

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA**



**ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING OMNICANAL EN LOS  
COLECTIVOS GASTRONÓMICOS DE LA CIUDAD DE TIJUANA**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA  
JUAN DANIEL SALAS HUERTA**

**DIRECTOR  
DR. RICARDO VERJÁN QUIÑONEZ**

**CO-DIRECTORA  
DRA. OMAIRA CECILIA MARTINEZ MORENO**

**TIJUANA, BAJA CALIFORNIA, MÉXICO**

**NOVIEMBRE DE 2023**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

MTRA. MARIANA RODRÍGUEZ RUIZ  
DIRECTORA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
P R E S E N T E.-

Por este medio, hago constar mi voto aprobatorio en relación al documento "Análisis de la estrategia de marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos de la ciudad de Tijuana", el cual es presentado por el Lic. Juan Daniel Salas Huerta como trabajo terminal para la obtención del grado de Maestro en Administración.

La presentación del mencionado documento, se enmarca dentro del programa de la Maestría en Administración, el cual es impartido en esta unidad académica, y que es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente  
Tijuana, Baja California a 9 de mayo de 2024.  
"Por la Realización Plena del Ser"



Dr. Ricardo Verján Quiñones  
Presidente

c.c.p. Dr. Ricardo Verján Quiñones. - Coordinador de Investigación y Posgrado.  
c.c.p. Dr. José Gabriel Ruiz Andrade. - Coordinador de la Maestría en Administración FTYM.  
c.c.p. Interesado  
c.c.p. Expediente

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

MTRA. MARIANA RODRÍGUEZ RUIZ  
DIRECTORA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
P R E S E N T E.-

Por este medio, hago constar mi voto aprobatorio en relación al documento "Análisis de la estrategia de marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos de la ciudad de Tijuana", el cual es presentado por el Lic. Juan Daniel Salas Huerta como trabajo terminal para la obtención del grado de Maestro en Administración.

La presentación del mencionado documento, se enmarca dentro del programa de la Maestría en Administración, el cual es impartido en esta unidad académica, y que es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

Atentamente  
Tijuana, Baja California a 9 de mayo de 2024.  
"Por la Realización Plena del Ser"

  
Dra. Omaira Cecilia Martínez Moreno  
Secretaria

c.c.p. Dr. Ricardo Verján Quiñones. - Coordinador de Investigación y Posgrado.  
c.c.p. Dr. José Gabriel Ruiz Andrade. - Coordinador de la Maestría en Administración FTYM.  
c.c.p. Interesado  
c.c.p. Expediente

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO


MTRA. MARIANA RODRÍGUEZ RUIZ  
DIRECTORA  
FACULTAD DE TURISMO Y MERCADOTECNIA  
P R E S E N T E.-

Por este medio, hago constar mi voto aprobatorio en relación al documento "Análisis de la estrategia de marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos de la ciudad de Tijuana", el cual es presentado por el Lic. Juan Daniel Salas Huerta como trabajo terminal para la obtención del grado de Maestro en Administración.

La presentación del mencionado documento, se enmarca dentro del programa de la Maestría en Administración, el cual es impartido en esta unidad académica, y que es entregado con la finalidad de la consecuente titulación del aspirante al grado en cuestión.

Sin otro particular por el momento, me despido de usted quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración al respecto.

A t e n t a m e n t e  
Tijuana, Baja California a 9 de mayo de 2024.  
"Por la Realización Plena del Ser"

  
Dr. José Gabriel Ruiz Andrade  
Sinodal

c.c.p. Dr. Ricardo Verján Quiñones. - Coordinador de Investigación y Posgrado.  
c.c.p. Dr. José Gabriel Ruiz Andrade. - Coordinador de la Maestría en Administración FTYM.  
c.c.p. Interesado  
c.c.p. Expediente

## DEDICATORIA

A mis padres, quienes con su apoyo constante han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Su sacrificio y esfuerzo me han enseñado el verdadero significado de la perseverancia y la dedicación.

A mis amigos, por las palabras de aliento y los momentos de distracción necesarios para mantener el equilibrio durante este arduo proceso. Su compañía ha sido invaluable.

Y, finalmente, a todos aquellos que creyeron en mí cuando yo mismo dudaba, esta tesis es también su logro.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente al cuerpo académico conformado por el Dr. Ricardo Verjan Quiñonez y la Dra. Omaira Cecilia Martínez Moreno, quienes con su paciencia y dedicación han leído y corregido mi tesis, orientándome en todo este proceso.

A mis compañeros de Maestría, por conformar un equipo excepcional y por compartir generosamente sus experiencias laborales y conocimientos académicos, enriqueciendo de manera significativa mi formación.

## **RESUMEN**

Esta investigación analiza la implementación de la estrategia de marketing omnicanal por parte de los colectivos gastronómicos y su impacto en la competitividad dentro del sector gastronómico local en Tijuana. Estos colectivos, que reúnen a emprendedores con diversas ofertas gastronómicas en un mismo espacio, se han convertido en una tendencia local. El marketing omnicanal busca la integración de los canales de comunicación y ventas, para ofrecer al cliente una experiencia de marca coherente, fluida y consistente. Este estudio evalúa los elementos del modelo propuesto por Kotler en estos establecimientos. Se empleó un enfoque cuantitativo, combinando observación directa y cuestionarios dirigidos a los administradores de los establecimientos para recolectar datos. Este método permitió comprender cómo la integración de canales digitales y físicos afecta la experiencia del cliente y la competitividad de estos negocios. Los resultados mostraron una desintegración en los canales de comunicación y venta en la mayoría de los colectivos. Aunque se identificaron elementos de omnicanalidad en sus estrategias de mercadotecnia, la deficiencia en su ejecución se convierte en un obstáculo para aprovechar esta estrategia. Esto repercute negativamente tanto en la experiencia del consumidor como en la competitividad y el crecimiento de estos establecimientos.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CONSTANCIA DE APROBACIÓN .....	I
DEDICATORIA .....	IV
AGRADECIMIENTOS .....	V
RESUMEN.....	1
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	2
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
ÍNDICE DE FIGURAS .....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
Planteamiento del problema .....	9
Objetivo de la investigación .....	10
Justificación .....	11
Preguntas de investigación .....	11
Hipótesis de trabajo.....	12
Variables de estudio.....	12
Matriz de congruencia.....	13
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO .....	15
1.1 ¿Qué es omnicanalidad?.....	15
1.2. Evolución del marketing multicanal al omnicanal .....	15
1.3. Experiencia del cliente en el entorno omnicanal.....	16
1.3.1. Modelo conceptual de experiencia omnicanal .....	17
1.4. Modelos propuestos de marketing omnicanal.....	19
1.5. Comportamiento del consumidor .....	21
1.6. Modelos de procesos de decisión de compra .....	22
1.6.1 Recorrido del consumidor en la era de la pre-conectividad.....	23
1.6.2. Nuevo recorrido del consumidor en la era de la conectividad.....	24
1.6.3. Tipos de recorridos de compra omnicanal .....	26
1.7. Canales y puntos de contacto de mercadotecnia.....	27
1.7.1. Canales de mercadotecnia tradicional .....	27
1.7.2. Canales de mercadotecnia digital.....	29
1.7.3. integración de canales en la estrategia omnicanal .....	30
1.8. Comunicación Integral de la Mercadotecnia (CIM) y su vínculo con el marketing omnicanal.....	30

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL .....	34
2.1. Colectivos.....	34
2.1.1. Colectivos como modelo de negocio.....	34
2.2. Colectivos gastronómicos urbanos .....	35
2.3. La omnicanalidad en la industria gastronómica.....	37
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1. Tipo de investigación.....	40
3.2. Población.....	40
3.4 Instrumento .....	42
3.4.1. Diseño del instrumento .....	42
3.4.2. Validación del instrumento .....	44
3.5. Análisis de los datos.....	44
3.6. Limitaciones de la investigación .....	45
CAPÍTULO IV. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
4.1. Hallazgos de la Fase Exploratoria .....	47
4.2. Resultados de la Fase Descriptiva.....	50
CAPITULO V. REFLEXIONES .....	66
5.1. Reflexión de los supuestos .....	66
5.2. Reflexiones finales.....	69
5.3. Recomendaciones .....	70
5.4. Aportaciones al sector.....	72
5.5. Nuevas líneas de investigación .....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	74
ANEXOS.....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre marketing multicanal y omnicanal.....	16
Tabla 2. Mapa de recorrido del consumidor .....	26
Tabla 3. Colectivos gastronómicos identificados en la ciudad de Tijuana .....	41
Tabla 4. Componentes del instrumento para la recolección de datos .....	43
Tabla 5. Canales y puntos de contacto con presencia de los CGU.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceptual de experiencia omnicanal.....	18
Figura 2. Modelo de marketing omnicanal aplicado en los centros comerciales de la Ciudad de Medellín, Colombia.....	20
Figura 3. Modelo de proceso de decisión del comprador .....	22
Figura 4. Modelo del recorrido de compra AIDA.....	23
Figura 5. Modelo de las 4 A´s.....	24
Figura 6. Food trucks y gastro parks en la ciudad de Tijuana, B.C. ....	37
Figura 7. Mapa de Colectivos Gastronómicos Urbanos en la Ciudad de Tijuana, Baja California .....	47
Figura 8. Frecuencia de uso de canales tradicionales para dar a conocer el colectivo. 50	
Figura 9. Frecuencia de uso de canales digitales para dar a conocer el colectivo. ....	51
Figura 10. Canales digitales y/o tradicionales más efectivos para dar a conocer el colectivo.....	52
Figura 11. Importancia otorgada a los siguientes canales para atraer la atención de los clientes .....	52
Figura 12. Importancia asignada a la creación de contenido .....	53
Figura 13. Efectividad del contenido utilizado en los canales del colectivo .....	54
Figura 14. Frecuencia de uso de los siguientes canales para proporcionar información relevante del colectivo .....	54
Figura 15. Información esencial para ofrecer a sus clientes en los canales del colectivo .....	55
Figura 16. Acciones para garantizar el acceso a la Información actualizada del colectivo .....	56
Figura 17. Canales adicionales al establecimiento físico para realizar ventas directas. 56	
Figura 18. Canales adicionales al establecimiento físico más efectivo para realizar ventas directas .....	57
Figura 19. Canales disponibles para la atención al cliente.....	57
Figura 20. Canales o medios disponibles para recibir evaluaciones de los clientes.....	58
Figura 21. Canales efectivos para fidelizar a clientes y llegar a clientes potenciales ....	59
Figura 22. Estrategia de fidelización utilizada para mantener a los clientes.....	59
Figura 23. Recolecta información de sus clientes a través de los canales.....	60
Figura 24. Tipo de técnica o herramienta utilizada para recopilar información de los clientes .....	61

Figura 25. Utiliza alguna herramienta para el análisis de la información de sus clientes .....	61
Figura 26. Las estrategias de comunicación y marketing del colectivo están orientadas para ofrecer una experiencia de marca del colectivo .....	62
Figura 27. Herramientas implementadas para entender y mejorar la experiencia del cliente .....	63
Figura 28. Importancia de ofrecer una experiencia de marca coherente y uniforme .....	63
Figura 29. Acciones de integración de canales .....	64

## **INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación se desarrolla el tema "Análisis de la estrategia de marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos de la Ciudad de Tijuana". El objetivo es identificar cómo se aplican los elementos de esta estrategia por parte de los colectivos gastronómicos y cómo su ejecución impacta en la mejora de su competitividad. El marketing omnicanal ha emergido como una estrategia esencial para las empresas que buscan ofrecer una experiencia de cliente coherente y fluida a través de la integración de canales de comunicación tradicionales y digitales.

En los últimos años, la industria gastronómica ha tomado un papel importante en la economía de la ciudad. La posición geográfica de Tijuana y las diferencias culturales de su población han impulsado la innovación en el sector gastronómico, permitiendo la creación de conceptos y propuestas culinarias. Tal es el caso de los colectivos gastronómicos, que agrupan a diferentes emprendimientos de ofertas gastronómicas dentro de un mismo espacio físico y bajo una misma marca.

Por otra parte, la adopción de la tecnología ha sido un factor importante en los cambios de comportamientos de compra. Con el aumento del uso de dispositivos móviles y redes sociales, los consumidores esperan interactuar con marcas y establecimientos a través de múltiples canales, como aplicaciones móviles, sitios web, redes sociales y visitas físicas a los restaurantes.

Ante estos cambios, cualquier empresa del sector, sea cual sea, comienza a implementar distintos canales tanto digitales como tradicionales para llegar a su público objetivo. Sin embargo, en el caso de los colectivos gastronómicos, aunque se observa la utilización de varios canales, su integración es deficiente, lo que impacta de manera negativa en la experiencia de compra del consumidor.

En el contexto actual de la industria gastronómica, estos lugares enfrentan un desafío ya que no solo deben promover su oferta culinaria, sino que también crear una experiencia

integrada y positiva para sus clientes. Esto exige que los colectivos adopten tecnologías y estrategias para mantener la coherencia en la comunicación y la oferta de servicios.

El problema central de esta investigación se centra en cómo la falta de integración y coherencia en las experiencias ofrecidas a través de diferentes canales puede llevar a la insatisfacción del cliente y, en última instancia, a pérdidas en el negocio. Por tanto, es crucial entender qué factores son esenciales para una estrategia de marketing omnicanal exitosa en el contexto de los colectivos gastronómicos.

La necesidad de saber cómo implementar estas estrategias surge de la creciente competencia en la industria gastronómica y en las altas expectativas de los consumidores modernos. Las empresas que no logran ofrecer una experiencia de cliente omnicanal coherente corren el riesgo de quedar rezagadas frente a sus competidores que sí lo hacen.

La importancia de esta investigación radica en su potencial para ofrecer una visión valiosa que pueda ayudar a los colectivos gastronómicos a mejorar su competitividad y a ofrecer una mejor experiencia al cliente. Los principales beneficiarios serán los administradores y/o emprendedores de restaurantes y establecimientos de comida, profesionales de marketing, y los consumidores que se beneficiarán de experiencias más integradas y satisfactorias.

El documento se estructurará en cinco capítulos principales. El primer capítulo introducirá el tema y revisará la literatura existente sobre marketing omnicanal y su aplicación en la industria gastronómica. El segundo capítulo revisará el marco contextual de los colectivos en la ciudad de Tijuana. El tercer capítulo describirá la metodología empleada en el estudio. El cuarto capítulo presentará los resultados de la investigación y su análisis. Finalmente, el quinto capítulo discutirá las reflexiones, recomendaciones y aportaciones al sector basadas en los hallazgos del estudio.

## Planteamiento del problema

El impacto por el confinamiento durante la pandemia por COVID-19 fue significativo para las empresas del sector de alimentos y bebidas. Acciones tomadas por las autoridades como la reducción del aforo y/o el cierre de los establecimientos físicos, llevó a que aquellas empresas que aún no utilizaban canales digitales acelerarán su uso para la comercialización de sus productos. Aun después de volver a las actividades prepandemia, la forma de interactuar del consumidor en los canales digitales ha aumentado y la adopción por parte de algunas empresas ha sido deficiente.

Este nuevo contexto ha impulsado el consumo tipo *omni*, donde los clientes aprovechan la tecnología para interactuar entre los canales en línea y fuera de línea de cualquier marca. Por lo que, las empresas deben buscar romper los límites e integrar todos sus canales de ventas y servicios, como tiendas físicas, sitios web, teléfonos, dispositivos móviles, entre otros (Huang, 2021), para que el consumidor pueda acceder libremente a experiencias de compra sin inconvenientes.

Ante estos cambios la industria de alimentos y bebidas ha recurrido al uso de canales digitales como, aplicaciones móviles, redes sociales, sitios web, entre otros, los cuales habilitan la comunicación restaurante-cliente y facilitan la venta de sus productos. Sin embargo, la gestión de los canales digitales junto con la operación diaria del establecimiento físico se ha convertido en un desafío para este tipo de empresas.

Tal es el caso de los colectivos gastronómicos urbanos que son un modelo de negocio cada vez más popular en la ciudad de Tijuana. Estos establecimientos están presentes en distintos canales de comunicación y ventas, tanto convencionales como digitales. Sin embargo, se identifica una gestión deficiente en los distintos canales, lo que impacta en la experiencia del consumidor, y por tanto en la atracción y retención de clientes.

Ante un panorama donde existe una amplia oferta gastronómica en la ciudad, es imprescindible contar con estrategias de mercadotecnia que permitan crear una experiencia del consumidor positiva que lleve a la fidelización del cliente, y a la mejora

en la competitividad de este tipo de empresas en la industria gastronómica de la ciudad de Tijuana, Baja California.

Por otro lado, Díaz-Carrión, Cruz-Estrada y Páez-Pérez (2019) resaltan el papel de las TIC como un elemento indispensable para la operación de aquellos establecimientos agrupados en Colectivos, donde las diversas herramientas tecnológicas son utilizadas como punto de venta, difusión, socialización y comunicación con el mercado meta. Además, identifican que uno de los elementos con menor adopción para la innovación y colaboración dentro de los colectivos ha sido la creación de aplicaciones para la venta a domicilio y el uso de una central telefónica conjunta.

En definitiva, esto es algo negativo ante un panorama donde la complejidad de los comportamientos de compra es mayor, y la interacción entre canales como una experiencia de compra esperada, consistente y fluida es cada vez más demandada por los consumidores.

### **Objetivo de la investigación**

Analizar la implementación de las estrategias de marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos urbanos, mediante la revisión de modelos teóricos, así como de las variables que la componen, mismas que aplicadas por empresas de este tipo permitan mejorar su competitividad dentro del sector gastronómico local.

### **Objetivos específicos**

1. Indagar en la literatura científica los elementos de la estrategia de marketing omnicanal aplicables a los colectivos gastronómicos urbanos.
2. Caracterizar los canales y puntos de contacto que componen la oferta multicanal a lo largo del recorrido de compra del consumidor en colectivos gastronómicos urbanos.
3. Analizar la integración de los canales online y offline ofertados a lo largo del recorrido de compra del consumidor en colectivos gastronómicos.

4. Proponer estrategias omnicanal que permita mejorar la competitividad de los colectivos.

### **Justificación**

El avance de Internet y las nuevas tecnologías en la última década ha transformado el panorama del sector gastronómico donde cada vez surgen más canales. Adicionalmente, la llegada de la pandemia de coronavirus (COVID-19) empujó a los consumidores a involucrar aún más la tecnología en sus procesos de compra. Adoptar estrategias omnicanal ante un panorama altamente competitivo y un cambio en el comportamiento de compra de las personas, podría conducir a una ventaja competitiva para los colectivos gastronómicos de Tijuana.

La relevancia de este estudio radica en que a nivel global es un tema en tendencia en el entorno empresarial y profesionales de Marketing. Sin embargo, en la investigación académica está en desarrollo, son pocos los estudios realizados acerca de la omnicanalidad y aún más, en la industria de la hostelería. Lo que representa una oportunidad para mostrar un panorama de este fenómeno y su aplicación en un sector que, tiene gran impacto en la economía de la ciudad de Tijuana.

### **Preguntas de investigación**

¿Qué elementos integran una estrategia de marketing omnicanal de acuerdo con la literatura científica?

¿Cuáles son los canales y puntos de contacto más importantes en el recorrido de compra del consumidor en colectivos gastronómicos urbanos?

¿Qué nivel de integración tienen los canales offline y online de los colectivos gastronómicos urbanos?

