que salió bien, y sobre eso trabajar al día siguiente,

CO-CONSUMO

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.47%]

Referencia 1 - Cobertura 3.47%

El capitán de meseros ofrece sugerencias a los comensales en cuanto a los platillos y bebidas que han distinguido al restaurante con respecto a los demás.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 5.46%]

Referencia 1 - Cobertura 1.52%

Las ventajas de que los empleados recomienden determinados platillos o bebidas del restaurante se ve reflejado en el aspecto monetario.

Referencia 2 - Cobertura 3.94%

ofrecer sugerencias al cliente ya que el platillo puede tener picante, qué ingredientes se requieren para elaborar el platillo; asimismo, en cuanto a las bebidas los empleados reciben capacitación en cuanto a vinos dos veces por semana y también capacitación sobre destilados, con la finalidad de sugerir con qué vino debe acompañarse los alimentos.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.25%]

Referencia 1 - Cobertura 4.25%

El mesero tiene que conocer la carta a la perfección, así como la preparación de los platillos, si se fríe, si se hornea, si va al vapor; de la misma manera, la carta de vinos y licores. Esta semana están tomando curso de cata de mezcal. Dos veces a la semana se les capacita sobre vinos con la finalidad de que tengan amplio conocimiento para saber vender.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.72%]

Referencia 1 - Cobertura 4.72%

Ventajas recomiendan un platillo, colaborador es el cliente primero, nueva venta, platillos mas utilidad que otros, el vendan constantemente es redituable para la empresa, tanto utilidad y que no haya merma en la cocina...

CO-DISEÑO

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 7.77%]

Referencia 1 - Cobertura 7.77%

Si se llevan a cabo reuniones o eventos familiares donde si se permite que personalicen el servicio, es decir, el montaje de las mesas, la forma de colocar las mesas, arreglos florales, música, decoración, menús de acuerdo a las necesidades de los clientes siempre y cuando se apeguen a al tipo de especialidad de cocina que oferte el restaurante.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.37%]

Referencia 1 - Cobertura 4.37%

Este restaurante si brinda la oportunidad para que el cliente se involucre en la personalización del servicio, específicamente los eventos sociales, donde el cliente tiene la oportunidad de arreglar o decorar el salón, disposición y colocación de las mesas para el montaje, tipo de música, acceso a wifi, autorización a los comensales para usar carta abierta o el menú que se contrató.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 7.91%]

Referencia 1 - Cobertura 1.75%

En cuanto a la decoración, está enfocado a lo colonial la cual no se permite al cliente modificar la decoración para algún evento social o familiar.

Referencia 2 - Cobertura 6.16%

Esta empresa ofrece cierto grado de libertad al cliente en cuanto a la personalización del servicio; específicamente, los eventos sociales privados traen banner, listones, audio, un trío y todo tipo de publicidad que no se pegue o cuelgue en la pared, pueden usar televisiones. La decoración del lugar no puede ser movida, no atornillar ni colgar en las paredes; de igual manera, dependiendo de la ocasión, el audio debe tener hasta cierto límite de decibeles para no afectar a otros comensales en la hora de la comida.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.79%]

Referencia 1 - Cobertura 4.79%

Cliente personalice el servicio, decoración arreglo de mesas, colocar las mesas, si,, conforme el cliente solicita las cosas se le va cobrando. Non hay problema con la decoración, siempre y cuando no lastimen la decoración

TIPOS DE CLIENTES

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.18%]

Referencia 1 - Cobertura 3.18%

El tipo de clientes en este restaurante básicamente son familias poblanas ya que el porcentaje mayoritario es local, los clientes son cautivos;

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 5.05%]

Referencia 1 - Cobertura 5.05%

Los tipos de clientes que acuden al restaurante es variado, el perfil de nuestros comensales entre semana son principalmente empresarios o ejecutivos que llevan a cabo comidas de negocios; mientras que los fines de semana, básicamente son reuniones familiares o eventos sociales privados como despedidas de soltera, baby shower. La mayoría de los comensales son personas que viven de la zona conurbada de la ciudad de Puebla, muy pocos turistas.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 1.76%]

Referencia 1 - Cobertura 1.76%

El tipo de clientes que acuden al restaurante es variado, principalmente ciudadanos poblanos, turismo nacional e internacional durante todo el año.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.32%]

Referencia 1 - Cobertura 3.32%

adultos jóvenes de 25 a 45 años de edad, status socioeconómico C+, lunes a viernes oficinistas, principalmente del hospital, sábados y domingos familiar.

IDENTIFICACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.01%]

Referencia 1 - Cobertura 4.01%

Los clientes nuevos se detectan rápidamente ya que la clientela es conocida por los meseros y el capitán. No se lleva a cabo algún seguimiento o control de los clientes cautivos.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 5.37%]

Referencia 1 - Cobertura 5.37%

La identificación de los nuevos clientes es rápida, ya que ellos mismos comentan que es la primera vez que acuden al restaurante, preguntan al mesero qué platillos les sugieren de la carta, de igual manera, personas les han recomendado el restaurante por la calidad de los platillos y el trato del personal. También personas solicitan acceso para verificar los salones o áreas del restaurante para organizar su evento específico, manifestándonos que está muy bonito el lugar.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 6.06%]

Referencia 1 - Cobertura 6.06%

El personal operativo identifica a los nuevos clientes cuando se sorprenden de los platillos y bebidas que se sirven en la mesa, asimismo de la manera de como se le trata al llegar al restaurante. La empresa cuenta con una base de datos "open table" donde se registran a todos los clientes, se capturan nombres o números telefónicos, y brinda la ventaja de facilitarnos el historial de los clientes que visitan frecuentemente al restaurante, los intervalos de tiempo entre las visitas, o si es su primera vez.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.70%]

Referencia 1 - Cobertura 4.70%

si ya que la clientela es recurrente, y por su forma de actuar, preguntar que se vende. Clientes recurrentes, clasificación de los clientes en un documento, tenemos calendario de cumpleaños, se les da una cortesía,

WORD OF MOUTH IN SITU

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.32%]

Referencia 1 - Cobertura 3.32%

Afortunadamente, el 90% de los comentarios del cliente son favorables, la mayoría de ellos se llevan a cabo al final de su estadía en el restaurante,

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 2.43%]

Referencia 1 - Cobertura 2.43%

Los comentarios más frecuentes de los comensales al final de la estancia se inclinan principalmente por los platillos que les gustaron mucho, les encantó el ambiente del lugar, y contentos con el servicio recibido.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 9.40%]

Referencia 1 - Cobertura 9.40%

Los comentarios diarios o frecuentes que recibimos por parte del comensal se fundamentan principalmente en la atención brindada al comensal, el propio comensal felicita a la persona que le atendió directamente. El comensal proporciona el nombre del mesero que lo atendió satisfactoriamente al momento de salir del restaurante. Otros comentarios favorables del cliente se refieren a que es la mejor comida y bebida que hemos probado, la mejor experiencia que hemos tenido en la estancia en Puebla, no bajen la guardia, recibimos un trato digno, por mencionar algunos. Principalmente lo que más hacen hincapié es la atención recibida al cliente y la calidez con la que se trata a los comensales. La empresa procura cuidar todos los detalles que se tienen en los servicios de alimentos y bebidas.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 5.89%]

Referencia 1 - Cobertura 5.89%

Comentarios del cliente sobre el restaurante, favorables buen servicio que se otorga, el sabor de la comida, rapidez de la entrega de platillo, algunos platillos demoran por el tiempo de preparación que requieren. Valoran servicio y sazón, les gusta mucho las instalaciones,

COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 2 referencias codificadas [Cobertura 5.10%]

Referencia 1 - Cobertura 3.05%

mientras algunos comensales se conectan a internet y en la plataforma del restaurante capturan sus comentarios favorables de su estancia.

Referencia 2 - Cobertura 2.05%

Desafortunadamente no hay un seguimiento postventa, no existe contacto por redes sociales.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 2.83%]

Referencia 1 - Cobertura 2.83%

Debido a la pandemia, se han dejado de realizar acciones para la comunicación con el cliente posterior a su visita al restaurante; no obstante, se ha intensificado la comunicación vía redes sociales para el seguimiento de los comentarios del cliente.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 4.66%]

Referencia 1 - Cobertura 4.66%

Si 1 persona especializada en redes sociales, seguimiento postventa, se les manda un agradecimiento via correo electrónico a los comensales, principalmente a personas que contratan eventos, y han vuelto a contratarnos,

COEVALUACIÓN

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.18%]

Referencia 1 - Cobertura 3.18%

Anteriormente si aplicaban la encuesta de satisfacción para que proporcionara retroalimentación, no obstante, por la pandemia ya no se aplica.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 17.45%]

Referencia 1 - Cobertura 17.45%

Debido a la pandemia, se han dejado de realizar acciones para la comunicación con el cliente posterior a su visita al restaurante; no obstante, se ha intensificado la comunicación vía redes sociales para el seguimiento de los comentarios del cliente. Antes de la pandemia se aplicaba la encuesta de satisfacción, ahora se va a retomar nuevamente esta evaluación realizada por el cliente del servicio ofrecido; actualmente, el capitán de meseros se aproxima a la mesa para preguntarle cómo estuvo el servicio, y si tiene alguna duda para atenderla inmediatamente. Se

cuenta actualmente con clientes asiduos al restaurante y al identificar a un cliente nuevo se le entregaba la encuesta de satisfacción. La encuesta de satisfacción se entrega a todos los clientes, donde se evalúa desde el recibimiento, la calidad-precio, y si existe algún comentario que no le haya parecido al cliente, ya sea algún platillo o atención en el servicio, el capitán de meseros se acerca para escuchar el comentario o queja del cliente y procura dar pronta solución. Si se trata de algún platillo, el chef de manera personal se acerca al comensal para solventar de manera rápida esa queja; lo importante es dar solución antes de que se retire el comensal del restaurante para que reconozca la importancia que tiene el comensal para la empresa, ya que esta queja o comentario es retroalimentación. Cuando se encuentra fuera de nuestro alcance de no poder resolverlo en ese momento, se procura darle seguimiento y se le llama por teléfono cuando se tenga una solución.

