



Estudios y Perspectivas en Turismo

ISSN: 0327-5841

ISSN: 1851-1732

regina.cieturisticos@gmail.com

Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

Argentina

Berselli, Cristiane; de Sousa Santos, Glaubia; Mesquita  
Gomes Ricci, Rosiane; Gadotti dos Anjos, Sara Joana  
LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LAS ESTRATEGIAS EN  
LOS RESTAURANTES Un estudio en Balneário Camboriú - Brasil  
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 27, núm. 3, 2018, Mayo-Julio, pp. 609-627  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180757123010>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

## LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y LAS ESTRATEGIAS EN LOS RESTAURANTES

### Un estudio en Balneário Camboriú - Brasil

*Cristiane Berselli\**

*Glaubia de Sousa Santos\*\**

*Rosiane Mesquita Gomes Ricci\*\*\**

*Sara Joana Gadotti dos Anjos\*\*\*\**

*Universidad del Vale do Itajaí*

*Balneário Camboriú, Brasil*

**Resumen:** El desempeño de los canales de distribución está ligado a diversos factores potenciales previamente analizados por la empresa. A partir del estudio de mercado es preciso elegir el canal adecuado para la empresa evaluando las circunstancias en torno al producto y el mercado, una decisión que requiere una planificación eficaz en relación a la llegada del producto al cliente. El sector de restaurantes enfrenta innumerables desafíos como la competitividad implacable y las innovaciones en la tecnología de la información y comunicación (TIC), que provocan que los clientes sean cada vez más exigentes. Los restaurantes pueden utilizar más de un canal de distribución para llegar a los consumidores, atendiendo las diferentes fases de necesidades de los clientes y obteniendo ventajas competitivas. En este contexto el objetivo de esta investigación es analizar las estrategias establecidas por los restaurantes en cuanto a los canales de distribución utilizados para atraer clientes al destino turístico Balneário Camboriú/SC, Brasil. La metodología utilizada fue exploratorio-descriptiva con un abordaje cuantitativo. De un universo de 162 restaurantes se obtuvieron 110 cuestionarios válidos, enfocados en identificar las siguientes estrategias: canales directos, canales indirectos, canales de gestión y uso de los medios sociales. Los datos fueron tratados estadísticamente y las medias de las variables fueron presentadas en gráficos de línea y gráficos IPA. Los resultados indican que los canales de gestión y los canales directos poseen mayores atribuciones dadas en cuanto a la importancia e implementación para los entrevistados.

**PALABRAS CLAVE:** Canales de distribución, restaurantes, Balneário Camboriú, Brasil.

**Abstract:** Distribution Channel Strategy in Restaurants in Balneário Camboriú, Brazil. The performance of the distribution channels is linked to several potential factors that the company has previously analyzed. This market research helps identifying the right channel for the company by

\* Maestranda del Programa de Posgrado en Turismo y Hotelería por la Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, Brasil. Becaria de la Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES), Balneário Camboriú, Brasil. Especialista en Gestión Pública y Desarrollo Regional por la Universidad Federal de Pelotas, Brasil. Bachiller en Turismo y Tecnóloga en Hotelería por la Universidad Federal de Pelotas. Turismóloga en la Prefeitura Municipal de Canguçu/RS, Brasil. Dirección Postal: 5ª Avenida, 1.100 - Bloco 07 - sala 204- Bairro: Municípios. CEP 88337-300 Balneário Camboriú-SC – Brasil. E-mail: cristiane.berselli@gmail.com

\*\* Maestranda en Turismo y Hotelería pela Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, Brasil. Becaria de la Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES), Balneário Camboriú, Brasil. Tecnóloga en Gastronomía por el Instituto Federal do Piauí (IFPI), São Raimundo Nonato, Brasil. Guía de Turismo por el IFPI. Dirección Postal: 5ª Avenida, 1.100 - Bloco 07 - sala 204- Bairro: Municípios. CEP 88337-300 Balneário Camboriú-SC – Brasil. E-mail: glaubiass@gmail.com

\*\*\* Maestranda en Turismo y Hotelería pela Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, Brasil. Becaria de la Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES), Balneário Camboriú, Brasil. Especialización en MBA Logística Empresarial por la Escola de Negócios Excellence, São Luis, Brasil (2010). Profesora del Instituto Federal de Maranhão (IFMA), São Luis, Brasil. Dirección Postal: 5ª Avenida, 1.100 - Bloco 07 - sala 204- Bairro: Municípios. CEP 88337-300 Balneário Camboriú-SC – Brasil. E-mail: rosemgricci@ifma.edu.br

\*\*\*\* Doctora en Ingeniería de la Producción / Gestión de Negocios por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Brasil. Posdoctora en Gestión de la Calidad de los Destinos Turísticos por la Universitat Jaume I, Castellón de la Plana, España; y Gestión de la Comunicación en destinos por la Universidad de Algarve (UALg), Faro, Portugal. Profesora e Investigadora del Programa de Maestría y Doctorado en Turismo y Hotelería de la Universidad del Vale do Itajaí (UNIVALI), Balneário Camboriú, Brasil. Dirección Postal: 5ª Avenida, 1.100 - Bloco 07 - sala 204- Bairro: Municípios. CEP 88337-300 Balneário Camboriú-SC – Brasil. E-mail: sara@univali.br; anjos.sara@hotmail.com

