
CONSUMIDOR 4.0 Y EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA SU ATENCIÓN EN LAS MIPYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO

CONSUMER 4.0 AND THE DESIGN OF A STRATEGIC PLAN BASED ON ATTENTION OF MIPYMES IN THE FOOD BUSINESS

Helia Yareni Jiménez Rodríguez,¹ María Cruz Cuevas Álvarez² y Carlos Mario Flores Lázaro³

RESUMEN

En este artículo se analizan, a través de una revisión exhaustiva de la literatura, los conceptos y el modelo que servirán de apoyo para elaborar un plan estratégico para la atención del consumidor 4.0 de las mipymes del sector restaurantero; el cual haría posible atender a este tipo de consumidor que generalmente no es conocido por los directivos de las mipymes y con ello se aseguraría su permanencia en el mercado. El estudio se basó en el enfoque cualitativo; la conceptualización de consumidor 4.0 corresponde a Philip Kotler. Se revisaron más de 60 documentos, se observó que los estudios se encuentran en nivel teoría, y se concluyó que el consumidor 4.0 es aquel que participa de forma activa en las redes sociales, buscando el contacto digital, físico y personalizado con las empresas e intercambiando opiniones con otros clientes, realizando compras en cualquier momento y lugar. Su identificación genera nuevas herramientas.

PALABRAS CLAVE: consumidor 4.0, redes sociales, opiniones, atención personalizada.

ABSTRACT

This current document had as a goal to do an exhaustive review of the literature context to frame the model and the concepts that will help in the design of a strategic plan in attention to the consumer 4.0 of mipymes in the food business which would make possible taking care of this type of consumer so far unknown until now and to establish the longness of mipymes in the market. This research was based on the quality target, the concept of the consumer 4.0 belongs to Philip Kotler. More than 50 research documents were reviewed where was possible to note that those documents were only in theory mode.

¹Alumna de la maestría en Administración y Dirección Estratégica, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. <https://orcid.org/0000-0003-0614-9271>

²Catedrática de la maestría en Administración y Dirección Estratégica, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. <https://orcid.org/0000-0003-2349-5344>

³Catedrático de la Maestría en Administración y Dirección Estratégica, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México. <https://orcid.org/0000-0002-9130-0783>

In summary, consumer 4.0 is the one that their primary function is to be active in social media trying to get the digital and customized attention of the companies, sharing points of view with other customers, buying in every time.

KEYWORDS: customer 4.0, social media, opinions, unique customer experience.

1.INTRODUCCIÓN

La industria restaurantera ocupa el segundo lugar dentro de las empresas que producen empleo en México, de acuerdo con la Secretaría del Turismo (2019) aporta el 15.3% del PIB turístico y el 1.3% del PIB nacional, lo anterior la coloca como uno de los elementos clave en la economía del país. El sector restaurantera es muy atractivo debido a las utilidades que produce, por ello muchos empresarios desean participar en él, convirtiéndose en un mercado competitivo en el que las empresas que lo conforman requieren desarrollar características que las distingan.

Prestar atención al panorama externo se vuelve indispensable para que las organizaciones aseguren su permanencia en el mercado, forzándolas a encontrar nuevas estrategias, desarrollar nuevas ventajas competitivas y ofrecer medios digitales para acercar los productos a los consumidores.

Durante la pandemia se gestaron cambios importantes, uno de ellos fue que los consumidores empezaron a utilizar medios digitales con mayor frecuencia, muchas mipymes no estaban preparadas para la adaptación, porque los directivos generalmente no fijan objetivos basados en la globalización; al respecto, Valdés y Sánchez (2012) sostienen que su gestión está orientada en la supervivencia sin considerar factores externos. De acuerdo con el INEGI (2021), las mipymes conforman el 96% de la industria restaurantera, es decir, son el soporte de este sector, por lo que procurar su desarrollo es vital para el país.