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 8.93%]

Referencia 1 - Cobertura 8.93%

Se aplica la encuesta de satisfacción desde hace 10 años, y se procura recogerla antes de que se retire del restaurante, ya que se es cuestión de deficiente atención se pueda corregir inmediatamente; si se trata de una queja de cocina, como gerente acudo a la cocina para identificar la fuente del problema, ejemplo, un platillo salado, significa cambiar la producción ya que no se puede continuar sirviendo un platillo salado, o lo contrario, que le falte sal. Ante esta situación, se le ofrece una disculpa al comensal y no se le cobra el platillo al cliente; lo que el cliente se percate de que estamos pendientes ante cualquier situación que afecte su estancia en el restaurante. Lo importante es actuar en el momento para que no vuelva a suceder.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.28%]

Referencia 1 - Cobertura 3.28%

encuesta de satisfacción, si, porque lo pide el distintivo M cada mes,, llevan una estadística,, , y empleados cada tres meses se hace un clima laboral,

CO-PRUEBA

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 11.51%]

Referencia 1 - Cobertura 11.51%

El restaurante está abierto a las sugerencias de los empleados con respecto a platillo nuevos; el procedimiento consiste en que el empleado comenta la sugerencia, se adquieren los insumos, se prepara el alimento en la cocina, se hace la presentación del platillo, se prueba y participan todos los empleados, se hacen las observaciones para mejorarlo, se maneja como sugerencia, y si tiene

éxito, se integra de manera definitiva en la carta. Cabe destacar que en este procedimiento el dueño participa ya que es chef.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 1.66%]

Referencia 1 - Cobertura 1.66%

por la parte de producción de alimentos, el chef les da a probar el platillo a los meseros y garroteros, y de esta manera, sepan que van a vender,

<Archivos\\Entrevista Restaurante Centro de Puebla transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 5.09%]

Referencia 1 - Cobertura 5.09%

Los platillos nuevos se presentan a todos los meseros para que lo prueben y lo observen cómo debe estar montado para servirlo a la mesa. Si el chef desarrolla una propuesta en cuanto a la preparación y montado en el plato, debe presentarse de igual manera todos los días pero si el mesero detecta algo diferente debe informarle inmediatamente al chef de que el platillo nuevo no es como lo venía preparando o montando en el plato.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 8.38%]

Referencia 1 - Cobertura 8.38%

va por etapas, primera etapa la propone el dueño/gerente, la segunda etapa los cocineros y el dueño la preparan, y la tercera etapa invitan a 5 a 10 comsnsales externos son familiares o expertos en el area gastronómica y se hace una degustación, se ponen calificaciones, que platillo se puede quedar en la carta o que platillo se puede mejorar , y abiertos a las sugerencias que les hagan..

RECOMPENSAS A EMPLEADOS

<Archivos\\Entrevista Cueva del Oso transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 5.36%]

Referencia 1 - Cobertura 5.36%

El tipo de recompensas que el restaurante realiza con los empleados principalmente es el día de su cumpleaños otorgarle descanso, felicitarlo por su destacada labor en las reuniones que se efectúan diariamente, el reconocimiento es verbal.

<Archivos\\Entrevista Noria transcripcion> - § 1 referencia codificada [Cobertura 9.09%]

Referencia 1 - Cobertura 9.09%

Antes de la pandemia se otorgaban algunos reconocimientos, dentro de los beneficios que se otorgaban era el día de cumpleaños no laboraba el empleado, los horarios se fijaban desde un principio, horarios rotativos por semana, todos tengan la misma oportunidad tanto de salir temprano como de cerrar el día. Cuando son estudiantes existe la apertura de la empresa de otorgar horarios flexibles; de igual manera, en la temporada en chiles en nogada el mesero que venda más chiles, el chef le premia con un chile en nogada. Se cuenta con un control interno de las ventas por mesero cada mes,, se establece una meta principalmente por la venta chiles en nogada y moles de cadera, si se vendió determinado número el año pasado, para este año se le incrementa un porcentaje y se analiza quien cumplió la meta.

<Archivos\\Entrevista Sofrito Transcripción> - § 1 referencia codificada [Cobertura 3.58%]

Referencia 1 - Cobertura 3.58%

contamos con convenios con otros restaurantes y con Cinemex, se les otorga vales para que vayan con su familia a utilizarlos restaurante o cine, y ahora con gimnasio.