*evaluating the circumstances surrounding the product and the market. The choice of the channel must effectively plan the delivery of the product to the customer. The restaurant industry faces many challenges such as fierce competition, innovations in information and communication technology (ICT) and increasingly demanding customers. Restaurants can use multiple distribution channels to reach consumers, targeting the different stages of the buying process, and gaining competitive advantage. In this context, the objective of this research is to analyze the strategies of restaurants regarding the distribution channels used to attract the customers in the tourist destination Balneário Camboriú / SC, Brazil. An exploratory and descriptive study was conducted with a quantitative approach. From a population of 162 restaurants, we obtained 110 valid questionnaires, aimed at identifying the following strategies: direct channels, indirect channels, management channels, and use of social media. Descriptive statistics were used to analyze data and variable means are presented in line charts and IPA grids. The results indicate that the management channels and the direct channels are ranked the highest on importance and implementation by the respondents.*

**KEY WORDS:** *Distribution channels, restaurants, Balneário Camboriú, Brazil.*

## **INTRODUCCIÓN**

Los canales de distribución tienen un importante papel en la organización de las empresas, tratándose de herramientas que permiten la planificación del camino a seguir basado en el objetivo deseado. El desempeño de los canales está ligado a diversos factores potenciales previamente analizados por la empresa como el mercado potencial, la competencia, el ciclo de vida del producto y sus condiciones de uso, los gustos y necesidades del cliente y el canal a usar analizando su eficiencia operativa (Dimitrova & Rosenbloom, 2010; Bellin, 2015; Young & Merritt, 2013).

La influencia de las nuevas tecnologías en los canales de distribución en el sector del turismo ha aportado diferenciales competitivos al sector debido a la capacidad operativa del conocimiento y la información. Las empresas se destacarán en el mercado y se tornarán más competitivas cuanto más sepan sobre el perfil de su cliente y sobre la forma de proveer información acerca de sus servicios y productos, además de distribuirlos de manera rentable agregando valor a la empresa (Olsen & Connolly, 2000). Esta realidad muestra la necesidad de la adaptación constante de los proveedores, que al combinar diferentes canales de distribución, se adecuarán a esta dinámica de mercado. Los avances tecnológicos permiten implementar sistemas de información como herramientas para comprender mejor las necesidades de los clientes y crear servicios que agreguen valor y satisfacción a la experiencia del cliente generando un diferencial competitivo (Olsen & Connolly, 2000; Minghetti, 2003).

En la literatura sobre canales de distribución en el turismo los autores buscan comprender el escenario en torno a los nuevos canales provenientes de las tecnologías para lograr una mayor ventaja competitiva en el sector. En este contexto Veen & Ossenbruggen (2015) investigaron el uso de

multicanales. Otros estudios se refieren al proceso de desintermediación surgido del uso de internet (Patricia, 2008; Law, Leung, Lo, Leung & Fong, 2015). Estos estudios demuestran que la dinámica del mercado está en constante cambio y las estrategias necesitan ser recalculadas permanentemente por las empresas.

La competitividad ha crecido de forma substancial en el sector de restaurantes debido al objetivo de proporcionar una experiencia gastronómica a los clientes que están cada vez más exigentes. Hoy, los clientes poseen un mayor acceso a la información, facilitados por las nuevas tecnologías que permiten la búsqueda de relatos de experiencias anteriores de otros clientes sobre nuevos lugares para conocer. Así, los dueños de restaurantes deben asumir el doble rol de gerentes y creadores, buscando concebir productos diferenciados que satisfagan las necesidades de su clientela (Balazs, 2001).

Actualmente son varios los medios que los restaurantes pueden utilizar para alcanzar a sus consumidores y potenciales consumidores, mejorando las ventas y el posicionamiento de mercado. Los restaurantes pueden utilizar más de un canal de distribución para atender las diferentes fases de necesidades de los clientes. Este trabajo tiene por objetivo investigar cuáles son los canales de distribución y cuáles son las estrategias utilizadas por los restaurantes para atraer clientes, considerando el destino turístico Balneário Camboriú en el Estado de Santa Catarina, Brasil.

Balneário Camboriú es un municipio localizado en el litoral de Santa Catarina (Brasil) y desarrolló su vocación para el turismo de sol y playa a partir de la segunda mitad del siglo XX. Posee cerca de 128.155 habitantes y recibió 600 mil visitantes por mes durante el período de alta temporada en los meses de noviembre a enero de 2015 (Sohn, Silvestrini, Fiuz & Limberger, 2017). Con una demanda volcada al turismo invirtió en una importante infraestructura relacionada con la calidad de los productos y servicios (hoteles, agencias de turismo, servicio de restaurantes, transporte, eventos, etc.).