2.DESARROLLO

Es preponderante que las mipymes actualicen los procesos de atención al consumidor, en especial al consumidor 4.0; Kotler et al. (2022) define a este consumidor como aquel que participa de forma activa en las redes sociales, buscando el contacto digital, físico y personalizado con las empresas e intercambiando opiniones con otros clientes, compra en cualquier momento y en cualquier lugar, mientras más social es en medios digitales, mayor es el deseo de obtener una experiencia individualizada. Esta característica va en aumento, ocasionado por la globalización y recientemente por una pandemia.

Se podría pensar que los consumidores a través de medios digitales son usuarios jóvenes, sin embargo, datos obtenidos de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2019)

muestran que en México hay 83 millones de usuarios, cada 8 de 10 adultos han hecho una compra en línea en el último año y 7 de cada 10 en los últimos 3 meses. Statista (2022) señala que la principal categoría de compra en línea ha sido comida a domicilio, los adultos que se encuentran entre los 25-34 años que compraron algún producto en línea representan el 32%, de 35-44 el 30% y solamente el 11% pertenece al rango de edad de 18-24 años. Con lo cual se detecta una oportunidad potencial en la que los directivos de las MIPYMES podrían establecer estrategias más específicas para atender al consumidor 4.0.

Algunas mipymes están implementado el servicio a domicilio para brindar atención al consumidor 4.0, por lo que se vuelve imperante para todas las demás ajustar sus estrategias a un nuevo escenario, en donde la atención debe ser integral, considerando a un nuevo segmento que representa la oportunidad de crecer, aumentar sus ingresos y seguir en operación, contribuyendo así al desarrollo de la economía local.

Es relevante mencionar que el uso de medios digitales para la atención al consumidor 4.0 permite la reducción de tiempo de respuesta por parte de las mipymes. En el presente documento se analizarán solamente medios digitales gratuitos debido a que no generan gastos adicionales. Para que sea posible diseñar un plan estratégico para atender al consumidor 4.0 se debe recopilar la información que esclarezca cuáles son los elementos que deben incluirse.

2.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con Torres (2014) la administración estratégica es una secuencia de pasos que crean nuevos caminos para las organizaciones a través de planear, implementar, ejecutar y medir los resultados para poder decidir de manera anticipada todo lo concerniente a la evolución, desarrollo o cese de operaciones de las empresas.

Figura 1. Proceso de la administración estratégica



Fuente: adaptado de Mercadotecnia (p. 251) por L. Fischer y J. Espejo, 2015, Mc Graw Hill

Como primer paso es necesario que los directivos elaboren un diagnóstico del ambiente interno y externo de la compañía basados en la herramienta FODA, que les dé una clara perspectiva para que sea posible formular la visión, misión y valores de la empresa, a continuación es preciso realizar la planeación a través de fijar metas alcanzables estableciendo objetivos a corto, mediano y largo plazos; se deberán diseñar las estrategias de acuerdo con los resultados del diagnóstico previo, para después proceder a su implementación, la cual se supervisará y evaluará para su debido control, toda la información recabada servirá para realizar una retroalimentación para hacer los ajustes pertinentes para que la compañía alcance el éxito.

2.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación le da sentido de dirección a la organización, reduce la incertidumbre, visualiza los cambios y facilita el control” (Gallardo, 2012, p. 9). De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (2022) planeación es la elaboración de un escrito en el que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

Luna (2014) menciona tres tipos de planeación: la estratégica, táctica y operativa, la planeación estratégica se emplea para preparar a los directivos en cuanto a las contingencias y tomar decisiones acertadas contando con los recursos necesarios, abarca acciones a mediano y largo plazos. La planeación táctica se formula en mandos medios, generalmente en los departamentos, se hace a corto y mediano plazos tomando como referencia la planeación estratégica; por último, la planeación operativa es la que incluye la asignación de actividades inmediatas a personal de menor rango jerárquico, es contenida dentro de los otros dos tipos de planeación.