¿Cuáles son beneficios y los retos de implementar estrategias de marketing omnicanal en empresas de este sector?

## Hipótesis de trabajo

H1: Los colectivos gastronómicos cuentan con los elementos necesarios para implementar una estrategia de marketing omnicanal.

H0: Los colectivos gastronómicos **no cuentan** con los elementos necesarios para implementar una estrategia de marketing omnicanal

Supuesto de investigación:

- Los componentes de una estrategia de marketing omnicanal citados en la literatura **son aplicables** para los colectivos gastronómicos urbanos.
- Los administradores de los colectivos urbanos gastronómicos **no identifican** los canales y puntos de contacto dentro del recorrido de compra del consumidor de este giro de negocios.
- El nivel de integración de los canales online y offline de los colectivos gastronómicos urbanos **es deficiente**.
- Los colectivos gastronómicos urbanos **desconocen** los beneficios de la estrategia de marketing omnicanal.

## Variables de estudio

Variables Independientes	Dimensiones	Indicador
Omnicanalidad	Modelo del recorrido del consumidor de las 5 "A".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención</li> <li>• Atracción</li> <li>• Averiguación</li> <li>• Acción</li> <li>• Apología.</li> </ul>
	Elementos de la omnicanalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia del consumidor</li> <li>• Análisis de datos</li> </ul>
Canales de comunicación y ventas.	Mercadotecnia tradicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales tradicionales</li> </ul>
	Mercadotecnia digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales digitales</li> </ul>
Integración de canales	Comunicación integrada de mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coherencia y consistencia de la marca.</li> </ul>

## Matriz de congruencia

Título			
Análisis de la estrategia de marketing omnicanal para los colectivos gastronómicos urbanos de la ciudad de Tijuana			
Objetivo General			
Analizar la implementación de las estrategias de marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos urbanos, mediante la revisión de modelos teóricos, así como de las variables que la componen, mismas que aplicadas por empresas de este tipo permitan mejorar su competitividad dentro del sector gastronómico local.			
Obj. Específico 1	Obj. Específico 2	Obj. Específico 3	Obj. Específico 4
Indagar en la literatura científica los componentes de la estrategia de marketing omnicanal aplicables a los colectivos gastronómicos urbanos.	Caracterizar los canales y puntos de contacto que componen la oferta multicanal a lo largo del recorrido de compra del consumidor en colectivos gastronómicos urbanos.	Analizar la integración de los canales online y offline ofertados a lo largo del recorrido de compra del consumidor en colectivos gastronómicos.	Proponer estrategias omnicanal que permita mejorar la competitividad de los colectivos.
Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
¿Qué elementos integran una estrategia de marketing omnicanal de acuerdo con la literatura científica?	¿Cuáles son los canales y puntos de contacto más importantes en el recorrido de compra del consumidor en colectivos gastronómicos urbanos?	¿Qué nivel de integración tienen los canales offline y online de los colectivos gastronómicos urbanos?	¿Cuáles son beneficios y los retos de implementar estrategias de marketing omnicanal en empresas de este sector?
Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4
Omnicanalidad	Canales de comunicación	Integración de los canales	Omnicanalidad
Supuesto 1	Supuesto 2	Supuesto 3	Supuesto 4
Los componentes de una estrategia de marketing omnicanal citados en la literatura <b>son aplicables</b> para los colectivos gastronómicos urbanos.	Los administradores de los colectivos urbanos <b>no identifican</b> los canales y puntos de contacto críticos dentro del recorrido de compra del consumidor.	El nivel de integración de los canales online y offline de los colectivos gastronómicos urbanos <b>es deficiente</b> .	Los colectivos gastronómicos urbanos <b>desconocen</b> los beneficios de la estrategia de marketing omnicanal.
Hipótesis de trabajo			
Los colectivos gastronómicos cuentan con los elementos necesarios para implementar una estrategia de marketing omnicanal.			
Variable Dependiente Principal			
Marketing Omnicanal			

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ¿Qué es omnicanalidad?**

La omnicanalidad es una tendencia minorista emergente que ha transformado la venta convencional al integrar todos los canales y puntos de contacto con el cliente en una experiencia unificada y holística (Mishra, Singh y Koles, 2021). Este término se origina en profesionales de negocios conectados con la academia (Huang, 2021).

Rigby (2011) definió por primera vez la venta minorista omnicanal como "una integración de la experiencia de ventas que combina las ventajas de las tiendas físicas con la información y la rica experiencia de las compras en línea". De forma similar, Verhoef et al. (2015) define la gestión omnicanal como "la gestión sinérgica de los numerosos canales disponibles y puntos de contacto con el cliente, de tal manera que se optimiza el rendimiento y la experiencia del cliente en todos los canales".

La omnicanalidad refleja una progresión de la multicanalidad, este último implica una división entre la tienda física y la online, caso contrario a Omnicanalidad donde "los clientes se mueven libremente entre los canales, todo dentro de un solo proceso de transacción" (Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M., & Ranfagni, S., 2022).

### **1.2. Evolución del marketing multicanal al omnicanal**

Ante la llegada del comercio electrónico las empresas comenzaron a adoptar sistemas multicanal para tener presencia en canales digitales. La estrategia multicanal se centra en la interacción entre canales, mientras que la omnicanal va más allá al centrarse también en la comunidad y el acceso a las redes sociales/masivas (Verhoef et al., 2015). Desde la perspectiva de los consumidores, la venta omnicanal proporciona canales adicionales para comprender mejor los productos y las compras en general. Por otro lado, desde la perspectiva de los minoristas, la venta omnicanal permite la integración de varios canales (Tabla 1).

**Tabla 1.** Diferencias entre marketing multicanal y omnicanal

	<b>Estrategia Multicanal</b>	<b>Estrategia Omnicanal</b>
<b>Concepto</b>	División entre canales	Integración de todos los canales
<b>Grado de integración</b>	Parcial	Total
<b>Alcance</b>	Tienda física, sitio web, canal móvil, apps.	Todos los canales y puntos de contacto con el cliente.
<b>Enfoque del consumidor: Marca o Canal.</b>	Enfoque en canal	Enfoque en marca
<b>Objetivos</b>	Objetivos por canal	Todos los canales trabajan juntos para ofrecer una experiencia holística.
<b>Gestión de los canales</b>	Gestión de cada canal.	Gestión sinérgica de todos los canales y puntos de contacto con el cliente.
	Interacción con canal.	Interacción con la marca.
<b>Clientes</b>	Usan los canales en paralelo.	Usan los canales simultáneamente.

**Fuente:** Ongko y Hati, 2021.

### **1.3. Experiencia del cliente en el entorno omnicanal**

La experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: la calidad de servicio al cliente, la publicidad, la presentación, las características del producto o servicio, la facilidad de uso y la confiabilidad (Sulla, A., 2021). Examinando su papel en los negocios omnicanal, algunas investigaciones han demostrado que brindar una experiencia positiva al cliente es crucial para que las empresas construyan y mantengan su ventaja competitiva.

Shi, S., Wang, Y., Chen, X., y Zhang, Q., (2020), a partir de una investigación de datos cualitativos obtenidos de entrevistas a expertos en omnicanalidad en China, identificaron cinco dimensiones de la experiencia de compra omnicanal, estas son: conectividad, integración, consistencia, flexibilidad y personalización.

Las dimensiones describen la experiencia omnicanal basada en una perspectiva de proceso desde la preventa hasta la posventa. Por ejemplo, la coherencia se ocupa de proporcionar a los clientes el mismo producto, la misma información y el mismo servicio en todos los canales, mientras que la integración se ocupa de alinear los sistemas de información y las operaciones en todos los canales para mantener una experiencia de marca unificada.

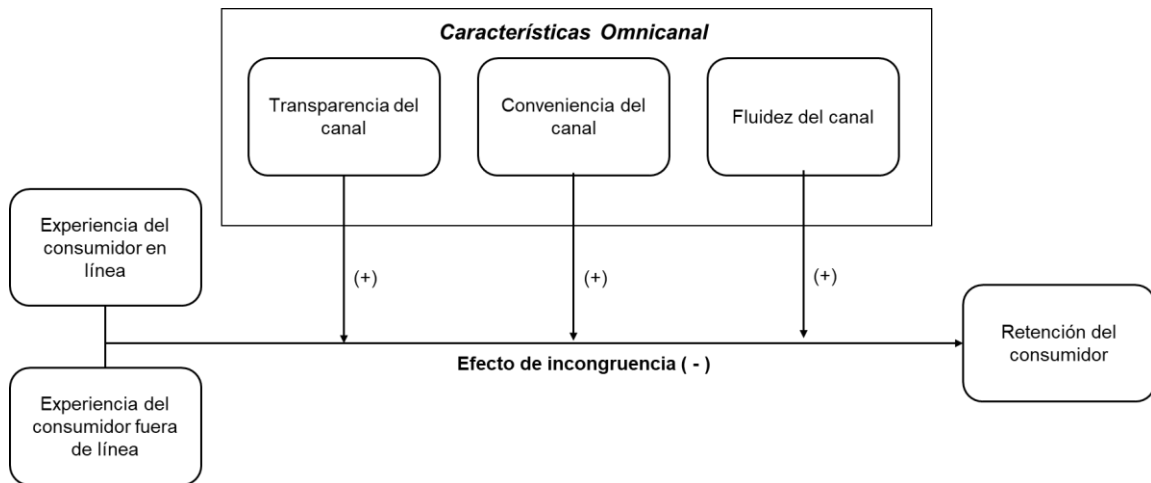
A continuación, se describen las cinco dimensiones de la experiencia omnicanal:

- *Conectividad*: La medida en que el contenido y la información del servicio de canales cruzados están vinculados e interconectados.
- *Integración*: La medida en que el cliente percibe que todos los sistemas de información y las operaciones de gestión están unificados y bien integrados en todos los canales.
- *Consistencia*: La medida en que los clientes experimentan tanto el contenido como la consistencia del proceso de las interacciones a través de los canales.
- *Flexibilidad*: La medida en que los clientes cuentan con opciones flexibles y experimentan la continuidad al migrar tareas de un canal a otro canal.
- *Personalización*: La medida en que un cliente percibe que el minorista omnicanal brinda a sus clientes una atención individualizada.

### **1.3.1. Modelo conceptual de experiencia omnicanal**

Gao et al. (2021) muestra que las empresas deben considerar las variaciones que se dan en la experiencia del cliente, a través de los diferentes canales en línea y fuera de línea, para brindar a sus consumidores una experiencia de compra y relación congruente con la marca. A continuación, se presenta el modelo conceptual de experiencia omnicanal propuesto por los autores:

**Figura 1.** Modelo conceptual de experiencia omnicanal



**Fuente:** Adaptación del Modelo de Gao et al., (2021).

El modelo representa un reto para las empresas que decidan implementar una estrategia omnicanal, ya que deben gestionar y equilibrar la relación existente entre la experiencia del cliente en línea y fuera de línea. Los elementos del modelo se describen de la siguiente manera:

*Efecto de incongruencia:* El efecto de incongruencia se refiere a la discrepancia entre la experiencia en línea y fuera de línea. Tal inconsistencia ocurre cuando la experiencia del cliente en línea es mejor o peor que la experiencia del cliente fuera de línea (Gao et al., 2021).

*Transparencia:* El efecto de la transparencia se produce cuando el consumidor conoce todos los canales online y offline que ofrece una empresa. El efecto de transparencia es alto cuando los clientes están familiarizados con el entorno omnicanal, encontrando y utilizando efectivamente los productos y/o servicios de la empresa a través de sus diferentes canales (Gao et al., 2021).

*Conveniencia:* "La conveniencia del canal describe cómo los clientes pueden minimizar el esfuerzo y el tiempo dedicado a los procesos de compra. Un alto nivel de deseabilidad del canal genera actitudes positivas hacia las empresas". (Gao et al., 2021).

*Fluidez:* La fluidez del canal se refiere a la fluidez del consumidor de un canal a otro. Este factor indica cómo una empresa omnicanal ha eliminado las barreras entre los diferentes canales, permitiendo a los clientes moverse entre el sistema de canales online y offline con un alto nivel de fluidez (Gao et al., 2021).

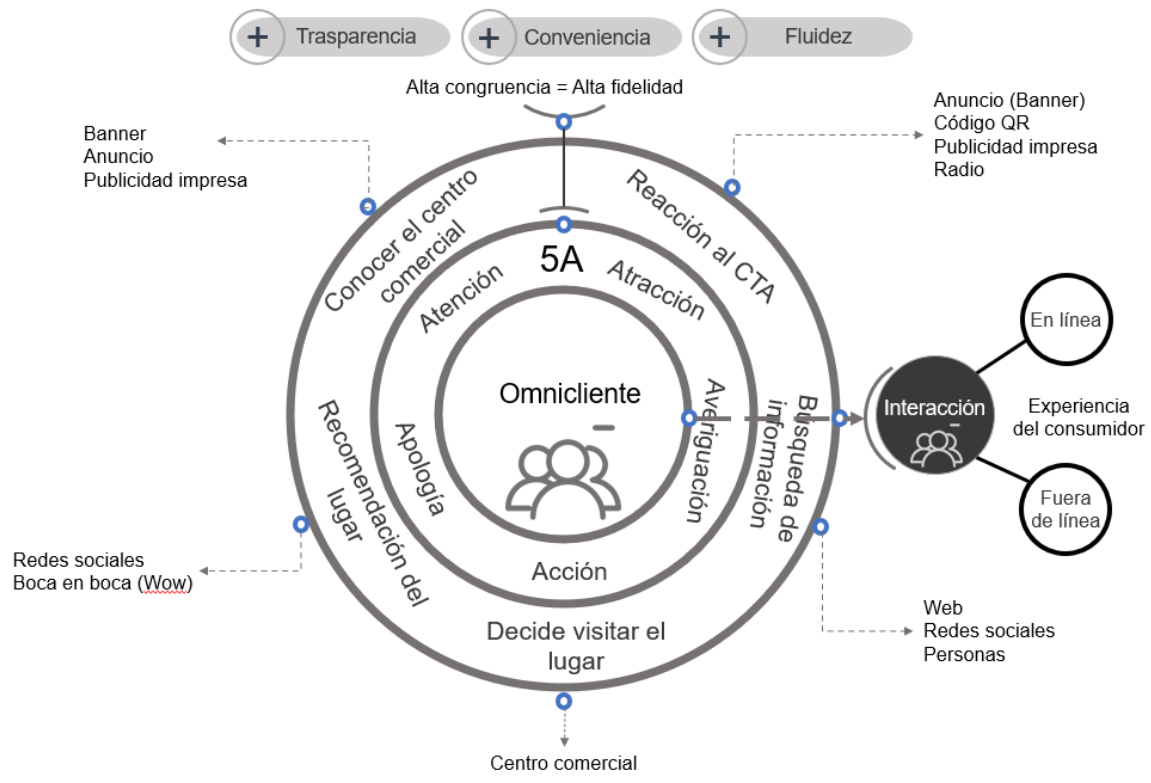
#### **1.4. Modelos propuestos de marketing omnicanal**

La exigencia de una experiencia de compra coherente y fluida en todos los canales de comunicación y ventas ofertados por las empresas es cada vez más demandada por los consumidores, por lo que, ante esta tendencia, Kotler, et al., (2019) presenta tres pasos para la construcción de una estrategia de marketing omnicanal:

1. Localizar todos los canales y los posibles puntos de contacto a lo largo del recorrido de compra del consumidor.
2. Identificar los canales y puntos de contacto más críticos.
3. Mejorar e integrar los canales y puntos de contacto más críticos.

Una estrategia de marketing omnicanal impecable permitirá a los consumidores combinar lo mejor de ambos mundos, mientras que a las empresas les permitirá optimizar recursos al enfocarse únicamente en los canales más importantes para sus consumidores. Por lo que, basándose en este proceso Salazar, M., (2022) presenta la construcción de un modelo de marketing omnicanal para centros comerciales (Figura 2).

**Figura 2.** Modelo de marketing omnicanal aplicado en los centros comerciales de la Ciudad de Medellín, Colombia.



**Fuente:** Adaptación del Modelo de Salazar, M., (2022).

Salazar, M., (2022), describe que la estructura es circular con órbitas alrededor donde el centro es el cliente, que mantiene un recorrido de compra (5A's), partiendo de cualquier punto y construyendo libremente su recorrido como consumidor. Cada fase de las 5A's cumple un objetivo y, a su vez, se compone de diferentes canales, tanto online como offline.

El modelo tiene como eje transversal la interacción de los canales online y offline, donde se busca que el omni-cliente permanezca en el circuito. Además, mantiene en los niveles primarios los elementos del modelo de experiencia omnicanal propuesto por Gao et al. (2021), que son: transparencia, conveniencia y fluidez. En la medida que los tres niveles primarios alcancen un factor positivo (+), la congruencia será más significativa. Por consecuencia, el Omni-cliente tendrá una mayor lealtad hacia el centro comercial.

Mientras que un efecto negativo (-) en los niveles no generará lealtad a la marca (Salazar, M., 2022).

### **1.5. Comportamiento del consumidor**

El comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos (Solomon, M., 2008). Por su parte, la Asociación Americana de Marketing (AMA, por sus siglas en inglés) define el comportamiento del consumidor como “la interacción dinámica de los efectos y cognición, comportamiento, y el ambiente, mediante la cual los seres humanos llevan a cabo los aspectos de intercambio comercial de su vida”.

Uno de los factores importantes en los cambios del comportamiento del consumidor en las últimas décadas, son los avances en los desarrollos tecnológicos. Esto ha permitido que cada vez surjan más canales que llevan a los consumidores a cambiar sus hábitos y su comportamiento de compra (Juaneda-Ayensa, Mosquera y Sierra, 2016). Por tanto, se ha convertido en uno de los impulsores clave para la omnicanalidad, ya que la creciente adopción tecnológica en el comercio minorista ha cambiado las expectativas y los deseos de los clientes (Schlager & Maas, 2013).

La evolución en el comportamiento del consumidor ha dado paso a un nuevo término denominado “Consumidor hiperconectado”, y que describe al cliente omnicanal:

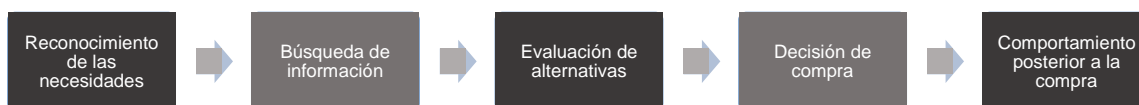
Encontrar un producto mientras se navega desde su smartphone, comparar de forma online los productos y servicios con los de distintas empresas través del catálogo de tu web o mediante un comparador de precios, recabar información y opiniones en redes sociales, visitar tu tienda física para ver el producto de cerca y terminar comprándolo desde la tablet gracias a una pasarela de pagos. O realizar éstos mismos pasos en cada uno de los diferentes canales con la misma efectividad y experiencia de usuario (Blasco, 2013).

## 1.6. Modelos de procesos de decisión de compra

Un elemento clave para desarrollar cualquier estrategia de mercadotecnia es el análisis y entendimiento del proceso de compra del consumidor. Muchos autores han aportado a este tema tan importante para la mercadotecnia a través de distintos modelos. Sin embargo, hasta el momento no existe un modelo que sea exacto para todos los consumidores, ya que existen variables internas y externas que hacen único el recorrido para cada persona.