A través del estado del arte presentado en este artículo se identifica un vacío en cuanto a los estudios relacionados con los canales de distribución: directos, indirectos, de gestión y medios de los restaurantes, en base a Coelho & Easingwood (2003), O'Connor & Murphy (2004), Sigala (2004), Lee, Hwang & Hyun (2010), Venn & Ossenbruggen, (2015), Bellin (2015) y Mhlanga & Tichaawa (2017). De este modo, se profundiza la temática canales de distribución en turismo y restaurantes, presentando la metodología de investigación utilizada, el análisis de los datos y las consideraciones finales que buscan responder al objetivo de la presente investigación.

## **LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL TURISMO**

Internet posibilitó la popularización de las herramientas online de negocios permitiendo a los consumidores buscar información y hacer compras en la web. Los canales online y otros canales digitales pasaron a ser diversificados, permitiendo a los consumidores más opciones de uso variado e intenso de los canales disponibles, generando cambios constantes en las preferencias de uso y un

mayor control y autonomía en el proceso de orientación y compra de bienes y servicios (Venn & Ossenbruggen, 2015).

La influencia de las nuevas tecnologías en los canales de distribución en el sector de turismo han aportado diferenciales competitivos al sector y la necesidad de adecuación constante de los proveedores, pues permiten la implementación de sistemas de información como herramienta que posibilita una mejor comprensión de las necesidades de los clientes, así como crear servicios que agreguen valor y tornen satisfactoria su experiencia (Olsen & Connolly, 2000; Minghetti, 2003). De acuerdo con esta perspectiva mundial, Law, Leung, Lo, Leung & Fong (2015) afirman que numerosos estudios académicos del área del turismo han marcado la prevalencia de compras online en el sector. La creciente evolución ocurre debido a la dinámica que los dispositivos móviles han proporcionando, además de las computadoras de escritorio que permiten que un mayor número de personas accedan a internet.

El desempeño de los canales está ligado a diversos factores potenciales previamente analizados por la empresa como identificar el mercado potencial, la competencia, el ciclo de vida del producto y sus condiciones de uso, los gustos y necesidades del cliente y el canal a utilizar de acuerdo con su eficiencia operativa (Dimitrova & Rosenbloom, 2010; Bellin, 2015; Young & Merritt, 2013). A partir del estudio de mercado es preciso elegir el canal correcto para la empresa evaluando las circunstancias en torno del producto y del mercado. Una decisión que debe partir de una planificación eficaz en relación a la llegada del producto al cliente. Según Bellin (2015) pueden usarse varios métodos: distribución directa a través del contacto directo con los clientes; por medio de call center con soporte de un catálogo o sitio web; distribución indirecta por medio de revendedores y clientes finales; y ventas por medio de múltiples canales. De esta forma, cada vez es más necesario que las empresas utilicen diferentes canales, online, offline o tradicionales (cara a cara), buscando ventajas competitivas en estas complejas combinaciones.

Los canales de distribución son clasificados por Coelho & Easingwood (2003) como directos, indirectos e híbridos. Los canales directos permiten beneficiar a las empresas con una mejor comunicación y coordinación de actividades. Permiten mayor contacto personal con los consumidores, aunque se necesitan grandes inversiones provocando un perjuicio a la flexibilidad. Las principales ventajas son la publicidad directa y la respuesta directa con total control de la empresa, ofreciendo beneficios asociados a la integración. Pero tiene como desventaja la limitación de la asistencia a potenciales compradores.

Los canales indirectos o intermediarios inspiran confianza a las empresas y son usados estratégicamente para alcanzar un amplio mercado sin comprometer los recursos substanciales. Cuando una empresa decide el uso del canal indirecto tiene como objetivo disminuir costos fijos y variables debido a la flexibilidad y adaptabilidad a los cambios externos (Coelho & Easingwood, 2003).

Los canales híbridos contemplan tanto las características de distribución directa como indirecta. Dichas características múltiples instigan a las empresas que usan un único canal a modificar sus estrategias sumando nuevos canales en su estructura de distribución con el objetivo de alcanzar una estrategia segura y establecida a partir del mix de canales (Coelho & Easingwood, 2003)

A través del estudio sobre canales de distribución en hoteles y agencias de viaje de Hong Kong realizado por Law *et al.* (2005) es posible identificar un panorama en relación a los diferentes canales de distribución. Los autores analizaron la percepción de los proveedores sobre el proceso de desintermediación proveniente de las nuevas tecnologías, pues internet y las tecnologías móviles ofrecen varias herramientas para que los consumidores busquen y adquieran productos y servicios directamente de los proveedores necesitando cada vez menos intermediarios. Según ellos, algunos investigadores muestran preocupación por el futuro incierto de los intermediarios tradicionales del turismo, no obstante los resultados indican que los clientes aprecian la conveniencia de procurar información en internet, aunque aún prefieren los servicios prestados directamente por canales tradicionales como las agencias de viaje.

Los resultados de la investigación, en cuanto al proceso de desintermediación, mostraron que los hoteles entrevistados crearon sus propios sitios web, pretenden disponer de una plataforma propia de reservas online, divulgan eventos y promociones en las redes sociales como Facebook, Twitter y Weibo (la más popular de China), buscan blogs de terceros para hacer publicidad y ven la necesidad de gerenciar las OTAs como TripAdvisor y los sitios de reserva de terceros. Para esto reconocen la necesidad de contar con gerentes de e-Commerce y e-Business. En este sentido, las tecnologías online coexisten con los canales tradicionales para satisfacer y servir mejor al cliente.