Si los directivos de las mipymes no consideran la relación que debe haber entre estos tipos de planeación, se cometerán errores que no permitirán que la empresa cumpla con los objetivos generales. La planeación estratégica es de gran utilidad para mejorar los indicadores de desempeño de la empresa, asimismo, facilita el análisis de aspectos relevantes y la toma de decisiones en situaciones que requieren adaptación, es de apoyo para conseguir que cada área de la organización funcione adecuadamente para cumplir el objetivo general (Robbins y Coulter, 2010).

Reyes (2012) afirma que es un proceso en el que se elabora un plan de manera formal que se retroalimenta constantemente con el fin de afrontar el entorno y lograr los objetivos de la empresa. Por su parte, Fred (2013) considera que es un procedimiento en el que se elige la mejor opción entre varias alternativas disponibles para crear un plan estratégico que involucre a los mercados, las políticas, acciones específicas y procesos de la empresa. En cuanto a la definición de estrategia, Hernández y Rodríguez (2011) señalan que es la

guía principal que dirige las acciones y decisiones diarias de las organizaciones, a niveles directivo y administrativo, para llegar a sus objetivos a largo plazo; es flexible, se adapta a su entorno. Se distingue de un plan de operación porque este no cambia, se utiliza frecuentemente en áreas de producción y contabilidad, que por lo general no requieren ajustes continuos.

Martínez y Milla (2012) señalan que existen cuatro tipos de estrategias que surgen a través de la implementación de una herramienta de análisis; las estrategias ofensivas son aquellas que resultan de relacionar las fortalezas con las oportunidades, las defensivas son las que se obtienen de las fortalezas y las amenazas, las de reorientación surgen al utilizar una oportunidad para convertir en ventaja competitiva una debilidad y por último, las estrategias de supervivencia que se generan al combinar las debilidades con las amenazas.

Es preponderante que se efectúe un análisis exhaustivo de la situación que se está presentando para poder determinar cuál será la estrategia más adecuada para hacerle frente, reduciendo así la posibilidad de fracaso.

2.2. ATENCIÓN AL CLIENTE

Según Villa (2014) un usuario es una persona que busca la satisfacción de una necesidad o deseo, para ello solicita los servicios de una organización o profesionista; si se dirige a una empresa privada se le llama cliente o consumidor. De acuerdo con Ariza y Ariza (2015) el consumidor es quien desea satisfacer una o varias necesidades adquiriendo un servicio o bien.

De acuerdo con Andrés (2008) las expectativas son ideas preconcebidas de un producto o servicio que un consumidor considera para evaluar si su necesidad ha sido cubierta o no, y dependerá de tres situaciones: a) número limitado de expectativas, b) producto o servicio acorde con las expectativas y c) tolerancia respecto a la expectativa y el resultado. Ariza y Ariza (2015) definen la atención al cliente como el conjunto de actuaciones mediante las cuales una empresa gestiona la relación con sus clientes actuales o potenciales, antes, durante y después del proceso de compra buscando satisfacer sus necesidades por completo.

El concepto de atención al cliente ha evolucionado con el tiempo, antes se consideraba como calidad en el servicio únicamente al producto, si dicho producto satisfacía los controles de calidad con especificaciones técnicas se daba por hecho que se satisfacía al consumidor (Villa, 2014).

El uso del internet ha evolucionado con el paso del tiempo, lo que ha hecho necesario adaptar los modelos de atención al cliente, los modelos tradicionales están siendo cuestionados, hay nuevas corrientes al respecto, ya que el cliente se ha transformado, lo que hace indispensable que las organizaciones adapten su proceso utilizando tecnología de acuerdo con su giro (Méndez, 2019).