El Modelo Tradicional o de cinco etapas del proceso de compra del consumidor, propuesto por Kotler y Armstrong (2012), es uno de los más conocidos. Estos autores muestran que las actividades realizadas por los consumidores a lo largo de su recorrido de compra se agrupan en cinco etapas diferentes (ver Figura 3). Sin embargo, también se resalta que este modelo no es necesariamente lineal, ya que puede variar dependiendo de otros factores como el tipo de compra, el tipo de producto o servicio, entre otros. Estos factores pueden llevar al consumidor a saltarse algunas etapas al momento de realizar alguna compra.

**Figura 3.** Modelo de proceso de decisión del comprador



**Fuente:** Kotler, et. (2012)

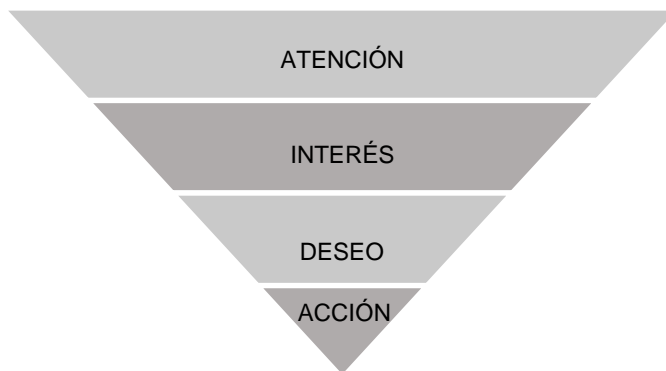
- Reconocimiento de las necesidades: etapa en la que el consumidor reconoce un problema o una necesidad.
- Búsqueda de la información: etapa que se estimula al consumidor para que busque más información; podría ser que el consumidor sólo preste más atención, o que inicie una búsqueda activa de información.
- Evaluación de alternativas: el consumidor utiliza información para evaluar marcas alternativas del conjunto de opciones.
- Decisión de compra: decisión del comprador respecto a qué marca comprar.

- Comportamiento posterior a la compra: etapa en la cual los consumidores realizan acciones adicionales después de la compra, con base en su satisfacción o en su desagrado.

### 1.6.1 Recorrido del consumidor en la era de la pre-conectividad

Uno de los primeros y más extendidos marcos de trabajo utilizados para describir el recorrido del consumidor es denominado AIDA (Figura 4), y que creado por Elmo Lewis (Kotler, et., 2019). Este modelo está fundamentado desde la perspectiva de la publicidad, para que permitiera a los ejecutivos afrontar sus objetivos con el argumento de atraer la atención, despertar el interés, intensificar el deseo y terminar impulsando a la acción.

**Figura 4.** Modelo del recorrido de compra AIDA



**Fuente:** Kotler, et., 2019.

Este modelo también ha experimentado ampliaciones y modificaciones. Una de las más relevantes, es la propuesta por Derek Rucker de la Escuela de gestión Kellogg, denominada las 4"A" (Figura 5), que simplifica las fases de interés y deseo del modelo anterior y las unifica en la "A" de actitud, así mismo, agrega una nueva fase de acción, dándole seguimiento a la conducta poscompra del consumidor y evaluar así su retención (Kotler, et., 2019).

**Figura 5.** Modelo de las 4 A's



**Fuente:** Creado a partir de Kotler, et., 2019

### **1.6.2. Nuevo recorrido del consumidor en la era de la conectividad**

En esta era de la conectividad los consumidores están más empoderados y pueden encontrar los productos que quieran, a los precios que mejor les convenga, con despachos en diferentes puntos donde esté más cerca o conveniente, pueden realizar su compra a nivel mundial y lo pueden hacer 24/7 (Sulla, A., 2021).

Por lo que, ante este nuevo contexto y dado el auge de más canales y puntos de contacto, las empresas deben comenzar a implementar acciones hacia la omnicanalidad. Donde identifiquen todos los puntos de contacto y canales importantes que utiliza el consumidor con su marca. Kotler, et., (2019).

A continuación, se detalla el recorrido del consumidor con mayor detalle a través del modelo de las 5 "A" (Kotler, et., 2019):

1. *Atención:* esta fase es la puerta de entrada del recorrido del consumidor; allí, los consumidores están expuestos a una larga lista de marcas, mensajes de comunicación y diferentes medios. Además, de los recuerdos construidos a partir de experiencias previas con las marcas y los comentarios positivos o negativos que han recibido de los demás (Kotler et al., 2019).
2. *Atracción:* luego de que el consumidor es consciente de la existencia de varias marcas, se procesan los diferentes mensajes publicitarios de las mismas, y es así como se crean recuerdos a corto plazo, amplificando su memoria remota (Kotler et al., 2019). En este punto, se produce el proceso de atracción.
3. *Averiguación:* cuando el consumidor siente curiosidad por una marca, se produce la fase de pregunta, en la que el consumidor investiga la(s) marca(s) de su interés

a través de diferentes canales, tanto online como offline. En esta fase, el recorrido del consumidor pasa de ser individual a convertirse en social. Sus decisiones se basan principalmente en información que extraen de factores externos, incluidas las recomendaciones de amigos y/o comentarios sobre las experiencias de otros clientes.

4. *Acción*: cuando la información que encuentra el consumidor es clara y atractiva para él, se produce la acción de compra. Es fundamental entender que la compra no es la única acción que se busca. Por ejemplo, en los centros comerciales, la acción necesaria es la visita y la relación con la Marca.
5. *Apología*: el viaje no termina con la compra, al contrario, aquí comienza un nuevo camino: el abogado, donde se da la recomendación de la Marca y, por tanto, la fidelización del consumidor. Esta fase refleja el sentimiento de lealtad que los consumidores tienen hacia una marca. (Kotler et al., 2019)

Teniendo en cuenta cada una de las fases que intervienen en el nuevo recorrido del consumidor. Salazar, M., (2022), presenta un mapa del recorrido del consumidor basado en lo propuesto por Kotler et. al. (2019) en su libro Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital (Tabla 2).

**Tabla 2.** Mapa de recorrido del consumidor

	<b>Atención</b>	<b>Atracción</b>	<b>Averiguación</b>	<b>Acción</b>	<b>Apología</b>
<b>Comportamiento del consumidor</b>	Los consumidores están expuestos de forma pasiva a una larga lista de marcas por su experiencia anterior, comunicación de marketing y recomendaciones de otros.	Los consumidores procesan los mensajes a los que están expuestos (creando memoria a corto plazo o amplificando a su memoria remota) y desarrollan atracción solo hacia una lista reducida de marcas.	Una vez despertada su curiosidad los consumidores buscan activamente más información a través de amigos y familiares, en los medios de comunicación o directamente en las propias marcas.	Con el refuerzo de esa información adicional, los consumidores deciden comprar una marca en particular e interactúan de manera más profunda a través de la compra, el uso y los procesos de servicios posventa.	Con el tiempo los consumidores pueden llegar a desarrollar un sentimiento de fidelidad hacia la marca que se refleja en su permanencia, su reincidencia de compra y, en última instancia, su recomendación a otros.
<b>Posibles puntos de contacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descubrimiento de una marca a través de otros.</li> <li>- Exposición involuntaria a la publicidad de una marca.</li> <li>- Recuerdo de una experiencia anterior.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atracción hacia una serie de marcas.</li> <li>- Creación de una lista de marcas que se tienen en cuenta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llamada a amigos pidiendo consejo.</li> <li>- Búsqueda de valoraciones online del producto.</li> <li>- Contacto con el centro de atención telefónica.</li> <li>- Comparación de precios.</li> <li>- Prueba del producto en la tienda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra online o en la tienda física.</li> <li>- Uso del producto por primera vez.</li> <li>- Reclamación por un problema.</li> <li>- Servicio posventa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuidad en el uso de la marca.</li> <li>- Nueva compra de la marca.</li> <li>- Recomendación de la marca a otros.</li> </ul>
<b>Impresión clave del consumidor</b>	<b>Lo conozco</b>	<b>Me gusta</b>	<b>Estoy convencido</b>	<b>Lo compro</b>	<b>Lo recomiendo</b>
<b>Fuente:</b> Kotler et. al. (2019).					

### 1.6.3. Tipos de recorridos de compra omnicanal

Ante la aparición de nuevos canales de compra en línea y fuera de línea, el recorrido de compra del consumidor cada vez es más imprevisible. Cambian de uno a otro -de online a offline, y viceversa- y cuentan con poder acceder a una experiencia fluida y coherente sin puntos de discontinuidad entre las distintas plataformas (Wolny y Charoensuksai,

2014). Kotler, et., (2019), en su libro resalta 2 tipos de comportamiento de compra omnicanal:

- *Showrooming*: comportamiento del consumidor donde observa un producto físico en la tienda, pero decide comprarlo en línea, posiblemente debido a la facilidad de comparación de precios.
- *Webrooming*: comportamiento del consumidor en el que la investigación se realiza en línea en un dispositivo fijo o móvil, pero el producto se compra en la tienda.

Adicionalmente, (Wolny, et., 2014) menciona un tercer tipo de comportamiento de compra omnicanal:

- *Momento cero de la verdad (ZMOT)*: se refiere a la primera exposición que tiene un usuario a un producto o servicio a través de varias redes sociales. Es un término acuñado por Jim Lecinski en Google, definido como 'un momento de toma de decisiones que tiene lugar cien millones de veces al día en teléfonos móviles, portátiles y dispositivos con cable de todo tipo. Es un momento en el que ocurre el marketing, la información y los consumidores toman decisiones que afectan el éxito o el fracaso de casi todas las marcas del mundo'.

## **1.7. Canales y puntos de contacto de mercadotecnia**

Un canal es cualquiera de los intermediarios, en línea o fuera de línea, que utiliza el consumidor para interactuar con la marca (Kotler, et., 2019). Estos se clasifican en dos: de comunicación y de venta. Los primeros están conformados por aquellos que facilitan la transmisión de información y contenido. Por otra parte, los de venta abarca aquellos que facilitan las transacciones.

Los puntos de contacto del consumidor se han conceptualizado de varias maneras. Por ejemplo, Baxendale et al. (2015, p. 236) definen un punto de contacto con el consumidor como un “episodio de contacto directo o indirecto con la marca”. Un canal puede albergar varios puntos de contacto y pueden afectar a uno o más canales (Kotler, et., 2019).

### **1.7.1. Canales de mercadotecnia tradicional**

Los canales de mercadotecnia tradicional se refieren a los métodos utilizados por las empresas para promocionar sus productos o servicios a través de medios físicos y

convencionales, como anuncios en televisión, radio, periódicos, revistas y publicidad impresa (Kotler, Armstrong y Cámara, 2018). También incluyen la participación en eventos, ferias comerciales y la distribución de folletos o catálogos en puntos de venta. Estos canales se han utilizado durante décadas y siguen siendo efectivos para llegar a audiencias masivas y de todas las edades.

A continuación, se presentan algunos de los canales de ventas y comunicación tradicionales más utilizados:

**Televisión:** La publicidad televisiva se utiliza para llegar a audiencias masivas y difundir mensajes a través de anuncios de corta duración en los programas más populares. Los anuncios en televisión son una herramienta muy efectiva para llegar a la audiencia de manera rápida y eficaz.

**Radio:** La publicidad en radio es una forma de marketing que utiliza anuncios de audio para promocionar productos o servicios. Este canal es muy efectivo para llegar a audiencias específicas, especialmente en zonas geográficas determinadas.

**Publicidad impresa:** La publicidad impresa incluye periódicos, revistas, folletos, carteles y volantes. Estos medios de comunicación tienen un impacto duradero y son eficaces para llegar a audiencias locales y segmentadas.

**Ferias comerciales:** Las ferias comerciales son eventos donde las empresas pueden mostrar sus productos y servicios en persona. Es una excelente manera de conectarse con clientes potenciales y establecer relaciones comerciales a largo plazo.

**Telemarketing:** El telemarketing es una técnica de ventas que implica el uso de llamadas telefónicas para vender productos o servicios. Aunque este canal ha sido criticado por ser invasivo, todavía es una herramienta efectiva para llegar a clientes potenciales de manera personalizada.

### 1.7.2. Canales de mercadotecnia digital

Los canales de mercadotecnia digital se refieren a los métodos utilizados por las empresas para promocionar sus productos o servicios a través de plataformas digitales (Chaffey y Smith, 2017). Estos canales incluyen redes sociales, publicidad en motores de búsqueda, correo electrónico y marketing de contenido, entre otros. La mercadotecnia digital permite a las empresas llegar a audiencias masivas de manera efectiva y eficiente, al mismo tiempo que les permite personalizar su mensaje para cada audiencia.

La mercadotecnia digital ha cambiado la forma en que las empresas interactúan con sus clientes y han hecho que las campañas de marketing sean más accesibles y medibles. Los canales de mercadotecnia digital son cada vez más populares debido a la creciente importancia de la tecnología y la dependencia de la sociedad en las plataformas digitales. Enseguida se enlistan algunos de los canales más utilizados:

**Redes sociales:** Las empresas utilizan las redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter para llegar a su audiencia a través de contenido patrocinado, publicaciones orgánicas, videos y campañas publicitarias. Las redes sociales permiten a las empresas interactuar con los clientes de manera directa y personalizada (Chaffey & Smith, 2017).

**Email marketing:** El email marketing es una técnica efectiva que permite a las empresas enviar correos electrónicos personalizados a sus clientes y clientes potenciales para promocionar sus productos o servicios. Esta estrategia permite a las empresas llegar a una audiencia segmentada y de alta calidad (Chaffey & Smith, 2017).

**Marketing de contenidos:** El marketing de contenidos se refiere a la creación de contenido relevante y útil que ayuda a las empresas a conectarse con su audiencia. Esto incluye la creación de blogs, videos y publicaciones en redes sociales que brindan información valiosa a los clientes y les ayuda a tomar decisiones informadas de compra. (Kotler, Armstrong, & Cámara, 2018).

**Publicidad en motores de búsqueda (SEO):** Es una estrategia utilizada por las empresas para aparecer en los primeros resultados de búsqueda cuando los clientes buscan productos específicos. Esta técnica es efectiva para alcanzar a clientes potenciales interesados en productos similares (Kotler, Armstrong, & Cámara, 2018).

**Plataformas de geolocalización:** Google maps se ha convertido en una de las plataformas de difusión que ha trastocado la manera de interacción empresa-cliente y que permite encontrar lugares de acuerdo con sus necesidades (Arévalo, A., 2022).

### **1.7.3. integración de canales en la estrategia omnicanal**

La evolución del marketing ha llevado a un enfoque en el que la interacción entre empresas y consumidores, tanto online como offline, combina funciones del marketing tradicional y digital a lo largo del recorrido de compra del consumidor. A medida que esta interacción avanza y los consumidores exigen una relación más cercana con las compañías, el marketing digital adquiere una mayor importancia (Caldart, A., 2023).

Es así como el proceso de decisión de compra se ha visto beneficiado por la integración de canales, lo que da a los consumidores la libertad de comparar varios productos, precios y experiencias simultáneamente, permitiéndoles tomar decisiones más conscientes. En otras palabras, si las marcas logran integrar completamente sus canales, podrán interactuar con sus clientes, brindando así una experiencia omnicanal relevante.

### **1.8. Comunicación Integral de la Mercadotecnia (CIM) y su vínculo con el marketing omnicanal**

La American Marketing Association (AMA) define la comunicación integrada de marketing (IMC) como “un proceso de planificación diseñado para asegurar que todos los contactos de marca recibidos por un cliente o prospecto para un producto, servicio u organización sean relevantes para esa persona y consistentes a lo largo del tiempo”.

Para Mora, V. (2020) la IMC mantiene como pilares los siguientes elementos:

1. *Coherencia*: Cada mensaje dentro de su mezcla de comunicación de marketing debe ser parte del “cuadro más grande”. Estos mensajes deben tener relación entre sí, es decir, al final toda su comunicación debe decir lo mismo o tener el mismo significado que se desea transmitir.
2. *Consistencia*: Los mensajes que sus clientes reciben a través de sus diversos esfuerzos promocionales no deben ser contradictorios y todos deben seguir la misma línea y propósito de comunicación.
3. *Continuidad*: Así como la coordinación de las herramientas y los mensajes de comunicación deben ser coherentes, se deben mantener en la mente de cliente. Deben mantener una secuencia que continua en todos los canales de comunicación para no perder la atención.
4. *Complementariedad*: La suma de todas las partes deben lograr que estas se encuentren integradas y complementadas entre sí para asegurar el éxito de la comunicación integrada de marketing en su empresa.

Actualmente, los consumidores utilizan muchas fuentes de información y el valor de la comunicación de marketing integrada ha crecido considerablemente. Altamente dirigidas, las campañas integradas de comunicación de marketing se basan en las fortalezas de las herramientas de comunicación existentes, para influir favorablemente en el comportamiento del público objetivo.

La comunicación integrada de marketing es un proceso circular (no lineal) que comienza con el consumidor potencial y vuelve a identificar las formas más efectivas en las que se deben desarrollar los programas de comunicación. Además, de ser un proceso mediante el cual se pueden desarrollar, implementar y evaluar programas de comunicación persuasiva con clientes actuales y potenciales, con empleados, asociaciones y otras audiencias relevantes dentro y fuera de la organización.

El propósito de la comunicación de marketing integrada es generar tanto efectos financieros a corto plazo como construir relaciones rentables con los clientes a largo plazo

(Hereyah y Faradella, 2020). Algunas de las herramientas utilizadas para comunicarse con el consumidor final:

- a) Publicidad,
- b) Relaciones públicas
- c) Patrocinio
- d) Promoción de ventas
- e) Correo directo
- f) Fuerza de ventas,
- g) Empaque,
- h) Punto de venta,
- i) Diseño de espacio físico
- j) Exposiciones y conferencias
- k) El boca a boca.

# **CAPÍTULO II: MARCO CONTEXTUAL**

## **CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.1. Colectivos**

La Real Academia Española (s.f.), define “colectivo” como un grupo unido por lazos profesionales, laborales, etc. Por otro lado, el portal economipedia (s.f.) lo define como un grupo de personas, así como entidades, que comparten una serie de objetivos, problemas o intereses, los cuales están motivados por el logro de un determinado objetivo común.

#### **2.1.1. Colectivos como modelo de negocio**

Un Colectivo es un local establecido donde varias marcas rentan un espacio para exhibir sus productos sin la necesidad de rentar un local completo o contratar personal para atender el negocio (Colectivos Tijuana, s.f.). De igual forma, Llamas y Peña (s.f.) analizan en un artículo de La Voz de la Frontera el surgimiento de los colectivos como un nuevo modelo de venta para emprendedores, especialmente en el sector de la belleza y los productos femeninos.

El portal Colectivos Tijuana (s.f.), identifica algunos elementos que destacan en el funcionamiento de este modelo de negocio:

a) Como emprendedor:

- Rentas un espacio el cual se paga por mes (Ejemplo: \$200 pesos x mes x espacio de 20cm x 20 cm x 30 cm)
- Firmas un contrato por n° cantidad de meses mínimos
- En algunos colectivos tienen exclusividad de producto

b) Como administrador (a) de un Colectivo:

- Necesitas un local establecido
- Rentas espacios individuales a diferentes emprendedores
- Cobras una renta mensual a cada emprendedor
- Cada colectivo tiene sus reglas y/o términos y condiciones.