En la investigación de Mondo & Costa (2012) sobre los medios de hospedaje en Balneário Camboriú (Brasil) se analiza la influencia de las acciones de marketing para la captación de los clientes a partir de la percepción de los gestores. Los canales directos se presentarán como más utilizados que los indirectos. No obstante, los canales indirectos se presentarán como más importantes en el uso de internet, la influencia de la captación de nuevos clientes por parte de las agencias y operadoras de turismo, el uso del Sistema Global de Reservas (GDS) y los intermediarios (vendedores externos y sitios web de compra).

Según Veen & Ossenbruggen (2015) el autoservicio online posee complejas limitaciones, pues las cuestiones complicadas son difíciles de resolver directamente en un canal online. Aunque se entiende que debe haber coherencia entre ambas formas (online y offline) de prestación de servicios y productos a los clientes. Los autores hicieron un mapeo sobre las estrategias de búsqueda de los consumidores en base al gerenciamiento de los canales de distribución y afirman que los multicanales online son mal gerenciados por los empresarios y esto refleja el desconocimiento del perfil de sus clientes.

El uso de los diversos canales permite optimizar costos, alcanzar un mayor número de clientes

potenciales y atender las necesidades de los mismos. Conceptualmente, la estrategia multicanal tiene el objetivo de migrar los clientes de un canal a otro, limitando cada vez más la necesidad de los canales tradicionales, pero es importante destacar que aún no son eficaces para todos los tipos de servicios. Es relevante destacar que hoy los consumidores utilizan diferentes canales en las diversas etapas de la toma de decisiones de compra y que *“los diferentes canales son interdependientes y precisan unos de otros para alcanzar las metas de ventas”* (Veen & Ossenbruggen, 2015: 203).

Para que las empresas sepan qué canales precisan desarrollar, primero es necesario que entiendan cómo utiliza el consumidor los diversos canales disponibles y cómo puede ayudar cada canal en determinada fase de la consulta del consumidor hasta que termina la compra. Es importante conocer respecto del consumidor, sus motivaciones, restricciones de tiempo, aversión a riesgos, alto o bajo nivel de compromiso durante la búsqueda y la preferencia de canales. Lo mismo sucede con los restaurantes, el desempeño depende efectivamente de la capacidad de los gestores de organizar, dirigir, comunicar, etc., así como identificar y aplicar las competencias de gestión (Cortés & Tanoira, 2015).

## **CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN RESTAURANTES**

Los beneficios de las tecnologías son objeto de estudio de la industria del turismo, pero las tecnologías de información y comunicación (TIC) en los restaurantes aún son escasas en la literatura (Ham, Kim, & Forsythe, 2008). Las TIC usadas para rediseñar y diferenciar productos y servicios generan valor a la empresa, contribuyendo de forma positiva para mejorar el desempeño empresarial y se percibe la necesidad de explorar de forma más profunda cómo se encuentran actualmente los sistemas de información de la industria de la hospitalidad para determinar cómo deben ser proyectados e implementados (Sigala, 2004). Los servicios de los restaurantes pueden aplicar las TICs a los sistemas, buscando coordinar tareas tales como ventas, operaciones, sistemas de gestión y optimización del uso de los equipamientos, maximizando la eficiencia operativa y logrando una mejor productividad (Sigala, 2004).

Edwards, Shaw & Collier (2005) establecen que la herramienta TIC es más relevante en la gestión relacionada a las ventas, el marketing y los aspectos financieros que en operaciones del área de la cocina y el servicio de comida. De esta forma, los restaurantes implementan soluciones como internet, intranet, contabilidad y sistemas de hoja de pago y clientes. O'Connor & Murphy (2004) resaltan que tanto los servicios alimentarios como los hoteles necesitan evaluar los proyectos de la TIC teniendo en cuenta el perfil de las empresas y el uso eficaz por parte de los empleados; y evaluar los costos-beneficios de la implementación de las soluciones de la TIC. El lucro del restaurante está sujeto a la variedad y calidad del menú, el ambiente del restaurante, los servicios, precios, reservas y promociones, entre otros (Thompson, 2010). Entre esa diversidad de elementos, los restaurantes consiguen hacer uso de la TIC para distinguirse de los restaurantes de la competencia.

Para determinar la inversión en TIC los restaurantes precisan implementar un análisis en relación al costo-beneficio bajo un abordaje a largo plazo, puesto que las ventajas resultantes de soluciones tecnológicas llevan algunos años para concretarse y los presupuestos de las TICs se modifican a través del tiempo (Sigala, 2004). La tecnología no se restringe a la operatividad de la culinaria, sino a diversas actividades de la cadena de valor del restaurante. Pueden sofisticar la eficiencia operativa de la empresa y favorecer la experiencia del cliente (Law & Jogaratnam, 2005).