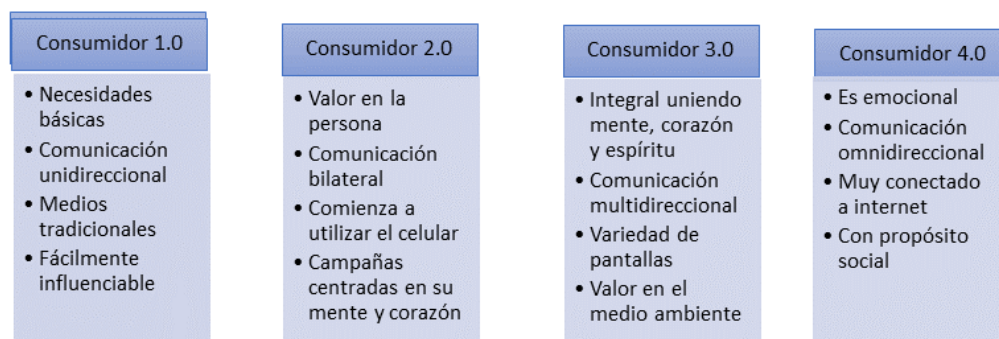
En el caso de las mipymes no se debe malinterpretar esta necesaria adaptación al consumidor 4.0 como una transformación total; en el plano de la realidad, muchas veces estas empresas no cuentan con los recursos necesarios para implementar tecnología de punta, pero pueden hacer modificaciones sencillas que harán surgir estrategias para generar un nuevo tipo de atención al cliente.

2.3. Evolución del consumidor

De acuerdo con Lemarie (2003) la atención al cliente se puede proporcionar vía online y offline. La atención online es aquella que se proporciona mediante medios digitales, es decir, cuando el consumidor los utiliza en cualquier momento durante el proceso de compra, atención offline es la que se brinda en tienda física, entrando en contacto directo con el cliente.

Es preponderante adaptarse a los cambios que ocurren con el paso del tiempo, sobre todo a aquellos que generan variaciones en el comportamiento de los consumidores, esto, con el fin de poder establecer estrategias acordes al tipo de cliente con el que se va a tratar (Kotler, 2022).

Figura 2 Evolución del consumidor



Fuente: adaptado de *Marketing total, ¿qué es el marketing 4.0?*, Cortés, 2017

El cliente digital es aquel que lleva a cabo casi todo su proceso de compra en redes sociales; es conocido como consumidor 2.0. El consumidor 4.0, es aquel que lleva a cabo su proceso de compra tanto online como offline (Kotler, 2022).

Figura 3 Características del consumidor 4.0



Fuente: adaptado de *Marketing 4.0* (p. 33-44), por Kotler et al., 2022, LID

Tener claro el concepto de consumidor 4.0 es necesario para todo directivo o dueño de una mipyme, ya que si no lo tiene claro, será imposible diseñar un plan estratégico efectivo que cubra las necesidades de dicho consumidor y que asegure su lealtad a la empresa.

2.4. Estrategias para la atención al consumidor 4.0

La estrategia operacional es la clave entre el cliente y los elementos de operación dentro de cualquier organización, originalmente son cuatro áreas: producción, mercadotecnia, recursos humanos, compras y distribución, es decir, se cubren los puntos que tienen que ver con el precio, calidad, necesidades y entrega del servicio o producto (Wallace, 1995). Normalmente, cuando los consumidores tienen malas experiencias con una marca o empresa, de manera inmediata comunican su malestar o insatisfacción con las personas allegadas y con otros consumidores (Villa, 2014).

Para ello, los directivos deben estar enfocados en desarrollar estrategias para mejorar el servicio al cliente y retenerlo, reconociendo que cuando la estrategia no consigue la fidelización, esta debe ajustarse. Para lo cual se deben invertir recursos en el mantenimiento de las relaciones para evitar la disminución de las ventas; el trabajo en equipo de los colaboradores de la compañía juega un papel fundamental al respecto (Álvarez, 2014).

Al establecer sus estrategias dentro de la organización, los directivos deben considerar que los clientes han cambiado, ahora están muy informados, comunicados y sobre todo hiperconectados, de tal manera que si se les trata como objetos en el momento que realizan la compra lo notarán y esto ocasionará que en el futuro no deseen ser fieles a la marca, por lo que las estrategias para su atención deben centrarse en la objetividad, interés genuino en la satisfacción de sus necesidades y en la claridad en la comunicación con ellos (Leyva, 2016).