## 2.2. Colectivos gastronómicos urbanos

El concepto de *food trucks* es relativamente reciente, no obstante, la venta de comida callejera tiene una extensa historia como parte de la vida simbólica de las ciudades y su agitada actividad cotidiana (Bringas Rábago et al., 2020). Aunque es debatible el inicio de este tipo de conceptos, el auge de este modelo de negocio se dio ante los cambios económicos, socioculturales y demográficos experimentados en la gastronomía urbana de diversos países provocados por la revolución industrial.

Actualmente, los establecimientos de Food Trucks (FT) son una tendencia gastronómica a nivel mundial. Estos camiones de alimentos son adaptados para ofrecer comida preparada a las personas que desean alimentos tipo gourmet personalizados, servidos de manera cómoda, rápida, que garanticen higiene en el servicio y provengan de un ambiente agradable y sencillo (Miranda-Zavala y Cruz-Estrada, 2020).

En México, la venta de comida callejera es una práctica arraigada en la vida cotidiana de todo el país. Los FT empezaron a proliferar a partir del año 2012 en la zona norte del país, donde comenzaron a adaptar pequeños camiones de comida provenientes de los Estados Unidos. Estos se ubicaban sobre todo en áreas céntricas y parques industriales, donde los camiones ofrecían alimentos —como burritos, café, sándwiches, botanas y snacks— a los empleados de las maquiladoras, mezclando comida y una especie de tienda de conveniencia móvil (Bringas Rábago et al., 2020).

Los FT llegaron a Tijuana hace más de una década y desde el 2014 comienzan a agruparse en Colectivos, también denominados Gastro Parks (Díaz-Carrión, et al., 2019). Los CGU son un modelo de negocio de microunidades empresariales de servicios gastronómicos que se establecen en colectivos fijos para maximización de sus recursos y para su mayor visibilidad.

Hablar de la historia de los CGU en México es referirse a Tijuana como la ciudad cuna de este tipo de negocios en el país, se menciona a Ricardo Nevárez como impulsor de este modelo gastronómico quien después de visitar en Malasia los *Joker Centers* y en

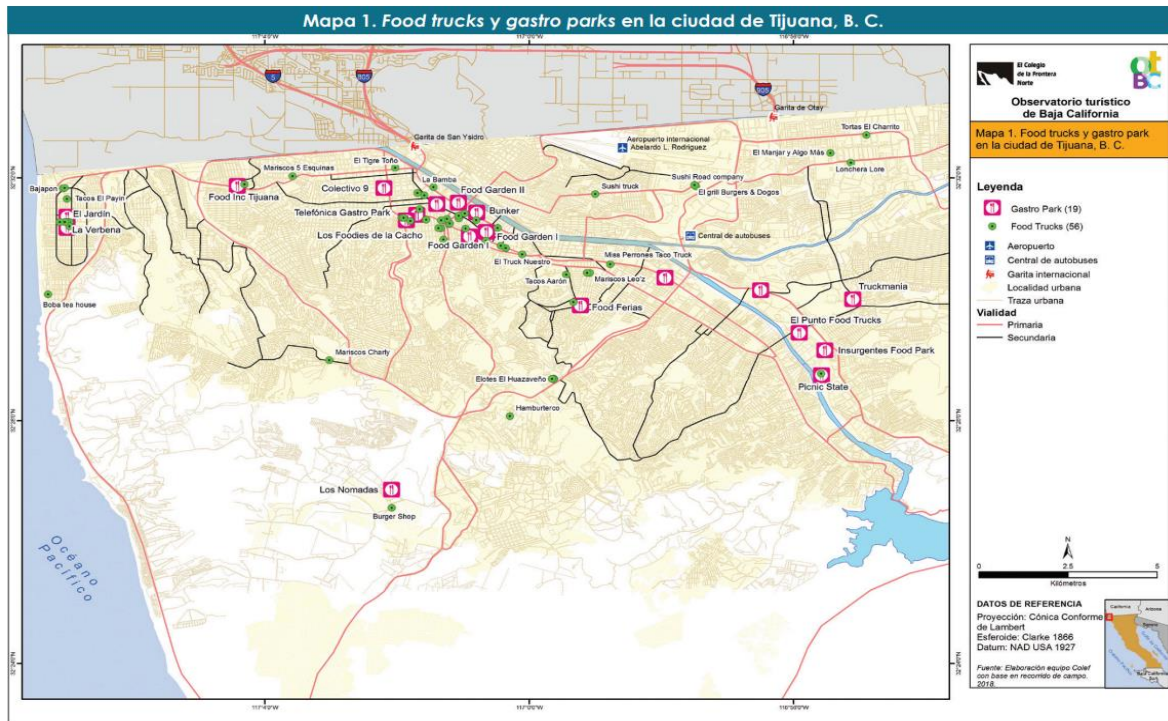
Portland los *food cart pod*, identificó a Tijuana con potencial de incursionar en este modelo.

Bringas Rábago et al., (2020), menciona que para 2018 en Baja California se registraron 299 food trucks, de los cuales 70% se concentraban en Tijuana destacando que la mayor parte de los food trucks en el estado se encuentran ubicados dentro de algún colectivo o gastro park (71%). Mientras que el 29% restante se encuentra de manera independiente en algún punto de las principales ciudades.

Por otro lado, (Díaz-Carrión, et al., 2019) destacan en su estudio la existencia de 7 colectivos gastronómicos en la ciudad de Tijuana a finales del 2016. Para 2018, Bringas, et al., (2020) actualiza el número a 19 colectivos gastronómicos (Mapa 1) mostrando una tendencia de crecimiento previo a la pandemia.

Díaz-Carrión, et al., (2019) resalta el papel de las TIC como un elemento indispensable para la operación de aquellos FT agrupados en Colectivos, donde las diversas herramientas tecnológicas son utilizadas como punto de venta, difusión, socialización y comunicación con el mercado meta. Además, los resultados de su investigación indican que una de las iniciativas con mayor oportunidad para una colaboración futura por parte de los emprendedores dentro de los colectivos es la creación de aplicaciones que puedan ser utilizadas para la venta a domicilio y el uso de una central telefónica conjunta.

**Figura 6.** Food trucks y gastro parks en la ciudad de Tijuana, B.C.



**Fuente:** Bringas, et al., (2020)

### 2.3. La omnicanalidad en la industria gastronómica

Los estudios realizados sobre esta estrategia son escasos y han sido llevados a cabo en contextos pre-pandémicos como durante la pandemia. Se han centrado principalmente en países desarrollados como Estados Unidos, China, España, Dinamarca, Suiza, Reino Unido, Australia, entre otros. En estos países, el uso de la tecnología es notablemente superior al de México y Latinoamérica. Los estudios aplicados al sector minorista (Retail) reflejan un creciente comportamiento omnicanal entre los consumidores y las empresas de estas naciones.

A nivel Latinoamérica, aún son pocas las investigaciones acerca de este tema. Lo que nos deja ver nuevamente lo reciente del tema y a su vez la oportunidad para realizar aportes en un contexto latinoamericano donde la población está cada vez más conectada.

Uno de los pocos estudios aplicados en la industria gastronómica acerca de este tema fue realizado en Indonesia. Dicha investigación utilizó el Modelo de Adopción tecnológica UTAUT2 para determinar el nivel de comportamiento omnicanal en los usuarios. Sus resultados arrojaron principalmente el indicador de *hábito* en la intención de compra omnicanal. Esto indica que los consumidores omnicanal en Indonesia están acostumbrados a interactuar entre diferentes canales y comprar en ellos (Ongko y Hati, 2021).

En Brasil, da Silva, Lana, Partyka y Lana (2020) analizaron a partir de un enfoque cualitativo y usando el modelo UTAUT2 la percepción y los retos que encuentran los administradores de cinco restaurantes en adoptar la estrategia de marketing omnicanal. Sus resultados muestran una tendencia de aumento en la demanda de los productos en sus canales digitales, lo que lleva a un incremento de las ventas.

El principal mercado para los colectivos gastronómicos urbanos son los jóvenes que se encuentran entre la generación millennial y generación Y. Este segmento busca buenos precios, atención, rapidez, sabor y nuevos productos gourmet sin necesidad de hacer reservaciones (Villafranco, 2014; Bringas, et al. 2020). Además, de que estos segmentos mantienen una adopción tecnológica superior a las demás generaciones. Dejando ver lo importante de adoptar y adaptar una estrategia omnicanal acorde a las demandas del consumidor de este sector.

# **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

El presente capítulo es desarrollado con el objetivo de presentar la metodología de la investigación utilizada para lograr cubrir los objetivos del estudio y dar respuesta a las preguntas de investigación. La etapa de campo de esta investigación se lleva a cabo en el entorno geográfico de la ciudad de Tijuana, Baja California. Para esta investigación, se usan técnicas cualitativas y cuantitativas. En la fase exploratoria, se emplea la observación directa no participante, con el objetivo de identificar los colectivos gastronómicos urbanos existentes y su presencia en canales digitales. En la fase descriptiva, se aplican cuestionarios a los dueños o administradores para caracterizar elementos del marketing omnicanal.

### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación, es de tipo de diseño no experimental, en la que no hay control de las variables (Bassi, J., 2015). Su corte transversal donde los datos se recogen en un solo y mismo momento. Por su profundidad es exploratoria-descriptiva empleando fuentes primarias y secundarias (bibliografía, bases de datos secundarios y redes digitales). Su carácter es cuantitativo de naturaleza documental y empírica en campo. De esta manera, se identifican las variables que permitirán analizar el modelo de marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos urbanos.

### **3.2. Población**

La población de este estudio está conformada por colectivos del sector gastronómico en la ciudad de Tijuana, que cuentan con presencia digital y utilizan activamente canales de comunicación en línea para atraer clientes. En la primera fase del proyecto, se realizó una revisión exhaustiva en internet y redes sociales con la finalidad de identificar los colectivos gastronómicos urbanos en operación. Lo anterior se justifica, pues este tipo de negocios mantiene una fuerte presencia en medios digitales (Díaz-Carrión, et al., 2019).

Para asegurar que la correcta selección de la población objetivo, se establecieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

### *Criterios de inclusión*

1. Ubicación geográfica: Empresas ubicadas en la ciudad de Tijuana.
2. Tipo de colectivo: Aquellos que reúnen únicamente ofertas gastronómicas en un mismo lugar.
3. Sector: Empresas que operan dentro del sector gastronómico.
4. Uso de marketing digital: Empresas que implementan estrategias de marketing digital y utilizan canales de comunicación en línea como redes sociales, blogs o correos electrónicos para atraer clientes.

### *Criterios de exclusión*

1. No utilicen ningún tipo de canal de comunicación en línea.
2. No pertenezcan al sector gastronómico.

El listado generado se contrastó con el publicado por el Comité de Turismo y Convenciones de Tijuana (COTUCO). Después, se realizó un recorrido por la ciudad para validar la operación de estos establecimientos, lo que condujo a la identificación de 23 Colectivos en la ciudad de Tijuana, Baja California (Tabla 3).

**Tabla 3.** Colectivos gastronómicos identificados en la ciudad de Tijuana

No.	Nombre	Delegación	Grupo	No.	Nombre	Delegación	Grupo
1	Telefónica Gastro Park	Centro	1	13	La Presa Gastro Park	La Mesa	3
2	Gastronomico del Rio	Centro	1	14	El Punto Foodtrucks	La Mesa	3
3	Radical 184 Gastro & Bar	Centro	1	15	Gastro Cinema	La Mesa	3
4	Golosso Gastro - FoodPark	Centro	1	16	Food 21	La Mesa	3
5	Gastro 17 Tijuana	Centro	1	17	Food ferias	La Mesa	3
6	Bunker food crew	Centro	1	18	Insurgente Food park	La Mesa	3
7	City Food park La Quinta	Centro	1	19	Abastos 95 parque gastronomico	La Mesa	3
8	Comarca Reserva gastronomica	Centro	1	20	El Jardín Food Park	Playas de Tijuana	4
9	Colectivo 9	Centro	1	21	La verbena	Playas de Tijuana	4
10	Food Trucks Express	Centro	1	22	Rustico Gastro Park	San Antonio de los Buenos	5
11	Foodgarden	Centro	1	23	Black Container Gastro Park & Shop	Sanchez Taboada	5
12	Otay Station Food Gallery	Otay	2				

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

En la presente investigación, no se realizará algún tipo de muestreo, dado que el tamaño del universo es pequeño y limitado. Se llevará a cabo un censo poblacional. Sin embargo, la participación de los administradores o dueños de los colectivos en la investigación queda sujeta a su voluntad.

### **3.4 Instrumento**

Este segmento detalla la estructura del instrumento utilizado para la recopilación de información. Se encuentra organizado en secciones de acuerdo con los componentes del modelo marketing omnicanal (Tabla 4). De esta manera, cada sección pretende examinar cómo los administradores o propietarios de negocios en el sector gastronómico aplican estos elementos en sus estrategias de mercadotecnia.

#### **3.4.1. Diseño del instrumento**

El instrumento, en este caso, la encuesta de opinión consta de 28 preguntas cerradas y abiertas, lo que suma un total de 28 ítems. Dentro de estas, las preguntas del 1 al 15 se diseñaron para obtener información sobre los canales de comunicación y ventas ofertados a través del recorrido de compra de las 5 “A”. Las preguntas de la 16 a la 18 se centran en el componente de análisis de datos del modelo de MO propuesto por Kotler, et al. (2019), mientras que las preguntas de la 19 al 21 se enfocan en la experiencia del consumidor como otro elemento del modelo. La pregunta 22 desglosa un cuadro con 6 ítems con respuestas dicotómicas relacionados con la variable de integración de canales. Por otro lado, la pregunta 23 es abierta y busca explorar los perfiles que gestionan los canales de comunicación y venta (Anexo 1).

**Tabla 4.** Componentes del instrumento para la recolección de datos

Sección	Indicador	Pregunta	Escala
Canales de comunicación y venta a través del recorrido de compra del consumidor	Atención	1.- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes medios de contacto tradicionales para dar a conocer el colectivo?	Likert
		2.- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes medios de contacto digitales para dar a conocer el colectivo?	Likert
		3.- De los medios tradicionales y digitales mencionados anteriormente, ¿Cuáles han sido los más efectivos para dar a conocer el colectivo?	Abierta
	Atracción	4.- ¿Qué importancia le otorga a los siguientes medios de contacto para atraer la atención de los clientes al colectivo?	Likert
		5.- ¿Qué nivel de importancia asigna a la creación de contenido en los canales de comunicación del colectivo para atraer a los clientes?	Likert
		6.- ¿Qué tan efectivo ha sido el contenido utilizado en sus canales de comunicación para lograr la atención de los clientes?	Likert
	Averiguación	7.- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales para proporcionar información relevante sobre el colectivo?	Likert
		8.- De los siguientes tipos de información, ¿Cuál opción considera esencial ofrecer a sus clientes en todos sus canales de comunicación y venta?	Opción Múltiple
		9.- ¿Qué acciones toma para garantizar que los clientes tengan acceso a la información necesaria para tomar una decisión informada para visitar el colectivo?	Opción Múltiple
	Acción	10.- Además del establecimiento físico, como colectivo, ¿Qué otros canales utilizan para realizar ventas directas?	Opción Múltiple
		11.- De los canales mencionados anteriormente, ¿Cuál ha sido el más efectivo para realizar ventas directas?	Abierta
		12.- ¿Qué canales de comunicación tiene disponibles para la atención al cliente?	Opción Múltiple
	Apología.	13.- ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación a través de los cuales solicita comentarios o reseñas de los clientes sobre su visita?	Opción Múltiple
		14.- ¿Qué canales de comunicación considera usted que han sido efectivos para fidelizar clientes actuales y llegar a clientes potenciales?	Opción Múltiple
		15.- ¿Qué estrategia de fidelización ha sido más utilizada para mantener a sus clientes?	Opción Múltiple
Análisis de datos	Análisis de datos	16.- ¿Recopila información de sus clientes a través de los canales de comunicación que utiliza?	Dicotómica
		17.- ¿Qué tipo de técnica o herramienta utiliza para recopilar información de los clientes?	Opción Múltiple
		18.- ¿Utiliza alguna herramienta para el análisis de la información obtenida de sus clientes?	Dicotómica
Experiencia del consumidor	Experiencia del consumidor	19.- ¿Considera que las estrategias de comunicación y marketing del colectivo están orientadas para ofrecer una experiencia de marca del colectivo?	Dicotómica
		20.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas ha implementado para entender y mejorar la experiencia del consumidor?	Opción Múltiple
		21.- ¿Qué tan importante considera que es ofrecer una experiencia de marca coherente y uniforme en todos los canales de venta y comunicación?	Likert
Integración de canales	Integración de canales	22.1. Toda la información del colectivo se encuentra disponible en los diferentes canales de comunicación.	Dicotómica
		22.2. Considero que el contenido que muestro en todos los canales del colectivo es continuo y está conectado.	Dicotómica
		22.3. Las interacciones que se mantienen con el cliente a través de todos los canales disponibles son consistentes.	Dicotómica
		22.4. El lanzamiento de nuevos productos o servicios están integrados en todos los canales.	Dicotómica
		22.5. Las actividades de promoción están alineadas a través de los diferentes canales.	Dicotómica
		22.6. Las marcas registradas, los nombres de marca y los lemas son consistentes en diferentes canales.	Dicotómica

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

### **3.4.2. Validación del instrumento**

La validación por parte de expertos desempeña un papel fundamental en la garantía de la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos, permitiendo asegurar la adecuación y pertinencia del instrumento utilizado para medir las variables de interés en el estudio. El presente instrumento de investigación se sometió a validación por parte de profesores investigadores de la UABC expertos en el campo y en estructuración de investigaciones científicas. A través de la evaluación del cuestionario y de acuerdo con su criterio, los expertos emitieron algunas recomendaciones. En su mayoría, fueron en elementos de gramática y formato de presentación. También se destaca la coincidencia de algunos expertos en mejorar la redacción de las preguntas 2, 7, 8, 16. En general, las recomendaciones fueron revisadas y atendidas en colaboración con el director de tesis, permitiendo realizar ajustes al instrumento.

### **3.5. Análisis de los datos**

El análisis de los datos tiene como objetivo examinar en detalle la información obtenida durante la investigación. Se utilizará una matriz de datos utilizando el programa de Excel en el que se hará un análisis estadístico descriptivo de los datos por variable. El método que se utilizará como referencia para analizar los datos cuantitativos será el propuesto por Hernández (2014) este indica que una vez obtenidos los datos:

1. Se seleccionará el programa para la recolección de datos.
2. Ejecutar el programa, cargando los datos obtenidos por la herramienta.
3. Explorar los datos. Esta sección es donde se analizan los datos, se clasifican
4. por variable de estudio.
5. Se lleva a cabo el análisis estadístico descriptivo de cada variable del estudio.
6. Se realiza análisis estadístico descriptivo de cada variable del estudio.
7. Se preparan los resultados para presentarlos.