La información tecnológica, en especial el software de recolección de datos, inició una nueva era en el marketing de fidelidad. Esta transformación permitió que las empresas de equipamientos consigan agrupar un volumen creciente de datos referidos a los clientes en un solo lugar (Buss, 2002). La tecnología es una herramienta que precisa ser gestionada a favor de la empresa, pues permite que los restaurantes ofrezcan atención personalizada impulsando las ventas. Barringer (2002) argumenta que es relevante comprender que la tecnología está conectada con el sector de restaurantes. La fidelización de los clientes en el sector de restaurantes es tan importante como atraer nuevos clientes, además de costar cinco veces menos que las estrategias para captar nuevos clientes.

El cliente cambia de empresa por la facilidad para encontrar substitutos tornando difícil la tarea de fidelización. En este sentido, los restaurantes deben hacer esfuerzos para la satisfacción y lealtad del cliente (Kotler & Keller, 2006; Zamora, Vásquez & Grandón, 2011). En cuanto a la satisfacción de los clientes en los restaurantes típicos, Franco, Franco & Torres-Naranjo (2017) concluyeron que las instalaciones, el sabor y la calidad de la comida, el ambiente y la rapidez en la atención fueron las variables identificadas como más importantes que el precio. Por lo tanto, son imprescindibles las estrategias para aumentar la satisfacción y brindar fidelización al cliente, por ejemplo el uso de internet y tecnologías.

Internet, como medio de comunicación, es usada porque posibilita las relaciones lucrativas y ágiles con los clientes proporcionando un contacto directo y personalizado. En este sentido, las herramientas tecnológicas fueron creadas como CRM (Customer Relationship Management), el cual busca reconocer, satisfacer y fidelizar al consumidor. Así, rastrea y registra el perfil del consumidor antes de convertirse en cliente, durante el tiempo de fidelización y al migrar a la competencia. Marques (2012) asegura que el CRM tiene como principal objetivo la adopción e implementación de la tecnología, tornando a las organizaciones capaces de reconocer, satisfacer y fidelizar consumidores. Se perfeccionó la actual comunicación *business to business* entre las organizaciones por intermedio del Eletronic Data Interchange (EDI). La unión del EDI con Internet, conforme Porto, Braz & Plonski (2000 citado por Bittar & Lima, 2004) posibilitó que las organizaciones, aunque posean sistemas desfasados y con recursos financieros escasos para adquirir tecnología de punta, intercambien documentos electrónicamente con todos los socios y consumidores.

Lee, Hwang & Hyun (2010) ven en el uso de servicios móviles una forma de mejorar las ganancias de los restaurantes, siendo una importante herramienta de marketing, pues los gerentes pueden ofrecer

incentivos para atraer clientes, visto que el servicio móvil posibilita superar la necesidad del uso de una computadora o material impreso para acceder a las ofertas o facilidades ofrecidas. A diferencia de los hoteles y compañías aéreas, en los restaurantes la demanda y el tiempo influyen directamente en la calidad del servicio, pues cuando el tiempo de espera aumenta, la percepción de la calidad del servicio puede disminuir.

Así, los gerentes de los restaurantes desarrollan incentivos de precios (menús con descuento, compras anticipadas especiales y happy hours) para desplazar la demanda hacia horarios no pico (Susskind, Reynolds & Tsuchiya, 2004). Los dispositivos móviles pueden incluir información diversa como descripciones de menús, promociones diarias, eventos, fotos y videos. Es importante realizar una investigación directamente con los clientes para descubrir el tipo de información que quieren recibir y cómo la quieren recibir, pues el uso móvil puede tener un resultado negativo si es utilizado de manera inadecuada. *“Enviar solicitudes a través de teléfonos celulares puede ser potencialmente irritante para los clientes. Es por eso que dicha práctica debe ser cuidadosamente preparada, implementada y ejecutada”* (Lee, Hwang & Hyun, 2010: 470).

Recientemente Mhlanga & Tichaawa (2017) buscaron determinar la influencia de los medios sociales sobre las experiencias de los clientes en restaurantes de Sudáfrica. Los medios investigados fueron Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TripAdvisor, Reddit y Snapchat. El resultado del estudio indicó que los medios más utilizados fueron Facebook, Instagram y Youtube. Destacan el poder de influencia que los medios sociales proporcionan, pues el uso de los éstos para difundir las experiencias de las personas influye en la necesidad de compra de otras personas. Así, los emprendedores precisan entender por qué y para qué los clientes participan en los medios sociales, para mejorar la experiencia del cliente al usar las redes sociales a su favor (Lee, Xiong & Hu, 2012).

El riesgo de la decisión de compra de un servicio intangible como es el caso de los restaurantes, puede ser minimizado por el cliente a través de la influencia de las opiniones obtenidas a partir de otros clientes en las redes sociales (Papasolomou & Melanthiou, 2012). O sea que el consumidor puede procurar información anticipada por medio de los medios sociales de una fuente experimentada. Los restaurantes deben comercializar en cualquier tipo de medio social enfatizando en los más utilizados por sus clientes. Para esto es necesario que el emprendedor conozca a su cliente, sus preferencias de canales de búsqueda, qué tipo de influencia proporciona sobre la comida cada canal, el servicio y el ambiente ofrecidos. Por lo tanto, se entiende que los medios sociales son canales de influencia en la decisión de compra del consumidor y que puede impactar y potenciar la venta en los diversos canales de distribución a los cuales los clientes tienen acceso.