Antes de pensar en una estrategia de atención al cliente se debe desarrollar una fórmula que permita a la organización competir con otras, definir sus objetivos y políticas para poder impactar en el proceso de compra del consumidor (Porter, 2010). Si se establecen las estrategias adecuadas, las empresas tienen mayor oportunidad de ser exitosas, cuando las estrategias logran que los clientes valoren a la compañía, esta continuará creciendo; que la experiencia de acercamiento sea favorable ocasionará que la compra se repita y la intención de abandonar la marca será poco probable (Méndez, 2019).

Para poder formular las estrategias adecuadas es relevante que se realice un diagnóstico antes de empezar a formular estrategias para digitalizar a las mipymes (BID, 2020). Aunado a lo anterior, es relevante mencionar que dejar a cargo de un intermediario el proceso de recepción del producto puede terminar con la imagen de la marca que tanto trabajo cuesta construir durante todo el proceso de atención al consumidor (Adreu et al., 2022).

Las empresas deben fijar estrategias que consideren el escenario de la vía online y la offline, asegurándose que estén bien integrados. En la actualidad existen diversas formas en las que los consumidores esperan llevar su proceso de compra, pueden comprar en línea y recogerlo en el negocio físico, pueden comprarlo en el lugar y pedir que se lo manden a su domicilio, otra opción es solicitarlo en línea, ir a verlo en el punto de venta y regresar a casa para terminar la compra o sencillamente hacer todo el proceso de forma digital exclusivamente (Forbes, 2021).

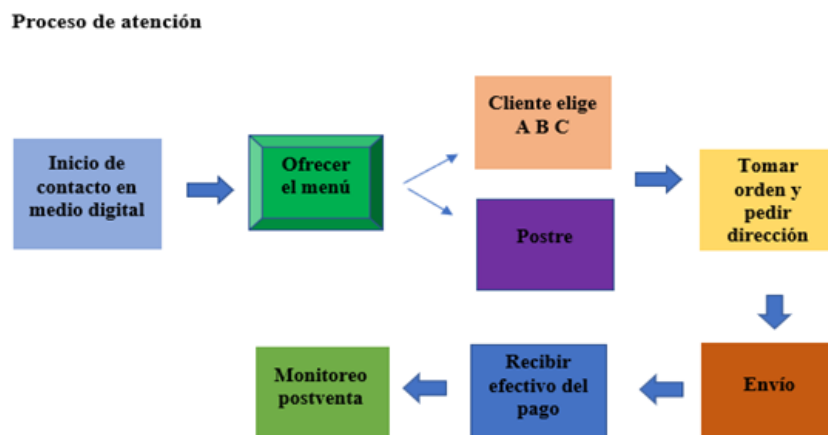
En la época actual, existen varias opciones para que el cliente externe su opinión a otros consumidores, si bien es cierto que la recomendación de boca en boca que ha existido durante muchos años, en estos tiempos cobra mayor relevancia debido a que se tienen al alcance foros, grupos, chats privados; por mencionar algunos espacios en donde los clientes pueden compartir sus experiencias de compras, de tal manera que si una organización desea tener éxito al utilizar sus estrategias requiere contemplar también este forma de intercambio de información entre ellos (Reich, 2021). Las críticas dan oportunidad de agradar al cliente, es el momento de convencerlo para que sea fiel en sus compras a través de mostrarle que su crítica es relevante para la empresa (Fischer et. al, 2021).

2.5. PROCESO DE ATENCIÓN AL CONSUMIDOR

El diseño del proceso de atención al consumidor debe adaptarse conforme pasa el tiempo, si los directivos utilizan un diseño antiguo, es muy probable que no funcione puesto que fue elaborado en otras condiciones y estas, son sensibles a cambios a través del tiempo (Ginebray Arana 1991). En la figura cinco se muestra una propuesta del proceso de compra

de envío a domicilio, considerando como primer paso el contacto a través de cualquier canal, cuidando en cada uno de los pasos el trato amable, honesto y la detección de las necesidades del cliente, culminando con la retroalimentación postventa, esencial para asegurarse de que el proceso se haya realizado adecuadamente.