### 3.6. Limitaciones de la investigación

Es importante reconocer y destacar ciertas limitaciones que se presentaron durante la investigación y que pueden afectar la validez y la generalización de los resultados. Estas limitaciones no solo proporcionan transparencia en cuanto a las restricciones del presente estudio, sino que también pueden servir como una fuente de inspiración para futuras investigaciones. A continuación, se detallan las principales limitaciones identificadas en este estudio:

- **Tamaño de la Muestra:** El tamaño de la muestra se vio afectado por la falta de participación de algunos de los colectivos gastronómicos incluidos en la selección inicial. No todos los colectivos estuvieron dispuestos a participar, lo que podría afectar la representatividad de los resultados.
- **Cambios en el Ecosistema Empresarial:** Dado el tipo de negocio, se observó que algunos colectivos gastronómicos ya no operaban en el momento del trabajo de campo. Esto plantea un desafío en la obtención de datos actualizados y podría influir en la aplicabilidad de los resultados.
- **Recopilación de Datos:** La recopilación de datos se basó en la información proporcionada por los colectivos participantes, lo que plantea la posibilidad de sesgos o inexactitudes en las respuestas.

# **CAPÍTULO IV: HALLAZGOS**

## CAPÍTULO IV. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

El contenido de este capítulo muestra la información obtenida de las técnicas aplicadas para la recolección de datos. Los hallazgos se presentan en dos partes, ambas marcaran la pauta para las reflexiones y recomendaciones pertinentes acerca del marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos urbanos.

### 4.1. Hallazgos de la Fase Exploratoria

Se realizó una revisión exhaustiva en internet y redes sociales con la finalidad de identificar los colectivos gastronómicos urbanos existentes en la ciudad, así como los canales digitales en los que están presentes. Una vez generado el listado de los CGU que tienen presencia digital, se aplicó la técnica de Observación directa no participante en la que se visitaron cada uno de estos colectivos para validar que aun continuaran en operación. Como resultado se encontró a 23 CGU activos en la ciudad de Tijuana, Baja California. A continuación, se presentan los nombres y la ubicación geográfica (Figura 7) de estos establecimientos.

**Figura 7.** Mapa de Colectivos Gastronómicos Urbanos en la Ciudad de Tijuana, Baja California



**Fuente:** Elaboración propia con herramienta Google Maps (2023).

Después de identificar los CGU activos, se procedió a crear una matriz que clasificara los canales tradicionales y digitales (Tabla 5) en los que están presentes. De los hallazgos más importantes de esta fase es la marcada presencia de estos establecimientos en una amplia variedad de canales digitales.

En la esfera digital, se destaca la presencia de los 23 CGU en la plataforma de Google Maps. Esta plataforma de geolocalización se ha convertido en una gran herramienta de difusión para estos establecimientos, ya que permite mostrar información relevante del negocio para el usuario como ubicación, información de contacto, evaluaciones y comentarios de otros usuarios, fotos, etc.

También, es importante resaltar la presencia en redes sociales principalmente en Facebook e Instagram. En ambas, los CGU comparten material audiovisual del establecimiento, de su oferta gastronómica, promociones, eventos, etc., además de información de contacto (dirección, teléfono y correo electrónico). Asimismo, algunos mantienen activas otras opciones de contacto directo como Messenger y Whatsapp, al igual que las evaluaciones y comentarios de los visitantes.

Otros canales digitales y/o puntos de contactos en los que se encuentran, están las aplicaciones de delivery (Rappi, Didi, Uber, etc), aplicaciones propias, sitios web propios, directorios digitales (Foursquare, Yelp, Trip advisor, entre otros), paginas especializadas en el sector gastronómico, y la reciente red social TikTok.

Por otro lado, en los canales tradicionales, en el establecimiento físico todos mantienen de manera visible y en gran escala el nombre y logo del colectivo. Algunos también colocan los logos de los pequeños negocios que forman parte del colectivo, así como de su oferta gastronómica. También, subrayar la utilización del teléfono y el correo electrónico como medio de contacto disponible.

**Tabla 5. Canales y puntos de contacto con presencia de los CGU**

Canales / Puntos de contacto		Tradicional		Digitales														Participó en la aplicación de instrumento	
		Ubicación Física	Teléfono	Sitio Web Propio	Correo Electrónico	App Terceros	App Propia	Mensajería Instantanea		Redes Sociales				Directorios Digitales					
Nombre	Delegación							Facebook Messenger	Whatsapp	Facebook	Instagram	Tik Tok	Pinterest	Google Maps	Foursquare	Trip advisor	Yelp		
1	Telefónica Gastro Park	Centro	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	SI
2	Gastronomico del Rio	Centro	X					X		X	X			X	X				SI
3	Radical 184 Gastro & Bar	Centro	X	X				X		X	X			X					NO
4	Golosso Gastro - FoodPark	Centro	X	X		X		X	X	X	X	X		X					NO
5	Gastro 17 Tijuana	Centro	X	X		X		X	X	X	X			X	X				SI
6	Bunker food crew	Centro	X	X		X			X	X	X			X		X			SI
7	City Food park La Quinta	Centro	X	X		X		X		X	X			X					NO
8	Comarca Reserva gastronomica	Centro	X	X	X	X		X		X	X			X			X		SI
9	Colectivo 9	Centro	X			X		X		X	X			X	X	X	X		SI
10	Food Trucks Express	Centro	X	X				X		X				X	X		X		NO
11	Foodgarden	Centro	X	X	X	X		X		X	X	X		X	X	X	X		SI
12	Otay Station Food Gallery	Otay	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X				SI
13	La Presa Gastro Park	La Mesa	X	X				X	X	X	X			X					NO
14	El Punto Foodtrucks	La Mesa	X	X				X		X	X	X		X	X	X	X		SI
15	Gastro Cinema	La Mesa	X	X				X		X	X			X	X				NO
16	Food 21	La Mesa	X	X		X		X		X				X					NO
17	Food ferias	La Mesa	X	X		X		X		X	X			X	X				NO
18	Insurgente Food park	La Mesa	X	X	X			X		X	X			X					NO
19	Abastos 95 parque gastronomico	La Mesa	X	X		X		X		X	X	X		X					SI
20	El Jardín Food Park	Playas de Tijuana	X	X				X		X	X			X	X		X		NO
21	La verbena	Playas de Tijuana	X	X				X		X				X					NO
22	Rustico Gastro Park	San Antonio de los Buenos	X	X				X		X	X			X					NO
23	Black Container Gastro Park & Shop	Sanchez Taboada	X	X				X		X	X			X					NO

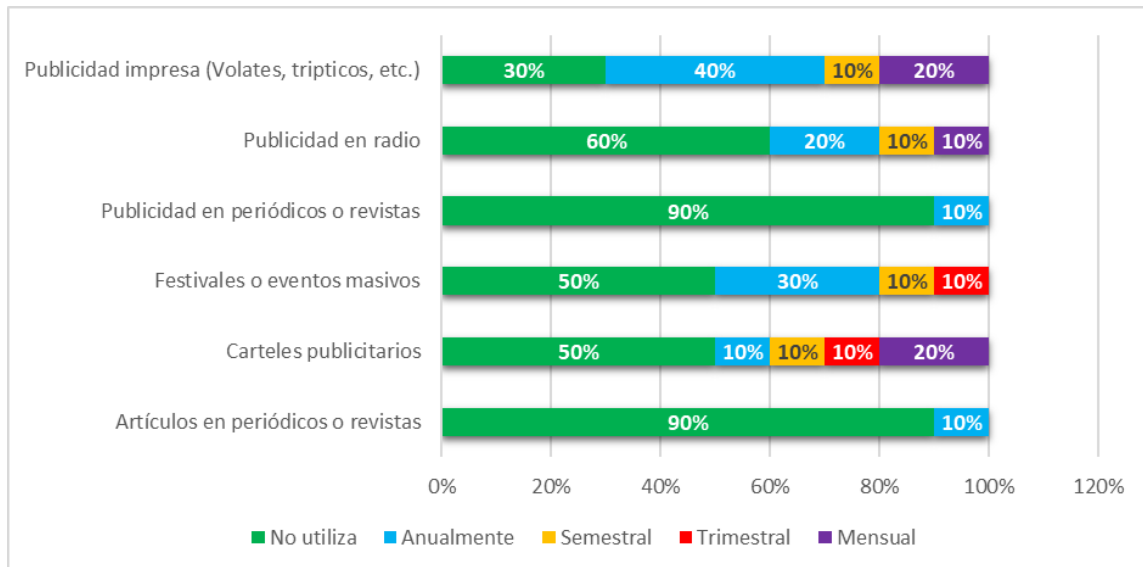
Fuente: Elaboración propia (2023).

## 4.2. Resultados de la Fase Descriptiva

En esta sección se presenta los datos obtenidos del instrumento cuantitativo aplicado a los administradores y/o dueños de los CGU. Durante esta fase, se obtuvo la participación voluntaria de 10 colectivos. El análisis de estos resultados junto con los hallazgos de la fase exploratoria serán la base para la elaboración de las reflexiones y recomendaciones.

En los canales tradicionales utilizados se encontró que el 70% (7) de los participantes utilizan la publicidad impresa para darse a conocer, seguido de los carteles publicitarios (5) y festivales o eventos masivo (5). Por otra parte, la radio es utilizada por el 40% (4), mientras que la publicidad y artículos en periódicos y/o revistas solo el 10% (1) lo utiliza. Lo que muestra de manera global que aun se siguen utilizando lo canales tradicionales para dar a conocer el colectivo a la población en general (Ver figura 8).

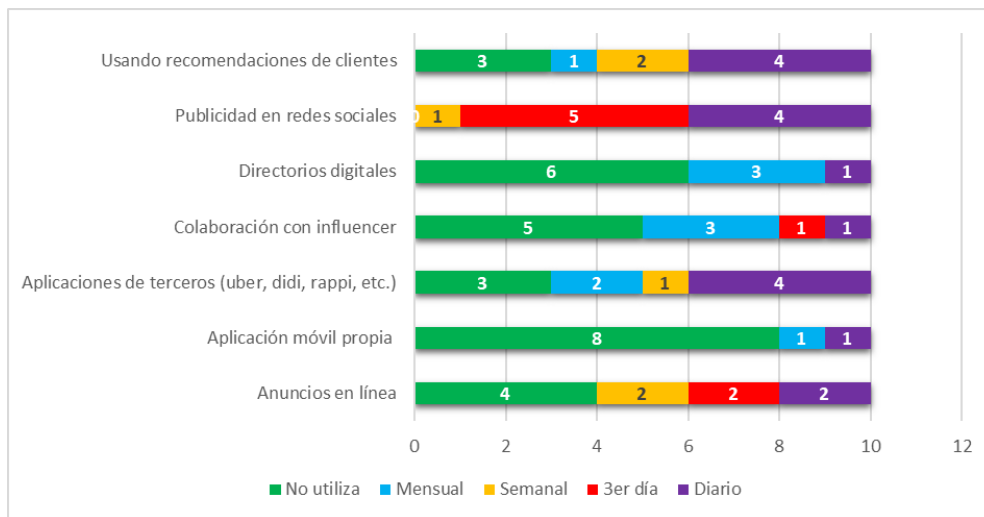
**Figura 8.** Frecuencia de uso de canales tradicionales para dar a conocer el colectivo.



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La figura 9 muestra la frecuencia de uso de los canales digitales para dar a conocer al colectivo, siendo la publicidad en redes sociales el canal que utilizan el 100% de los encuestados en una frecuencia de uso de 4 de manera diaria, 5 cada tercer día y 1 al menos una vez por semana. Se refleja interés por el aprovechamiento de las recomendaciones de los clientes (7), así como por el uso de anuncios en línea (6). A diferencia de los canales tradicionales, los canales digitales son los que tienen más frecuencia de uso en rasgos de tiempo más cortos.

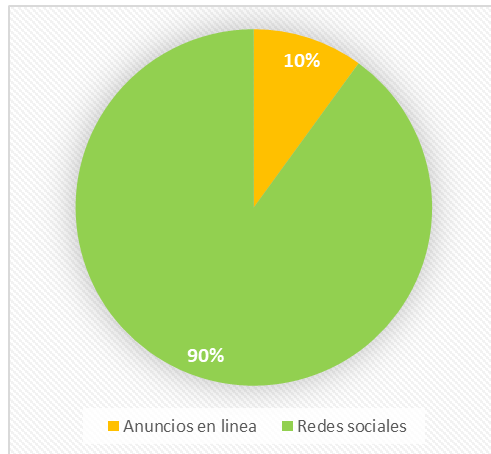
**Figura 9.** Frecuencia de uso de canales digitales para dar a conocer el colectivo.



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

En el instrumento se cuestionó cuáles eran los canales más efectivos al momento de dar a conocer el colectivo. El 90% (9) de los participantes afirman que las redes sociales han sido el canal más efectivo para darse a conocer, seguido de los anuncios en línea (1). Dentro de las respuestas, los participantes destacan a Instagram, Facebook y Tiktok como las redes sociales más efectivas (Ver Figura 10).

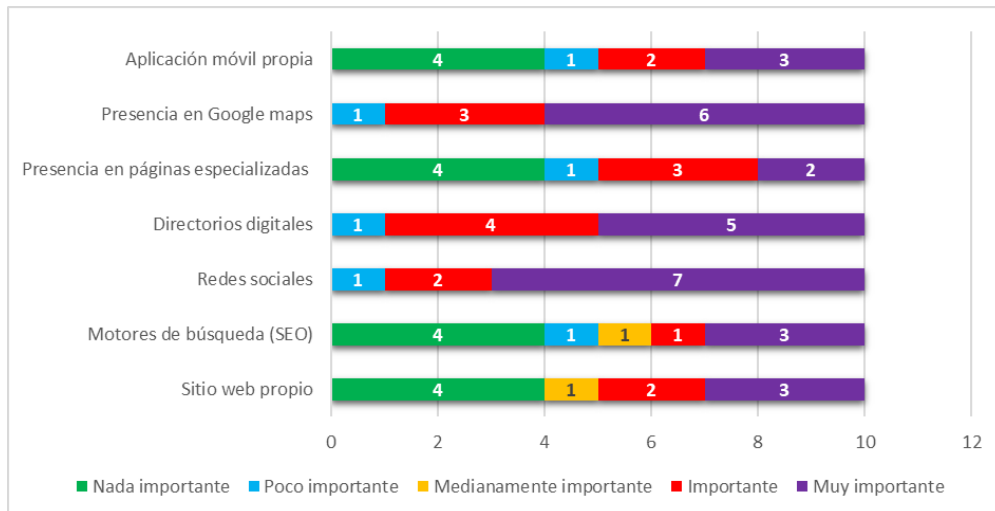
**Figura 10.** Canales digitales y/o tradicionales más efectivos para dar a conocer el colectivo



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Se les pidió a los participantes que asignaran el nivel de importancia a algunos canales que utilizan para atraer el interés de los clientes al colectivo. Los datos muestran que la presencia en redes sociales es importante para 9 de ellos, al igual que la presencia en google maps (9) y los directorios digitales (9). También, es importante resaltar que para los encuestados el sitio web (5) y aplicación móvil propia (5) también tienen relevancia al momento de atraer la atención de los clientes (Ver figura 11).

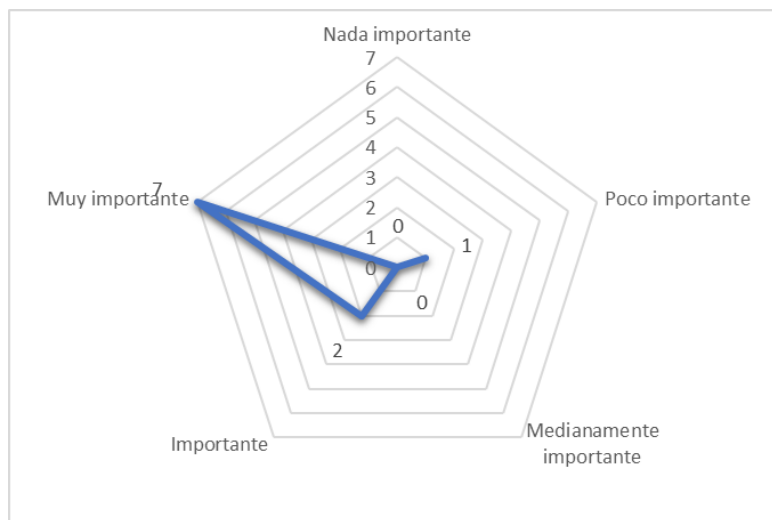
**Figura 11.** Importancia otorgada a los siguientes canales para atraer la atención de los clientes



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Estar presentes en un canal digital no garantiza el éxito de una estrategia de marketing omnicanal. Por lo que, la creación de contenido juega un papel crucial para atraer la atención de los clientes a través del recorrido de compra del consumidor. Los encuestados indican que es importante y muy importante (9) la creación de contenido, mientras que para 1 es poco importante (Ver figura 12).

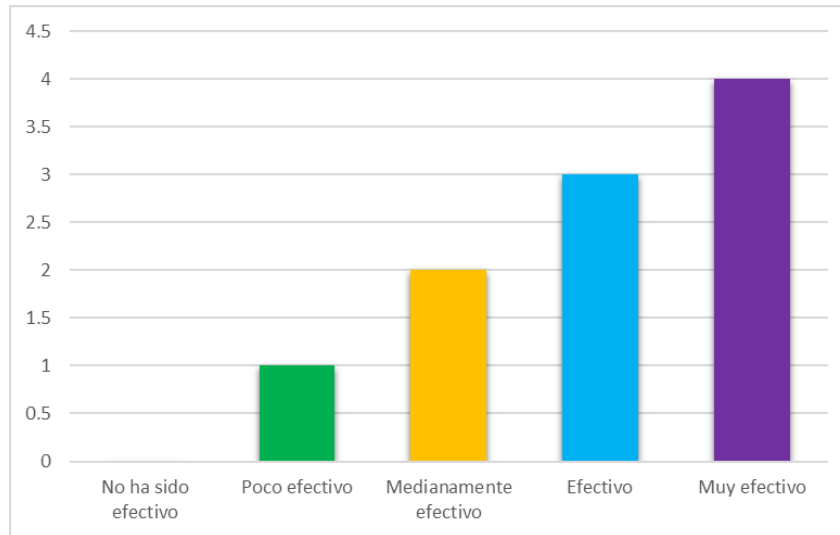
**Figura 12.** Importancia asignada a la creación de contenido



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La figura 13 muestra el nivel de efectividad del contenido utilizado hasta el momento por los encuestados en la atracción de los clientes al colectivo, 7 de ellos considera que el contenido ha sido efectivo y muy efectivo. Mientras, que 1 indica que ha sido poco efectivo.

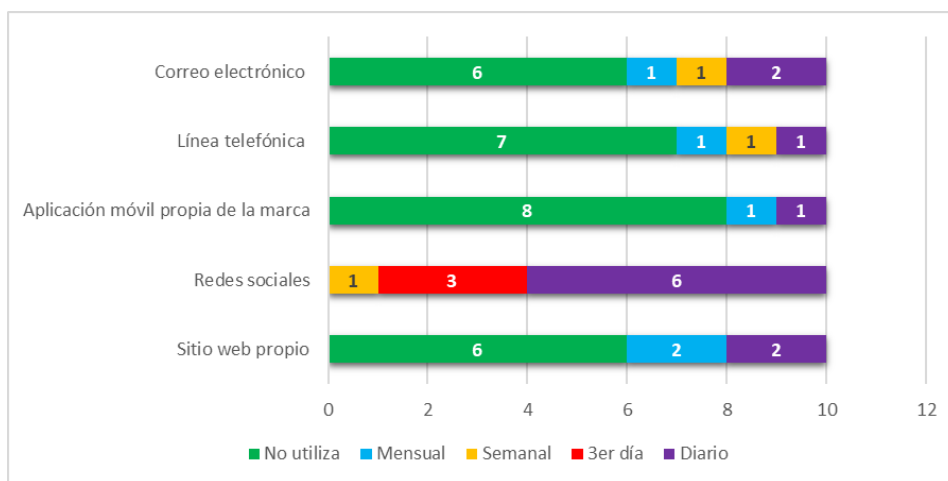
**Figura 13.** Efectividad del contenido utilizado en los canales del colectivo



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Dado que los clientes buscan tomar decisiones informadas. Se preguntó qué canales tienen disponibles para proporcionar información relevante del colectivo, así como su frecuencia de uso. El total de los participantes indica que las redes sociales son el principal canal (10), seguido del sitio web (4), el correo electrónico (4) y la línea telefónica (3). En último lugar queda la aplicación móvil propia utilizada por 2 de los encuestados (Ver figura 14).