## **METODOLOGIA**

Este estudio fue realizado a través de una investigación exploratorio-descriptiva que se propuso analizar los canales de distribución utilizados por los restaurantes de Balneário Camboriú en Santa

Catarina (Brasil). Así fueron investigados qué canales directos, indirectos, de influencia y tecnología de la información son utilizados para captar clientes. Estos constructos delimitaron las dimensiones del cuestionario. La investigación exploratorio-descriptiva tiene por objetivo describir completamente un determinado fenómeno (Lakatos, 2003). Mientras que Schlüter (2003) establece que la investigación exploratoria procura formular nuevas ideas, aspectos y perspectivas de la realidad; en tanto que la descriptiva busca delimitar las características de una población o área de interés de forma sistémica y objetiva. El abordaje utilizado fue cuantitativo porque el estudio utilizó las estrategias de relevamiento (survey), entendido como el procedimiento utilizado para recolectar datos primarios a partir de individuos, donde los entrevistados saben claramente que se está recolectando información sobre su comportamiento y/o actitud (Hair Jr., 2005).

A través del estado del arte elaborado se construyó un cuestionario autoaplicado. Los investigadores aplicaron los cuestionarios directamente en los restaurantes durante el mes de junio de 2017. Para el universo a ser investigado se consideraron los restaurantes registrados en el Sindicato de Hoteles, Restaurantes, Bares y Similares de Balneário Camboriú y la Región (Sindisol) a través del listado disponible en el sitio web. De la lista de empresas afiliadas, se excluyeron las empresas de otros municipios y los mercados, supermercados, bares, panaderías, confiterías, delicatessen y locales de comida rápida, llegando a 162 restaurantes encontrados en Balneário Camboriú/SC. Con este número fue posible hacer el cálculo del universo a ser investigado y a través del cálculo de error muestral de 5% fue posible llegar al tamaño de la muestra de un mínimo de 108 cuestionarios para dar confiabilidad a la investigación. Siendo N el tamaño de la población,  $Z_{\alpha/2}$  el valor tabulado en 1,96 para el porcentaje estimado (95% en valor tabulado 0,29), q el complemento (1-p), y el error muestral se observa en la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

La primera parte del instrumento de investigación fue un cuestionario estructurado con preguntas cerradas que utilizó una escala cuantitativa de tipo Likert de 5 puntos, con opciones para señalar las respuestas correspondientes a la realidad de los restaurantes. Su construcción varió de 1 a 5 en tres categorías: grado de importancia, grado de implementación en el momento actual y grado de implementación en los próximos cinco años (Cuadro 1).

El instrumento de investigación fue ordenado en bloques relacionados con las dimensiones. El primero en referencia a los canales directos utilizados por los restaurantes: contacto por folleto, contacto por teléfono, contacto por e-mail (marketing) y sitio web propio, aplicación para celular propia, contacto por chat de Facebook, contacto por chat de WhatsApp y chat en el propio sitio. El segundo se refiere a los canales indirectos utilizados por los restaurantes: asociación con agencias de viaje, hoteles y blogs,

y canales de venta Peixe Urbano, Ifood, Glubster y Groupon. El tercer bloque se refiere a los medios utilizados: Facebook, Blogs, Instagram, Twitter, YouTube, TripAdvisor, Reddit y Snapchat. El cuarto bloque se refiere a los canales de gestión: TI accesible a todos los sectores del restaurante, opinión del cliente para mejorar el menú, opinión del cliente para mejorar el ambiente, uso de los medios para captar nuevos clientes, uso de los medios para fidelizar al cliente, uso de CRM y uso de EDI.

Cuadro 1: Escalas utilizadas en el cuestionario

<b>Grado de importancia</b>	<b>Grado de implementación actual</b>	<b>Grado de implementación a mediano plazo (5 años)</b>
1- nada importante 2-muy poco importante 3-medianamente importante 4-muy importante 5-extremadamente importante	1- nada implementado 2-muy poco implementado 3-medianamente implementado 4-muy implementado 5-extremadamente implementado	1- nada posible 2-muy poco posible 3-medianamente posible 4-muy posible 5-extremadamente posible

Fuente: Elaboración propia

En el bloque perfil del entrevistado, para la identificación de la tipología del restaurante se optó por la clasificación de Fonseca (2000) que identifica y define los establecimientos como Restaurante Tradicional (menú extenso y preparaciones tradicionales), Restaurante Internacional (preparaciones reconocidas y consagradas internacionalmente), Restaurante Gastronómico (asociado a un Chef), Restaurante de Colectividad (Buffet) y Restaurante de Especialidades (determinado producto). Las primeras preguntas fueron cerradas con excepción de Restaurante de Especialidades que quedó abierto a la respuesta de los entrevistados. Se identificó el perfil de los entrevistados y del cliente a través del gasto medio individual y el gasto medio en familia.