Figura 4 Proceso de atención al cliente a través de un medio digital



Nota. Adaptado de *Marketing en Empresas de Servicios* (p. 162), Andrés, 2008,

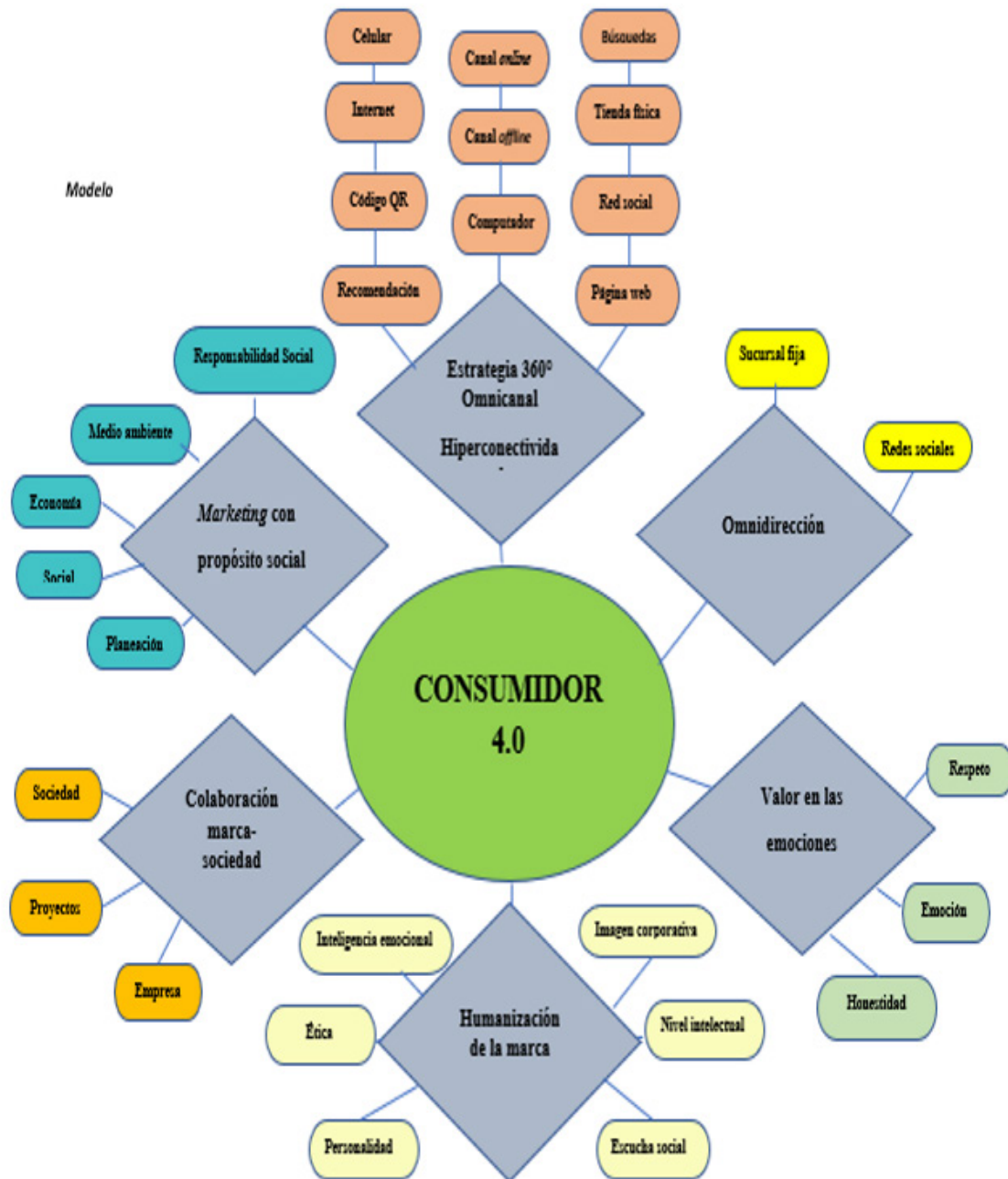
Alfaomega.