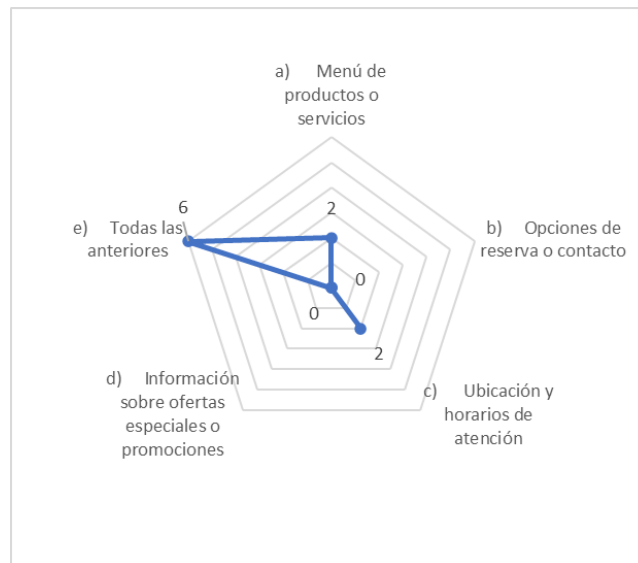
**Figura 14.** Frecuencia de uso de los siguientes canales para proporcionar información relevante del colectivo



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Con respecto al tipo de información que consideran esencial ofrecer en los diferentes canales, 2 de los participantes indicaron que el Menú de productos o servicios es importante, al igual que la Ubicación y horarios de atención, Por otro lado, los 6 restantes indican que todas las opciones de información mencionadas son relevantes para mostrar (Ver figura 15).

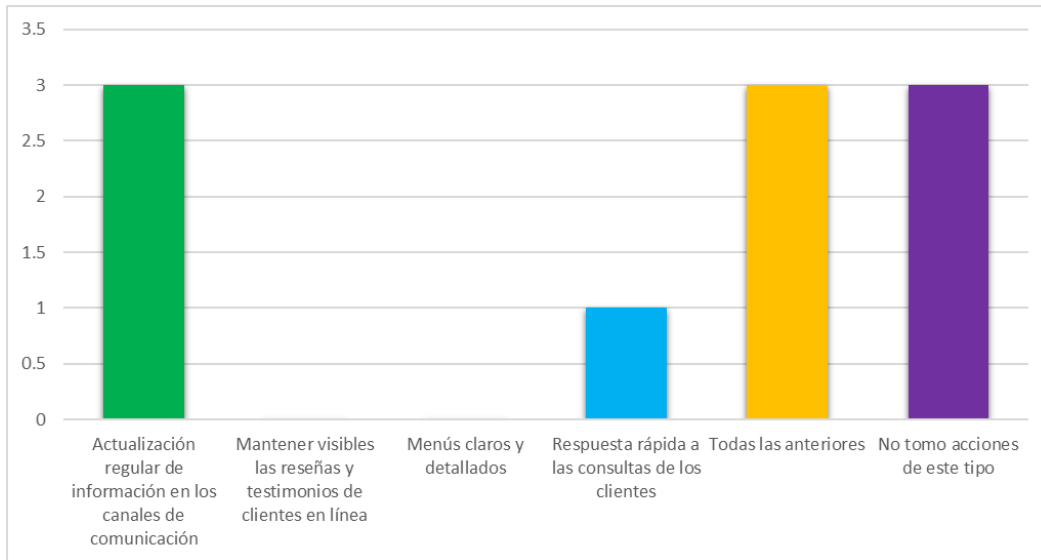
**Figura 15.** Información esencial para ofrecer a sus clientes en los canales del colectivo



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

En la figura 16 se presentan las acciones que llevan a cabo los participantes para mantener la información actualizada en los diversos canales. Se observa que 3 de ellos indican realizar actualizaciones de manera regular, seguido de 3 que ejecutan todas las acciones mencionadas. Además, 1 participante enfatiza la importancia de respuestas rápidas a las consultas de los clientes. Por otro lado, 3 de ellos no toman acciones de este tipo lo que contrasta con la pregunta anterior donde todos los participantes indican que si hay información muy relevante para mostrar en los canales.

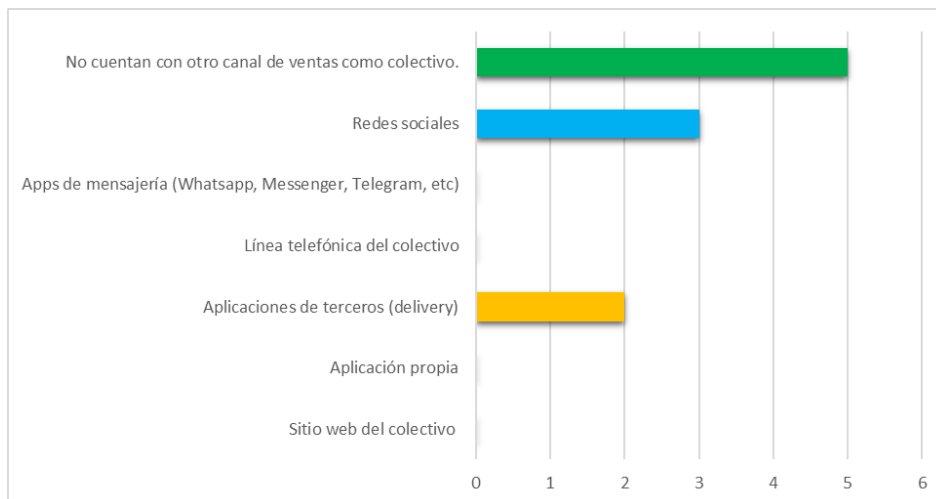
**Figura 16.** Acciones para garantizar el acceso a la Información actualizada del colectivo



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Además del establecimiento físico, los participantes mantienen disponibles otros canales para realizar ventas directas como las redes sociales (4), seguido de las aplicaciones de delivery (2), así como el sitio web (1) y la aplicación propia (1). Mientras que 4 de ellos indican solo tener el establecimiento físico como único canal de ventas (Ver figura 17).

**Figura 17.** Canales adicionales al establecimiento físico para realizar ventas directas



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Identificada la frecuencia de uso de otros canales para realizar venta directa, se preguntó cuál era el más efectivo adicional al físico. Se mantuvieron los 5 participantes que indicaron no tener otro canal más que el físico, seguido de 3 de ellos que mencionaron a las redes sociales y 2 a las aplicaciones de delivery (Ver figura 18).

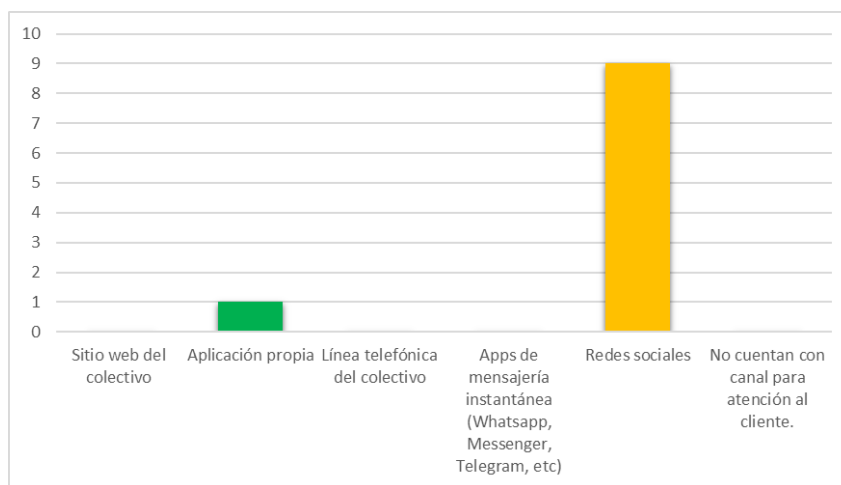
**Figura 18.** Canales adicionales al establecimiento físico más efectivo para realizar ventas directas



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La figura 19 ilustra la distribución de los canales disponibles para la atención al cliente. Se observa que las redes sociales son utilizadas con mayor frecuencia, registrando 9 menciones, seguidas por la presencia de 1 registro para aplicación propia.

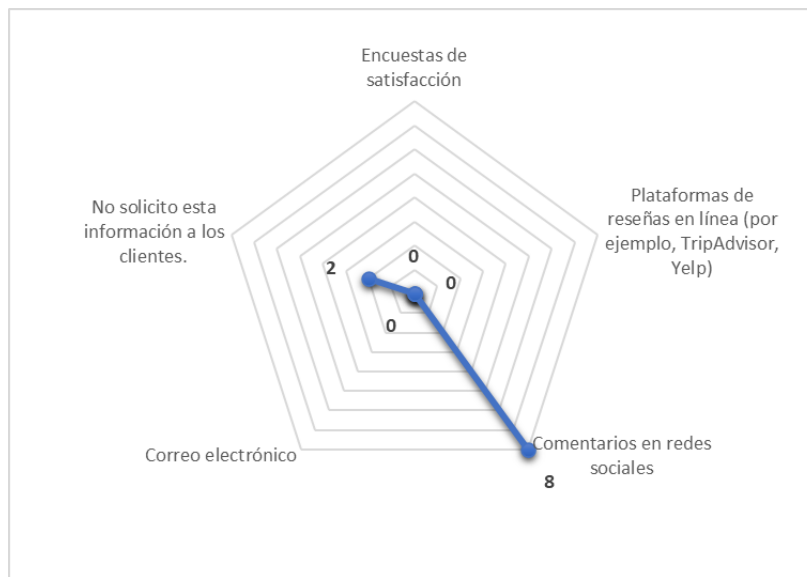
**Figura 19.** Canales disponibles para la atención al cliente



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

En la figura 20 se representa la distribución de los canales o medios disponibles para recibir evaluaciones por parte de los clientes. Destaca el uso frecuente de las redes sociales, con un total de 8 menciones, seguido por 2 menciones que indican no solicitar este tipo de información.

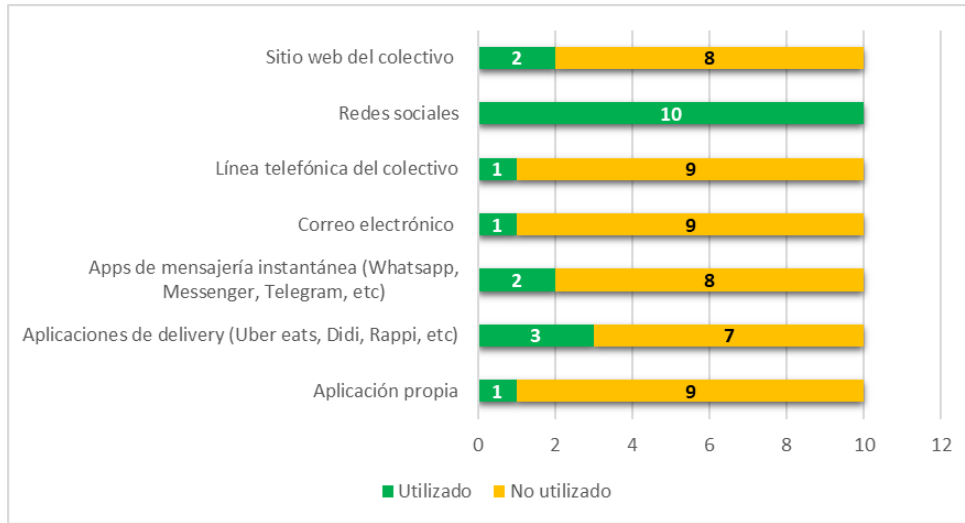
**Figura 20.** Canales o medios disponibles para recibir evaluaciones de los clientes



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La fidelización busca establecer relaciones a largo plazo con los clientes. Por lo que efectividad en la gestión de los canales de comunicación y venta influirá en la experiencia del cliente. Según la opinión de los 10 participantes, las redes sociales son el canal más efectivo para fidelizar a sus clientes, seguido de las aplicaciones de delivery con 3 menciones, y posteriormente las apps de mensajería instantánea con 2 menciones (Ver figura 21).

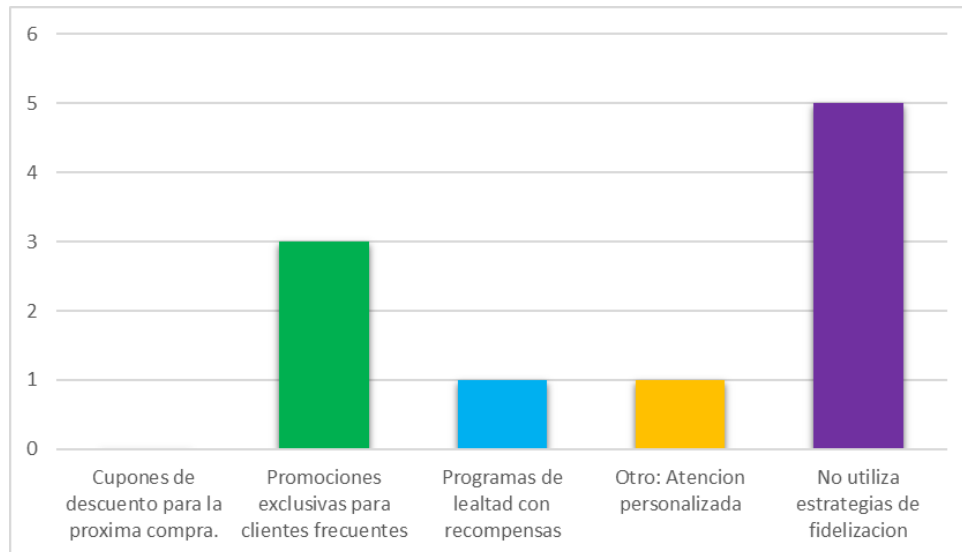
**Figura 21.** Canales efectivos para fidelizar a clientes y llegar a clientes potenciales



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Como estrategias de fidelización 3 de los encuestados ofrece promociones exclusivas para sus clientes frecuentes, seguido de 1 que aplica programas de lealtad con recompensas, y otro más que su estrategia es la atención personalizada. Por otra parte, 5 de los participantes no utiliza alguna estrategia de fidelización (Ver figura 22).

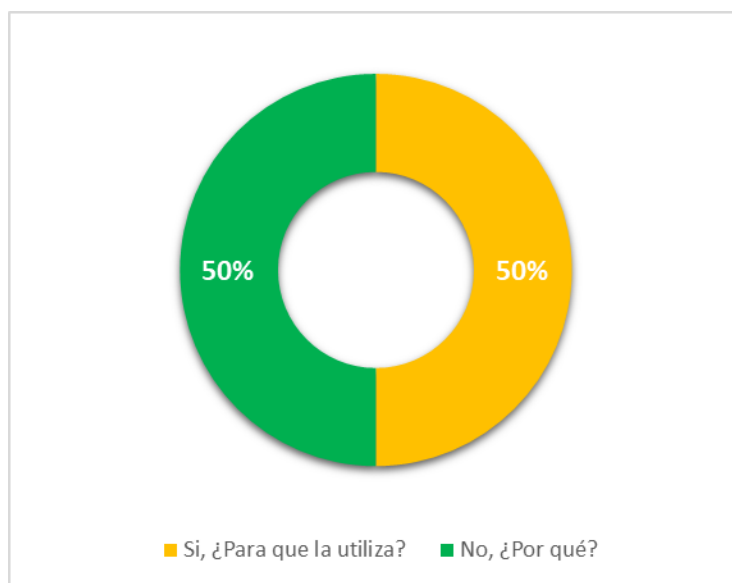
**Figura 22.** Estrategia de fidelización utilizada para mantener a los clientes



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La recopilación de datos de los clientes resulta muy útil para las empresas a la hora de aplicar estrategias de mercadotecnia. Considerando esto, se cuestionó a los participantes si realizan este tipo de acciones. Las respuestas indican que 5 de ellos recaba información mientras los otros 5 no lo hacen (Ver figura 23). Quienes recaban información la utilizan para la mejora del servicio, enviar promociones y obtener datos demográficos de sus clientes. Por otro lado, los que no lo hacen consideran que no es importante o no le han otorgado la importancia suficiente.

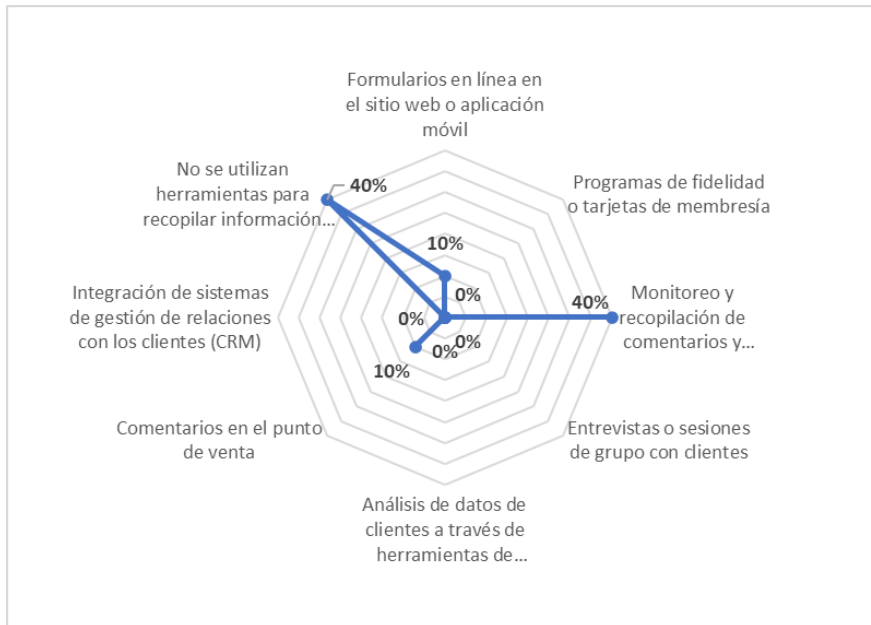
**Figura 23.** Recolecta información de sus clientes a través de los canales



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Actualmente recabar información es más fácil y accesible para las empresas. En la figura 24 se ilustra la distribución de la frecuencia de uso de herramientas para recabar datos. Se observa que 4 de los participantes monitorea las redes sociales, 1 de ellos recibe comentarios en punto de venta, y 1 más que a través de los programas de fidelidad. Por el contrario, 4 de ellos no utiliza herramientas de recopilación de datos.