Preliminarmente, para este bloque fueron hechos porcentajes y cuantificaciones utilizando el software Excel del paquete Microsoft Office. La información será presentada en el análisis de datos. Los datos recolectados en el formulario de investigación se tabularon en Excel y luego se importaron al paquete estadístico PASW Statistics 18 (SPSS) (Field, 2009). Así, se obtuvieron las medias para cada una de las variables, gráficos en línea y gráficos IPA-Grid para comparar las medias de las variables. El análisis de importancia y desempeño (IPA) es un método que permite identificar visualmente las fortalezas y debilidades de un conjunto conforme la localización espacial en los cuadrantes. Puede ser utilizada para relacionar la importancia y el desempeño de un atributo y tiene por objetivo facilitar la identificación de los atributos que presentan un desempeño superior o inferior en su performance (Abalo, Varela & Manzano, 2007). Las medias son el resultado de la suma de datos dividido por el número total de los mismos (Larson & Farber, 2010) y serán presentadas en gráficos en línea para una mejor visualización de los resultados y para realizar una comparación entre ellas.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Después del análisis descriptivo de los resultados encontrados, pautados en los indicadores seleccionados, se creó un índice para sintetizar dicha información y representar los canales de distribución utilizados por los restaurantes de Balneário Camboriú. Se realizaron 115 visitas para dar confiabilidad a la investigación. De los 115 lugares visitados se obtuvo un total de 110 cuestionarios válidos, descartándose los cuestionarios incompletos y los restaurantes que no quisieron responder.

La Tabla 1 presenta los tipos de restaurante que contemplaron la investigación. Fue posible medir que el 49,09 % de los restaurantes se clasificaron como de Especialidades (25,93% Frutos de Mar), seguidos de un 18,18% de Gastronómicos y un 17,27% de Tradicionales.

Tabla 1: Tipología de los restaurantes

Tipología de los Restaurantes	Cantidad	%
Buffet	13	11,82
Especialidades	54	49,09
Gastronómico	20	18,18
Internacional	4	3,64
Tradicional	19	17,27
<b>Total General</b>	<b>110</b>	<b>100,00</b>

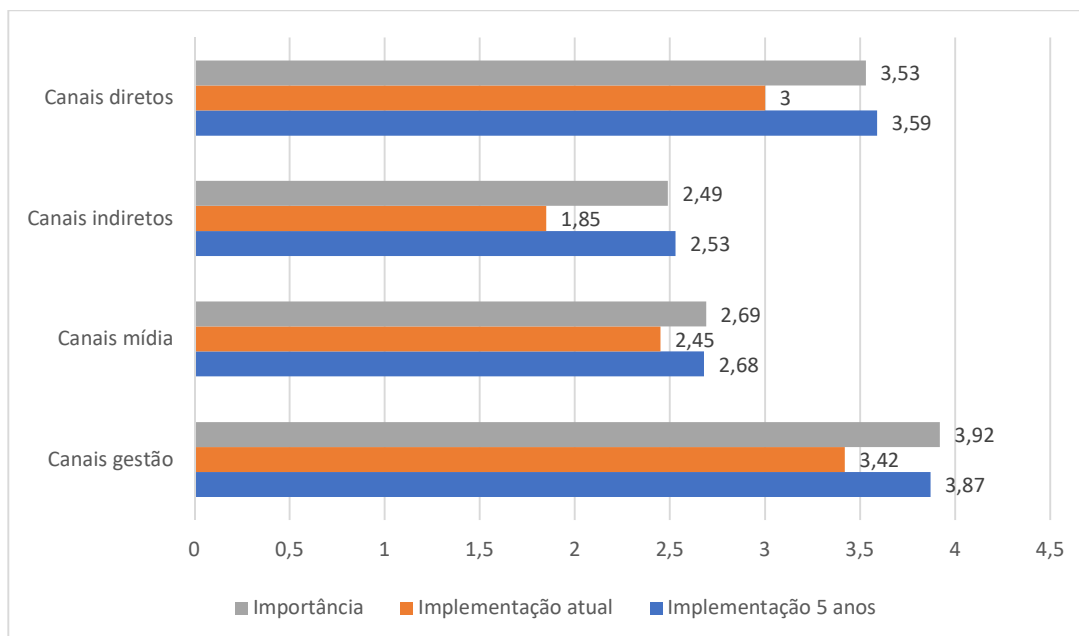
Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis del perfil de los entrevistados, según los datos obtenidos, se observó que el 51% de los entrevistados eran gerentes, el 28% propietarios y el 15% otros liderazgos relacionados con la gerencia. En lo que respecta al perfil de los clientes, en cuanto al gasto medio individual en los restaurantes se identificó que el 41% gasta entre R\$30,00 y R\$50,00 (u\$s 9,13 a u\$s 15,21) y en cuanto al gasto medio de los clientes en familia los resultados indicaron que el 63% gasta entre \$100,00 y R\$200,00 (u\$s 30,42 a u\$s 60,21).