En las microempresas generalmente el dueño dirige la empresa de forma unilateral y autocrática. Para poder aplicar una estrategia se requiere que el directivo sea flexible, que deje atrás la postura de sentirse conocedor de todo, porque eso lo puede llevar a tomar decisiones sin conocer a fondo su entorno, con lo que se genera un obstáculo para el crecimiento a largo plazo de la microempresa (Fischer et al., 2021).

Una manera de generar confianza en el cliente es crear una página web de calidad, que pueda cumplir con las expectativas del usuario, que brinde sensación de seguridad y el consumidor desarrolle confianza en el uso de este canal (Aponte, 2015). Lo que está en boga es la compra online, pero aún con los avances tecnológicos, las empresas no están exentas de la interacción presencial, ni de las diferentes formas que el consumidor busca para la adquisición de productos o servicios, ambos fenómenos se dan porque el consumidor busca la experiencia de compra (Escuela de Negocios de Barcelona, 2018)

En la figura 5 se muestra el modelo que resultó del análisis de la literatura:

Figura 5



3. CONCLUSIÓN

Los directivos de las mipymes deben ser conscientes del entorno que los rodea para que sea posible alcanzar los objetivos de la empresa a través de las estrategias adecuadas, es decir, si se limitan a operar con un enfoque de supervivencia, el cierre de operaciones será inminente. Contemplar al consumidor 4.0 dentro de las estrategias organizacionales es una pieza fundamental en el éxito o fracaso de las mipymes.

A partir del análisis de la revisión documental se puede concluir que, hasta el momento, los resultados y hallazgos encontrados relacionados con el consumidor 4.0 todavía se quedan a nivel teoría, hacen hincapié únicamente en su satisfacción, intención de compra y construcción de relaciones con el cliente, por lo que existe un vacío en la literatura, así como un área de oportunidad para la elaboración de este estudio. Generar el plan estratégico para la atención del consumidor 4.0 de una mipyme representa el cambio del enfoque de administración empírica al de la administración estratégica, que puede convertir las micro, pequeñas y medianas empresas en sistemas más organizados y profesionales capaces de cubrir las necesidades del consumidor 4.0 vías online y offline