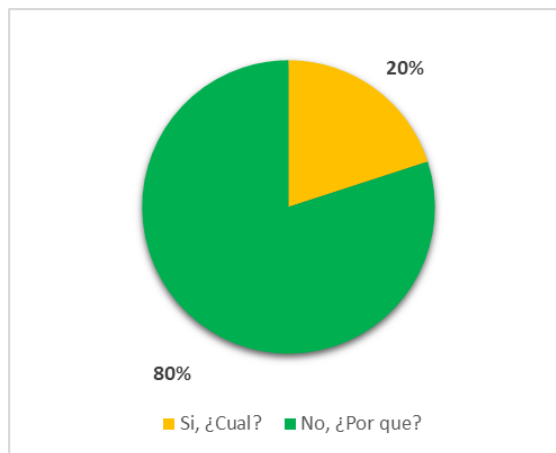
**Figura 24.** Tipo de técnica o herramienta utilizada para recopilar información de los clientes



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Analizar los datos recabados permitirá mejorar e integrar los diversos canales de comunicación y venta de las empresas en la búsqueda de una experiencia omnicanal (Kotler, et al., 2019). Ante el cuestionamiento de que tipo de herramienta utiliza para el procesamiento de los datos, 2 de ellos indica que la agencia su agencia de marketing es quien lo realiza. Mientras los 8 restantes que no utilizan, no lo ven necesario, no lo han aplicado o simplemente desconocen del tema (Ver figura 25).

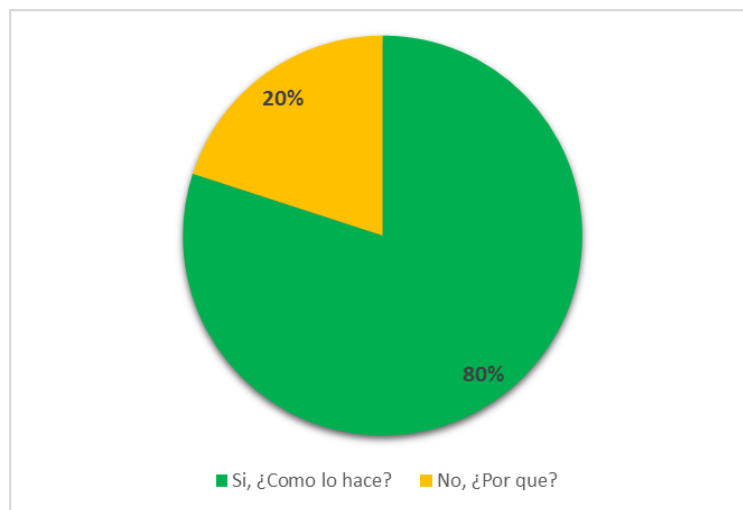
**Figura 25.** Utiliza alguna herramienta para el análisis de la información de sus clientes



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La omnicanalidad busca ofrecer una experiencia positiva al cliente a través de todos los canales de comunicación y ventas. En la figura 26 se representa la percepción de los encuestados acerca de si sus esfuerzos de mercadotecnia están alineados a ofrecer una experiencia como colectivo. De los 8 participantes que respondieron que sí, mencionan que lo hacen con los comentarios y evaluaciones que dejan los clientes en sus redes sociales. También, a través de la mejora en la ambientación del establecimiento físico e innovación en su oferta gastronómica. Por otro lado, en los 2 participantes que contestaron que no lo hacen, destaca el nulo interés por parte del dueño de la marca del colectivo para hacerlo.

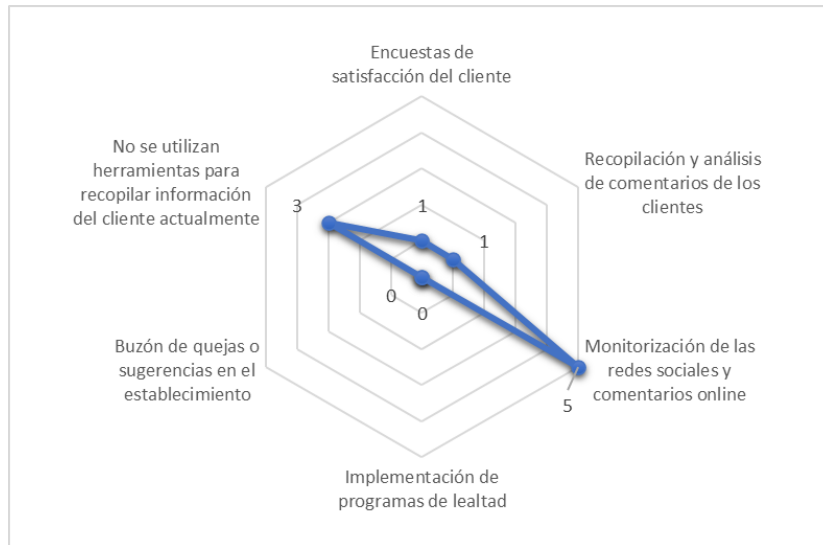
**Figura 26.** Las estrategias de comunicación y marketing del colectivo están orientadas para ofrecer una experiencia de marca del colectivo



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Utilizar herramientas para analizar y evaluar la experiencia en sus canales permitirá a las empresas mejorar la interacción con el cliente. De acuerdo con los participantes 5 de ellos monitorean las redes sociales, 1 más aplica encuestas de satisfacción, otro más analiza los comentarios en punto de venta. Por otro lado, 3 de ellos no utilizan herramientas para conocer la experiencia del cliente. Destaca un comentario de los encuestados que indica que retomara la aplicación de encuestas en punto de venta ya que lo considera muy importante (Ver figura 27).

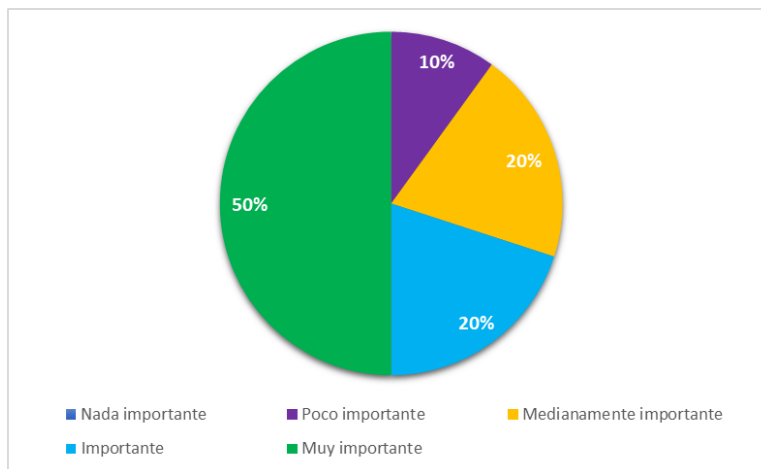
**Figura 27.** Herramientas implementadas para entender y mejorar la experiencia del cliente



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

En la figura 28 se ilustra la percepción de los encuestados en cuanto a la importancia de ofrecer una experiencia de marca coherente y uniforme. Se observa que para 7 de ellos resulta de muy importante e importante, mientras que para 2 es medianamente importante y 1 poco importante.

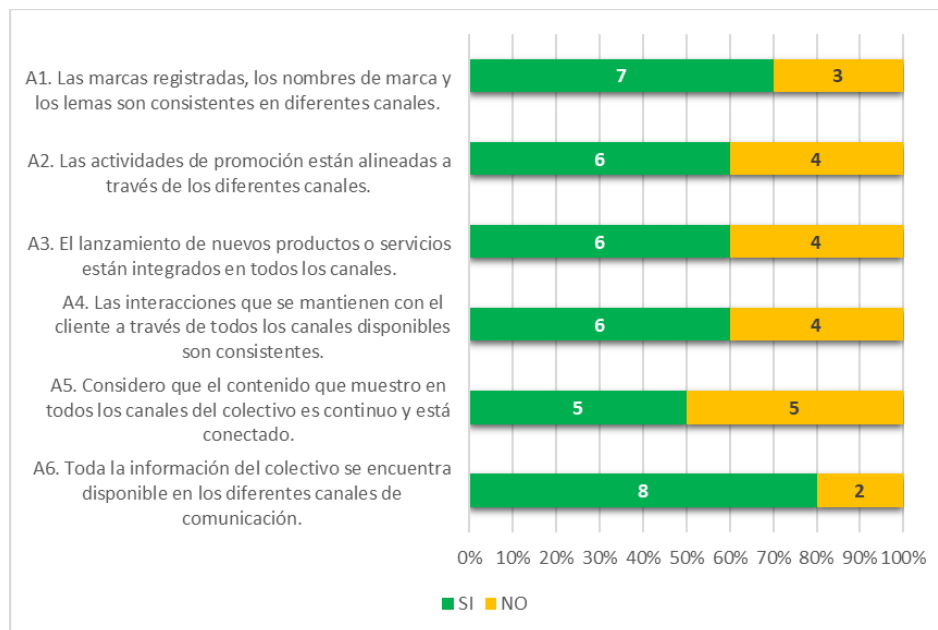
**Figura 28.** Importancia de ofrecer una experiencia de marca coherente y uniforme



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La figura 29 presenta los resultados obtenidos de 6 afirmaciones que exploran la percepción de los encuestados acerca de la aplicación de algunas acciones de integración de canales. En la A1, 7 de ellos afirma que las marcas registradas, nombres y lemas son consistentes en todos sus canales. Respecto a la A2, 6 de ellos alinean sus acciones de promoción a través de sus canales. En relación con la A3, 6 participantes promueven el lanzamiento de nuevos productos o servicios en todos los canales. Por otra parte, en la A4 donde se analiza la consistencia de las interacciones a través de los canales disponible solo 6 dieron una respuesta afirmativa. En cuanto a la A5, que busca identificar si el contenido es continuo y está conectado, 5 respondieron de manera positiva. Por último, en la A6, 8 de ellos afirma que la información del colectivo se encuentra disponible en los diversos canales de comunicación y ventas.

**Figura 29.** Acciones de integración de canales



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

# **CAPÍTULO V: REFLEXIONES**

## **CAPITULO V. REFLEXIONES**

El presente capítulo constituye el punto culminante de este trabajo de investigación, donde se condensa y analiza el conjunto de hallazgos obtenidos a lo largo del estudio. Se presenta un resumen significativo y reflexivo sobre los resultados, destacando su relación con los objetivos planteados al inicio.

### **5.1. Reflexión de los supuestos**

*S1. Los componentes de una estrategia de marketing omnicanal citados en la literatura son aplicables para los colectivos gastronómicos urbanos*

La revisión de la literatura científica permitió identificar los elementos fundamentales de la estrategia de marketing omnicanal aplicables a los CGU. Se evidenció la importancia de los siguientes elementos:

**Canales de comunicación y ventas.** De acuerdo con los resultados obtenidos se encontró que los CGU se encuentran presentes en diversos canales de comunicación y ventas, tanto tradicionales como digitales. Resaltar que la mayoría de los administradores o dueños de estos establecimientos no están conscientes de todas opciones que mantienen disponibles al cliente. Cabe mencionar, que a pesar de que las redes sociales son canal que consideran más importante, no todos aprovechan el potencial de estas plataformas.

**Recorrido de compra de consumidor.** Conocer los puntos de contacto que un cliente atraviesa durante su recorrido de compra, permite enfocar los esfuerzos de mercadotecnia a los canales más importantes para el colectivo. Si bien, representarlo requiere de una investigación enfocada en los clientes. Los CGU tiene muy presente que gran parte de sus clientes utiliza redes sociales como Instagram, Facebook y una tendencia en aumento de TikTok.

**Integración de canales.** Este elemento es una pieza clave en el marketing omnicanal, se puede concluir que existe falta de enfoque en la integración de los canales de comunicación y venta donde están presentes los CGU. Esto derivado de una falta interconexión y sincronización de las acciones de comunicación en dichos canales.

**Big data o análisis de datos.** La literatura marca que la utilización de los datos recabados de los consumidores presenta una oportunidad para optimizar la gestión de los canales. Los resultados subrayan un bajo interés por el aprovechamiento de esta información, a excepción de aquellos colectivos (Food Garden, Telefónica GastroPark y Otay Station Food Gallery) quienes tienen contratados servicios de una agencia de mercadotecnia.

**Experiencia del consumidor.** Se observa que en general todos comparten la idea de que, por ser un establecimiento de alimentos y bebidas, las acciones para ofrecer una experiencia positiva deben ser en el lugar físico. Sin embargo, no dimensionan que los canales digitales también juegan un papel importante en este elemento.

*S2. Los administradores de los colectivos urbanos gastronómicos no identifican los canales y puntos de contacto dentro del recorrido de compra del consumidor de este giro de negocios.*

Utilizando de referencia el modelo de las 5 “A” para el recorrido de compra del consumidor propuesto por Kotler (2019), se caracterizó los canales y puntos de contacto que componen la oferta multicanal en cada una de las fases. En general, se destaca la disponibilidad y el enfoque hacia **las redes sociales** en las 5 fases del recorrido. Se enfatiza nuevamente, que los CGU consideran a este el canal más efectivo para llegar a los clientes, sin embargo, no se le otorga la importancia necesaria a la gestión.

Por otro lado, contrastando los datos obtenidos en la fase exploratoria con los de la fase descriptiva. Se encontró que los CGU saben que están presentes en Google Maps, sin embargo, en la mayoría es nulo el uso y aprovechamiento de la información en esta

plataforma. También, se observó que mantienen a la disposición canales como (teléfono, correo electrónico, mensajería instantánea, entre otros) mismos que no están fuera de servicio.

Lo anterior puede presentar un problema a la hora de implementar una estrategia de marketing omnicanal, ya que una de las premisas que marca la literatura es el enfoque hacia los canales y puntos de contacto más importantes para la empresa. Por lo que, mantener los activos muchos canales puede representar un aumento en los esfuerzos para una gestión efectiva y un impacto negativo en la experiencia del cliente.

*S3. El nivel de integración de los canales online y offline de los colectivos gastronómicos urbanos es deficiente.*

Se observa una integración deficiente de los canales ofertados a lo largo del recorrido de compra del consumidor. Es claro el enfoque de los CGU hacia ciertos canales en particular, dejando de lado a otros que aún mantienen disponibles. Esto representa un obstáculo para los clientes conforme avanzan en el recorrido de compra, afectando su experiencia y con la posibilidad de no concretar la compra.

*S4. Los colectivos gastronómicos urbanos desconocen los beneficios de la estrategia de marketing omnicanal.*

Los CGU desconocen del marketing omnicanal y los beneficios que les pueden representar el aplicar esta estrategia dentro de sus planes de mercadotecnia. Optimización de recursos, aumento en las ventas, fidelización de los clientes, mejora en la competitividad, son solo algunos de los grandes beneficios de esta estrategia.

## 5.2. Reflexiones finales

Después del análisis realizado, se concluye que, en relación con el objetivo general, la mayoría de los colectivos gastronómicos aplican de manera desintegrada los elementos de una estrategia de marketing omnicanal. En primer lugar, los administradores o dueños de estos colectivos desconocen esta estrategia y los beneficios potenciales de implementarla en sus modelos de negocio.

También es importante mencionar que, aunque existe este desconocimiento de la omnicanalidad, colectivos como Telefónica GastroPark y Food Garden están aplicando esta estrategia de manera efectiva. Su enfoque centrado en el consumidor y la correcta aplicación de sus estrategias de mercadotecnia tanto tradicionales y digitales han llevado a una mejora significativa en su posicionamiento dentro del sector en la ciudad.

En aquellos colectivos donde no se identifica la aplicación de dicha estrategia, se encontró que uno de los principales factores es la falta de atención en la implementación de acciones de mercadotecnia como colectivo. La mayoría de los administradores o dueños dedican sus esfuerzos a otros asuntos, lo que lleva a que cada una de las ofertas gastronómicas tenga que desarrollar sus propios planes de mercadeo.

Lo anterior representa tanto un reto como una oportunidad. Por un lado, el desafío radica en los esfuerzos necesarios por parte del colectivo para integrar los elementos requeridos de esta estrategia. Por el otro, la oportunidad está en que el impacto de implementarla correctamente en este tipo de negocios puede ser tan positivo que sea vea reflejado significativamente en los ingresos por ventas.

De acuerdo con expertos, casos de estudio, literatura científica, etc., revisados durante esta investigación, cualquier empresa puede utilizar esta estrategia dentro de su plan de mercadotecnia. En el caso de los negocios que participaron en este estudio, existe un gran potencial en aplicarla y, por tanto, en ver mejorar su competitividad dentro del sector.

### 5.3. Recomendaciones

La industria gastronómica se encuentra en una buena posición para beneficiarse enormemente de una estrategia de marketing omnicanal debido a la naturaleza experiencial de sus productos y servicios. Para los emprendedores en este sector, aquí se presentan recomendaciones prácticas para implementarla:

#### 1. Conocer al cliente:

- *Recorrido de compra del cliente:* Utilizar los medios disponibles para sondear a los clientes que visitan el colectivo, e identificar cuales fueron los canales y puntos de contacto que utilizaron durante su recorrido de compra.
- *Recolección de Datos:* Utilizar sistemas de punto de venta (POS) que recopilen datos sobre las preferencias y comportamientos de los clientes. También, aprovechar la información que arrojen los canales digitales que se utilizan. Además, ofrecer programas de fidelidad que incentiven a los clientes a registrarse y compartir sus datos.
- *Encuestas y Feedback:* Aplicar encuestas y analizar los comentarios en línea para obtener información valiosa sobre la experiencia del cliente y sus preferencias.

#### 2. Integración de canales de comunicación y venta:

- *Selección de canales:* Hacer un análisis de los canales tradicionales y digitales para identificar cuáles son los que más utilizan sus clientes y eliminar aquellos que no aportan al negocio.
- *Presencia en línea y fuera de línea:* Mantener una presencia tanto en línea (sitio web, redes sociales, aplicaciones de entrega), como fuera de línea (local físico). La experiencia del cliente debe ser coherente y fluida en ambos entornos.
- *Plataformas de pedido en línea:* Integrar servicios de entrega y pedidos en línea, aprovechando las plataformas de Delivery.

#### 3. Consistencia en la experiencia de marca:

- *Uniformidad de mensajes:* Mantener una voz y estilo visual consistentes en todos los canales, incluyendo menús, decoración del local, redes sociales y comunicaciones por todos los canales utilizados.

- *Promociones y ofertas*: Asegurarse de que las promociones y ofertas sean las mismas tanto en el restaurante físico como en línea para evitar confusión entre los clientes.
- *Cultura de servicio al cliente*: Fomentar una cultura centrada en el cliente, donde cada empleado entienda la importancia de brindar una experiencia consistente y de alta calidad.

#### 4. Uso de tecnología para mejorar la experiencia del cliente:

- *Menús digitales*: Mantener actualizados los menús de las ofertas gastronómicas disponibles.
- *Reservas en línea*: Si es viable, implementar un sistema de reservas en línea que permita a los clientes reservar fácilmente desde cualquier dispositivo.
- *Capacitación*: Capacitar al personal en el uso de tecnologías y sistemas que se utilicen internamente para asegurar que puedan ofrecer un servicio al cliente excepcional.

Implementar una estrategia de marketing omnicanal en el sector gastronómico no solo puede mejorar la satisfacción del cliente, sino también aumentar la lealtad y las ventas. Al seguir estas recomendaciones, los emprendedores pueden crear una experiencia cohesiva y atractiva que resuene con sus clientes en todos los puntos de contacto.