4. REFERENCIAS

- Andrés Ferrando, J. M. (2008). Marketing en empresas de servicios. Alfaomega.
- Andreu, A., López Gil, P., López Bartolomé, M. A. y Pirojkova, T. (2022). Instituto de Economía Digital. ¿Por qué hablar de marca 4.0? <https://www.marcasrenombradas.com/wpcontent/uploads/2019/03/Informe-Marca-4.0.pdf>
- Álvarez Juliado, C. (2014). Diseño de un Plan Estratégico para la Atención a los Clientes, Fortaleciendo Competencia las Competencias y la Motivación de los Empleados de la Empresa Partner Media Cali. Universidad Autónoma de Occidente de Cali. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/5765/T03796.pdf;jsessionid=D59A92F6A1B534969C04CED1DEDB7323?sequence=1>
- Aponte Vega, J. (2015). Determinantes de la Confianza del Consumidor hacia el Comercio Electrónico: Una Aplicación al caso Puerto Rico. *Esic Market Economics and Business Journal*, 46(1), 149-172. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/194/402>
- Ariza Ramírez, F. C. y Ariza Ramírez, J. M. (2014). Información y Atención al Cliente. Mc Graw Hill.
- Asociación Mexicana de Internet. (2019). Estudio sobre Comercio Electrónico en México 2019. <https://www.asociaciondeinternet.mx/estudios/comercio-electronico>
- Banco Interamericano de desarrollo. Covid-19, ¿Una Oportunidad para la Transformación Digital de las PYMES? <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/covid-19-oportunidad-transformacion-digital-pymes/>
- Castillo Jiménez, A. y Gallardo Echenique, E. (2020). El Rol de la Experiencia del Cliente en la Estrategia Omnicanal durante el Proceso de Compra. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de la Información*, 34(9), 119-132. <https://www.proquest.com/openview/w/6cfa8fc12163e6924caaf76799736d13/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- ESIC Escuela de Negocios de Barcelona (2018). Marketing y comunicación. <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-marketing-digital>
- Fischer, L. y Espejo, J. (2011). Mercadotecnia. Mc Graw Hill.
- Fischer de la Vega, L. E., López Celis, D. M. y Peñalosa Otero, M. E. (2021). Estrategias de Mercadotecnia Aplicadas a las PYMES de México y Colombia. UTADCO.
- Forbes México (2020). El Servicio al Cliente: Factor de Triunfo o Fracaso de tu Negocio. <https://www.forbes.com.mx/el-servicio-al-cliente-factor-de-triunfo-o-fracaso-de-tu-negocio/>
- Forbes México (2021). El Nuevo Consumidor más Digital y Consciente. <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-nuevo-consumidor-mas-digital-y-consciente/>
- Fred, David (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson.
- Ginebra, J. y Arana de la Garza, R. (1991). Dirección por Servicio. Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía e Informática. (2021). Conociendo

- la Industria Restaurantera. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463903369>
- INEGI (2020) <https://www.inegi.org.mx/>
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*. Alfaomega.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la Administración*. Mc Graw Hill.
- INEGI. (2020). Encuesta Nacional sobre disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares. https://r.search.yahoo.com/_ylt=AwrE_joXQGBjr_oITdHD8Qt.;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzQEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1667281047/RO=10/RU=https%3a%2f%2fwww.inegi.org.mx%2fcontenidos%2fsaladeprensa%2fboletines%2f2021%2fOtrTemEcon%2fENDUTIH_2020.pdf/RK=2/RS=eZ7oonkkqr0VM.xZTqem2zl_cLg-
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2022). *Marketing 4.0*. LID.
- Lemarie, F. (2003). El empleo de internet como nuevo canal de distribución: un análisis de sus principales inconvenientes. Universidad de Zaragoza, 64-75. https://www.academia.edu/1038919/El_empleo_de_Internet_como_nuevo_canal_de_distribuci%C3%B3n_un_an%C3%A1lisis_de_sus_principalesventajas_e_inconvenientes
- Leyva, A. (2016). *Marketing en Esencia*. EPUB.
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. Patria.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Diagnóstico Estratégico*. Diaz Santos.
- Méndez Aparacio, M. D. (2019). *Determinante y Consecuencias de la Experiencia del Cliente y la Satisfacción en el Ámbito digital*. Universidad de Burgos. <https://riubu.ubu.es/handle/10259/5145>
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva*. Patria.
- Real Academia Española. <https://dle.rae.es/plan>
- Reich López, C. (2021). Factores que Influyen en la Recomendación de Boca en Boca a través de la Satisfacción del Cliente: Estudio de la Industria Restaurantera en el Área Metropolitana de Monterrey. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/22571/1/1080315506.pdf>
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección*. Palibrio.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Prentice Hall.
- Secretaría de Turismo. (2019). Comunicado. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>
- Statista. (2021). Distribución de usuarios en línea de acuerdo con su edad. <https://es.statista.com/estadisticas/1115116/mexico-porcentaje-usuarios-ecommerce-edad/>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Editorial Patria.
- Villa, J. P. (2014). *Manual de atención a Clientes y Usuarios*. Profit.
- Wallace, T. F. (1991). *Estrategia Guiada por el Cliente*. Panorama.