#### 5.4. Aportaciones al sector

Esta investigación ofrece varias aportaciones significativas al sector gastronómico, especialmente para los emprendedores y gestores de colectivos gastronómicos. A continuación, se detallan las principales contribuciones:

1. **Colectivos gastronómicos:** Actualización de la oferta de colectivos en la ciudad. Además de la creación de un mapa con las posiciones geográficas dentro de la ciudad de Tijuana.
2. *Diagnóstico del estado actual:* Se presenta un análisis sobre cómo los colectivos gastronómicos están aplicando (o no) estrategias de marketing omnicanal. Este análisis revela las áreas de oportunidad y las brechas existentes en la implementación de dichas estrategias.
3. *Identificación de Obstáculos y Retos:* La investigación identifica los principales obstáculos y retos que enfrentan los colectivos gastronómicos para adoptar una estrategia omnicanal.
4. *Desarrollo de un Webinar para el sector:* Se desarrollo el contenido para ofrecer un webinar para los dueños y/o administradores de los colectivos y locatarios, acerca de la implementación de estrategias de marketing omnicanal en negocios gastronómicos (Anexo 2).

Estas aportaciones no solo enriquecen el conocimiento teórico y práctico del marketing omnicanal en el sector gastronómico, sino que también ofrecen herramientas concretas y recomendaciones que pueden ser implementadas para mejorar el desempeño y la sostenibilidad de los negocios en este ámbito.

## **5.5. Nuevas líneas de investigación**

Se recomienda realizar en el futuro una investigación de tipo cuantitativo y cualitativo con un enfoque en el cliente, para identificar de manera más detallada y precisa el recorrido de compra dentro del sector gastronómico.

Además, sería interesante llevar a cabo un análisis de la estructura del modelo de negocio del colectivo, así como de sus diferentes evoluciones. Se destaca esta recomendación debido a que se encontraron diferencias significativas entre los colectivos en cuanto a su organización interna y la gestión de la mercadotecnia.

Por otra parte, un estudio de caso comparativo entre dos colectivos podría ser de gran valor, ya que permitiría analizar de manera detallada la gestión de cada uno de ellos e identificar las mejores prácticas de ambos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arévalo, A., (2022). El marketing digital del turismo comunitario en el sureste de México (Doctoral dissertation).
- Baron, O., Chen, X., y Li, Y. (2022). Omnichannel services: The false premise and operational remedies. *Management Science*.
- Bassi, J. (2015). *Formulación De Proyectos De Tesis En Ciencias Sociales*. Editorial Universitaria.
- Bianchi, R., Cermak, M., y Dusek, O. (2016). More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience. *McKinsey Insights*.
- Caldart, A. F. (2023). Comercialización: apuntes de cátedra Transformación digital. comercio electrónico. Marketing digital. Bahía Blanca: Universidad Nacional del Sur. Departamento de Ciencias de la Administración.. En RIDCA. Disponible en: <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6531>
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2017). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing*. Routledge.
- Colectivos Tijuana. (s.f.). ¿Qué es un colectivo y cómo funciona? <https://colectivostijuana.com/que-es-un-colectivo-y-como-funciona/>
- Damián, J. M. S., Coloapa, J. L. S., y Gonzaga, E. A. (2021). Apps de entrega a domicilio en CDMX: estrategia restaurantera de ventas para sobrevivir a la pandemia. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(23).
- Desai, P., Potia, A., y Salsberg, B. (2012). Retail 4.0: The future of retail grocery in a digital world. *Asia Consumer and Retail Practice*, 1-67.
- Díaz-Carrión, I. A., Cruz-Estrada, I., y Páez-Pérez, Z. J. (2019). Entretejiendo innovación y colaboración en los Colectivos de Food Truck de Tijuana (México). *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 29(53).
- Eriksson, E., Norrman, A., y Kembro, J. (2019). Contextual adaptation of omni-channel grocery retailers' online fulfilment centres. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Economipedia. (s.f.). Colectivo. Definición, concepto y significado. <https://economipedia.com/definiciones/colectivo.html>

- Gao, W., Li, W., Fan, H., y Jia, X. (2021). How customer experience incongruence affects omnichannel customer retention: The moderating role of channel characteristics. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102487.
- Gerea C, Gonzalez-Lopez F, Herskovic V. (2021). Omnichannel Customer Experience and Management: An Integrative Review and Research Agenda. *Sustainability*. 2021; 13(5):2824. <https://doi.org/10.3390/su13052824>
- Har, L. L., Rashid, U. K., Te Chuan, L., Sen, S. C., y Xia, L. Y. (2022). Revolution of Retail Industry: From Perspective of Retail 1.0 to 4.0. *Procedia Computer Science*, 200, 1615-1625.
- Hereyah, Y., & Faradella, S. J. (2020). Omni Channel Marketing Communication Strategic in Building Brand Engagement with Millennial Consumers (Case Study at PT Brodo Ganesha Indonesia).
- HUANG, W. J. (2021). Literature review on Omnichannel retailing. *Expert Journal of Marketing*, 9(1).
- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., y Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: key drivers of technology acceptance and use and their effects on purchase intention. *Frontiers in psychology*, 7, 1117.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Cámara, A. (2018). *Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0 Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. New Jersey: Wiley.
- Lazaris, C., y Vrechopoulos, A. (2014). From multichannel to “omnichannel” retailing: review of the literature and calls for research. In *2nd International Conference on Contemporary Marketing Issues, (ICCMII) (Vol. 6, pp. 1-6)*.
- Llamas, V., & Peña, J. (s.f.). Colectivos: El nuevo modelo de venta para emprendedores. *La Voz de la Frontera*. <https://www.lavozdelafrontera.com.mx/local/colectivos-el-nuevo-modelo-de-venta-para-emprendedores-ventas-mujeres-colectivo-belleza-productos-4506676.html>
- Miranda-Zavala, A. M., y Cruz-Estrada, I. (2020). Componentes que benefician la opción gastronómica food trucks, desde la percepción de los consumidores. *Revista ESPACIOS*, 41(14).
- Mirsch, T., Lehrer, C., y Jung, R. (2016). Channel integration towards omnichannel management: a literature review.

- Mishra, R., Singh, R. K., y Koles, B. (2021). Consumer decision-making in Omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(2), 147-174.
- Ongko, M. E., y Hati, S. R. H. (2021). Analysis of Omnichannel Consumer Behavior: Purchase Intention on Omni-channel Restaurants in Indonesia. *Nusantara Science and Technology Proceedings*, 321-333.
- Pease, A. A. A. (2019). Adopción de omnicanalidad para empresas de servicio aéreo en México (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD ANAHUAC).
- Real Academia Española. (s.f.). Colectivo. Definición de "colectivo" | Diccionario de la lengua española (23.ª ed.). <https://dle.rae.es/colectivo>
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76.
- Salazar, M. I. R. (2022). Omnichannel marketing model applied at the shopping centers in Medellín city. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, (46), 31-55.
- Salvietti, G., Ziliani, C., Teller, C., Ieva, M., y Ranfagni, S. (2022). Omnichannel retailing and post-pandemic recovery: building a research agenda. *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- da Silva, M. K., Lana, J., Partyka, R. B., y Lana, J. (2020). Percepção e Desafios da Gestão Omnichannel: Um Estudo no Setor de Restaurantes. In *CLAV 2020*.
- Shi, S., Wang, Y., Chen, X., y Zhang, Q. (2020). Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach. *International Journal of Information Management*, 50, 325-336.
- Solomon, M. R. (2008). *Comportamiento del consumidor*. Séptima edición. Naucalpan de Juárez: Pearson
- Sulla, A. E. G. (2021). Comportamiento del consumidor y su proceso de decisión de compra. *El nuevo camino del consumidor. Gestión en el tercer milenio*, 24(48), 101-111.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., y Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS quarterly*, 157-178.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., y Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

Violante, Mo., (2020, septiembre 1). ¿Qué son las Comunicaciones Integradas de Marketing? Inmuebles24. <https://www.inmuebles24.com/noticias/sabias-que/que-son-las-comunicaciones-integradas-de-marketing/>

Wolny, J., & Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326.

# **ANEXOS**

# ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario aplicado



**Universidad Autónoma de Baja California  
Facultad de Turismo y Mercadotecnia.  
Maestría en Administración**

Folio: _____
Fecha: _____
Encuestador: _____

**Investigación:** “Análisis de la estrategia de marketing omnicanal en los colectivos gastronómicos de la ciudad de Tijuana.”  
Su colaboración es de suma importancia para el desarrollo de esta investigación. La información de esta encuesta es totalmente confidencial.

**INSTRUCCIONES:** Responda según se indica.

### CANALES Y PUNTOS DE CONTACTO A TRAVÉS DE LAS 5 A’S DEL RECORRIDO DEL CONSUMIDOR ATENCIÓN

1.- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes medios de contacto tradicionales para dar a conocer el colectivo? Marque con una “X” de acuerdo con su valoración.

Medios de contacto tradicionales	No utiliza	Poco Frecuente (Anual)	Ocasionalmente (Semestral)	Frecuente (Trimestral)	Muy Frecuente (Mensual)
Artículos en periódicos o revistas					
Carteles publicitarios					
Festivales o eventos masivos					
Publicidad en periódicos o revistas					
Publicidad en radio					
Publicidad impresa (volantes, folletos, etc.)					

Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2.- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes medios de contacto digitales para dar a conocer el colectivo? Marque con una “X” de acuerdo con su valoración.

Medios de contacto digitales	No utiliza	Poco Frecuente (Mensual)	Ocasionalmente (Semanal)	Frecuente (Cada 3er día)	Muy Frecuente (Diario)
Anuncios en línea					
Aplicación móvil propia					
Aplicaciones de terceros (uber, didi, rappi, etc.)					
Colaboración con influencer					
Directorios digitales					
Publicidad en redes sociales					
Usando recomendaciones de clientes					

Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3.- De los medios tradicionales y digitales mencionados anteriormente, ¿Cuáles han sido los más efectivos para dar a conocer el colectivo? (Mencione 3 en orden de importancia.)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## ATRACCIÓN

4.- ¿Qué importancia le otorga a los siguientes medios de contacto para atraer la atención de los clientes al colectivo? Marque con una "X" de acuerdo con su valoración.

Medios de contacto	Nada importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Sitio web propio					
Motores de búsqueda (SEO)					
Redes sociales					
Directorio de Google (Google maps)					
Presencia en páginas especializadas					
Presencia en Google maps					
Aplicación móvil propia					

Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué nivel de importancia asigna a la creación de contenido en los canales de comunicación del colectivo para atraer a los clientes? Marque con una "X" de acuerdo con su valoración.

a)  Nada importante. b)  Poco importante. c)  Medianamente importante. d)  Importante. e)  Muy importante

6.- ¿Qué tan efectivo ha sido el contenido utilizado en sus canales de comunicación para lograr la atención de los clientes? Marque con una "X" de acuerdo con su valoración.

a)  Muy efectivo b)  Efectivo c)  Medianamente d)  Poco efectivo e)  No ha sido efectivo.

## AVERIGUACIÓN

7.- ¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes canales para proporcionar información relevante sobre el colectivo? Marque con una "X" de acuerdo con su valoración.

Canales	No utiliza	Poco Frecuente (Mensual)	Ocasionalmente (Semanal)	Frecuente (Cada 3er día)	Muy Frecuente (Diario)
Sitio web propio					
Redes sociales					
Aplicación móvil propia de la marca					
Línea telefónica					
Correo electrónico					

Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8.- De los siguientes tipos de información, ¿Cuál opción considera esencial ofrecer a sus clientes en todos sus canales de comunicación y venta? Seleccione 1 opción.

- a) Menú de productos o servicios
- b) Opciones de reserva o contacto
- c) Ubicación y horarios de atención
- d) Información sobre ofertas especiales o promociones
- e) Todas las anteriores
- f) Otro: \_\_\_\_\_
- g) Ninguno.

**9.- ¿Qué acciones toma para garantizar que los clientes tengan acceso a la información necesaria para tomar una decisión informada para visitar el colectivo? Seleccione 1 opción.**

- a) Actualización regular de información en los canales de comunicación
- b) Mantener visibles las reseñas y testimonios de clientes en línea
- c) Menús claros y detallados
- d) Respuesta rápida a las consultas de los clientes
- e) Todas las anteriores
- f) Otras: \_\_\_\_\_
- g) No tomo acciones de este tipo.

#### **ACCIÓN**

**10.- Además del establecimiento físico, como colectivo, ¿Qué otros canales utilizan para realizar ventas directas? Seleccione al menos 1 opción.**

- a) Sitio web del colectivo
- b) Aplicación propia
- c) Aplicaciones de terceros (delivery)
- d) Línea telefónica del colectivo
- e) Apps de mensajería (Whatsapp, Messenger, Telegram, etc)
- f) Redes sociales
- g) No cuentan con otro canal de ventas como colectivo.
- h) Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**11.- De los canales mencionados anteriormente, ¿Cuál ha sido el más efectivo para realizar ventas directas?**

\_\_\_\_\_

**12.- ¿Qué canales de comunicación tiene disponibles para la atención al cliente? Seleccione al menos 1 opción.**

- a) Sitio web del colectivo
- b) Aplicación propia
- c) Línea telefónica del colectivo
- d) Apps de mensajería instantánea (Whatsapp, Messenger, Telegram, etc)
- e) Redes sociales
- f) No cuentan con canal para atención al cliente.
- g) Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### **APOLOGÍA**

**13.- ¿Cuáles son los canales o medios de comunicación a través de los cuales solicita comentarios o reseñas de los clientes sobre su visita? Seleccione al menos 1 opción.**

- a) Encuestas de satisfacción
- b) Plataformas de reseñas en línea (por ejemplo, TripAdvisor, Yelp, Google)
- c) Comentarios en redes sociales
- d) Correo electrónico
- e) Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- f) No solicito esta información a los clientes.

**14.- ¿Qué canales de comunicación considera usted que han sido efectivos para fidelizar clientes actuales y llegar a clientes potenciales? Seleccione al menos 1 opción.**

- a) Sitio web del colectivo
- b) Aplicación propia
- c) Aplicaciones de delivery (Uber eats, Didi, Rappi, etc)
- d) Línea telefónica del colectivo
- e) Redes sociales
- f) Apps de mensajería instantánea (Whatsapp, Messenger, Telegram, etc)
- g) Correo electrónico
- h) Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**15.- ¿Qué estrategia de fidelización ha sido más utilizada para mantener a sus clientes? Seleccione 1 opción.**

- a) Cupones de descuento en la próxima compra
- b) Promociones exclusivas para clientes frecuentes
- c) Programas de lealtad con recompensas
- d) Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- e) No utiliza estrategias de fidelización

#### **ANÁLISIS DE DATOS**

**16.- ¿Recopila información de sus clientes a través de los canales de comunicación que utiliza?**

- a) Sí, ¿Para que la utiliza? \_\_\_\_\_
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**17.- ¿Qué tipo de técnica o herramienta utiliza para recopilar información de los clientes? Seleccione 1 opción.**

- a) Formularios en línea en el sitio web o aplicación móvil
- b) Programas de fidelidad o tarjetas de membresía
- c) Monitoreo y recopilación de comentarios y opiniones en canales en línea
- d) Entrevistas o sesiones de grupo con clientes
- e) Análisis de datos de clientes a través de herramientas de análisis web
- f) Comentarios en el punto de venta
- g) Integración de sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM)
- h) Otro: \_\_\_\_\_
- i) No se utilizan herramientas para recopilar información del cliente actualmente.

**18.- ¿Utiliza alguna herramienta para el análisis de la información obtenida de sus clientes?**

- a) Sí, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### **EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR**

**19.- ¿Considera que las estrategias de comunicación y marketing del colectivo están orientadas para ofrecer una experiencia de marca del colectivo?**

- a) Sí, ¿Cómo lo hace? \_\_\_\_\_
- b) No, ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**20.- ¿Cuáles de las siguientes herramientas ha implementado para entender y mejorar la experiencia del consumidor? Seleccione 1 opción.**

- a) Encuestas de satisfacción del cliente
- b) Recopilación y análisis de comentarios de los clientes
- c) Monitorización de las redes sociales y comentarios online
- d) Implementación de programas de lealtad
- e) Buzón de quejas o sugerencias en el establecimiento
- f) Otros: \_\_\_\_\_
- g) No se utilizan herramientas para recopilar información del cliente actualmente.

**21.- ¿Qué tan importante considera que es ofrecer una experiencia de marca coherente y uniforme en todos los canales de venta y comunicación? Marque con una "X" de acuerdo con su valoración.**

- a)  Nada importante. b)  Poco importante. c)  Medianamente importante. d)  Importante. e)  Muy Importante

**INTEGRACIÓN DE CANALES**

**22.- En la siguiente tabla, marque con una "X" la respuesta según si está o no de acuerdo con el enunciado,**

Enunciados	Sí	No
Toda la información del colectivo se encuentra disponible en los diferentes canales de comunicación.		
Considero que el contenido que muestro en todos los canales del colectivo es continuo y está conectado.		
Las interacciones que se mantienen con el cliente a través de todos los canales disponibles son consistentes.		
El lanzamiento de nuevos productos o servicios están integrados en todos los canales.		
Las actividades de promoción están alineadas a través de los diferentes canales.		
Las marcas registradas, los nombres de marca y los lemas son consistentes en diferentes canales.		

**23.- ¿Quién es el encargado de gestionar los canales de comunicación y ventas del colectivo?**

\_\_\_\_\_

**Datos del(la) encuestado(a):**

<b>Género:</b>		<b>Nombre del colectivo:</b>	
<b>Edad:</b>		<b>Cargo dentro del colectivo:</b>	
<b>Nivel máximo de estudios:</b>		<b>Tiempo en el colectivo:</b>	

## **Anexo 2.** Temario para Webinar "*Marketing Omnicanal en el Sector Gastronómico*"

**Dirigido a:** Dueños, administradores o emprendedores del sector gastronómico con poca o ninguna experiencia en marketing.

**Objetivo:** Proporcionar una visión clara de cómo el marketing omnicanal puede beneficiar a los negocios gastronómicos y cómo implementarlo de manera efectiva.

**Duración:** 1.5 horas aproximadamente.

1. Introducción al Marketing Omnicanal (10 minutos)
  - 1.1. ¿Qué es el Marketing Omnicanal?
    - Definición y conceptos clave.
    - Diferencia entre marketing multicanal y omnicanal.
  - 1.2. Importancia del Marketing Omnicanal en la actualidad
    - Tendencias del consumidor.
    - Ventajas competitivas.
2. Beneficios del Marketing Omnicanal en el Sector Gastronómico (10 minutos)
  - 2.1. Experiencia del cliente
  - 2.2. Incremento en la fidelización del cliente
  - 2.3. Mayor eficiencia operativa
  - 2.4. Aumento de las ventas
3. Canales principales en una estrategia omnicanal (15 minutos)
  - 3.1. Canales tradicionales
  - 3.2. Canales digitales
  - 3.3. Marketing de contenidos (Blogs, videos, etc.)
  - 3.4. Publicidad digital
4. Implementación de una estrategia omnicanal (20 minutos)
  - 4.1. Análisis de la situación actual
  - 4.2. Identificación del cliente ideal
  - 4.3. Integración de canales
    - Herramientas y tecnología necesarias.
5. Casos de éxito y ejemplos prácticos (15 minutos)
  - 5.1. Casos de empresas del sector que han implementado la estrategia
6. Desafíos comunes y cómo superarlos (10 minutos)
  - 6.1. Gestión de recursos
  - 6.2. Tecnología y herramientas
  - 6.3. Formación del personal
7. Conclusión y cierre (5 minutos)
  - 7.1. Resumen de puntos clave
8. Sesión de preguntas y respuestas (15 minutos)