Las medias generales referentes al uso de canales directos, indirectos, de medios y de gestión son presentadas en la Figura 1, en relación al grado de importancia, de implementación actual y de implementación en 5 años. Los restaurantes dieron mayor importancia a los canales de gestión con una media de 3,92 en relación a las demás dimensiones. Este resultado coincide con la mayor media en cuanto al grado de implementación actual dada a este atributo, con una media de 3,42. Los canales directos presentan medias más elevadas. La importancia dada fue de 3,53 para el grado de importancia y 3,00 para el grado de implementación actual. Cuando se les preguntó por el uso de las redes sociales los entrevistados produjeron medias relativamente bajas de 2,69 para importancia y 2,45 para implementación actual. Pueden estar relacionadas con los tipos de medios investigados en esta dimensión, que en general pueden haber contribuido a los bajos resultados. Los canales indirectos

obtuvieron las menores medias del estudio. En cuanto a los resultados de la implementación a mediano plazo, todas las dimensiones presentaron un crecimiento en relación al panorama actual.

Figura 1: Medias generales de los canales en cuanto al grado de importancia e implementación actual para las dimensiones Canales directos, indirectos, media y gestión



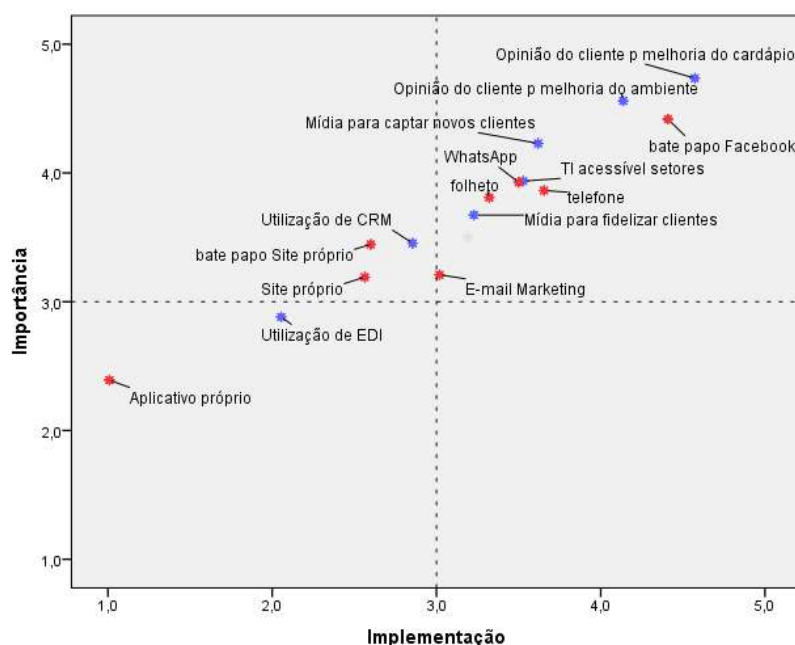
Fuente: Elaboración propia

Por los gráficos de Importancia y Desempeño (IPA-Grids) es posible evaluar la performance atribuida al uso de las dimensiones que presentaron las mayores medias, los canales de gestión y los canales directos respectivamente. El Análisis de Importancia y Desempeño (IPA) es un método que permite identificar visualmente las fortalezas y debilidades de un conjunto de variables, conforme la localización espacial en los cuadrantes.

Las variables localizadas en el cuadrante superior derecho de la Figura 2 son a las que los entrevistados atribuyen una gran importancia y presentan un buen desempeño en aquella modalidad. En esta situación se encuentran cinco de las siete variables referentes a la dimensión Canales de Gestión: la opinión de los clientes en cuanto a la mejora del menú y el ambiente del restaurante, el uso de las redes sociales para captar y fidelizar clientes y el uso de la TI en los sectores del restaurante. También se encuentran cinco de las ocho variables de la dimensión Canales Directos: chat de Facebook, WhatsApp, teléfono, uso de folleto y e-mail (marketing). Las variables concentradas en el cuadrante superior izquierdo son las indicadas como deficientes (cuadrante problemático) por combinar gran importancia con baja performance según los entrevistados. En esta situación se encuentran el uso de CRM, el uso del chat en el sitio web propio y el uso del sitio web propio. En los cuadrantes inferiores se localizan las variables consideradas como menos importantes, como es el caso del uso de EDI y de las aplicaciones propias (cuadrante inferior izquierdo). Estas variables son poco utilizadas por los

restaurantes, pero debido a la escasa importancia dada a estos atributos la situación no llega a preocupar.

Figura 2: Matriz Ipa con las medias de las variables de las dimensiones canales directos y canales de gestión



Nota: Variáveis de la dimensão canais de gestão (azul). Variáveis de la dimensão canais directos (rojo).

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que los canales de gestión y los canales directos son los más utilizados por los restaurantes de Balneário Camboriú. Los restaurantes se caracterizan por un mayor número de tipologías: Tradicionales y Frutos del mar, con una clientela que tiene un gasto medio individual de R\$ 30,00 a R\$ 50,00 (u\$s 9,13 a u\$s 15,21) y en familia de R\$ 100,00 a R\$ 200,00 (u\$s 30,42 a u\$s 60,21), datos congruentes con el perfil de una demanda caracterizada por turistas de verano. El escenario general coincide con Bellin (2015) quien establece que la empresa evalúa las particularidades del mercado y del producto y puede valerse de diversos métodos que encuentre adecuados.

De acuerdo con esta afirmación, en este estudio los restaurantes utilizan estrategias que buscan la relación costo-beneficio, pues prefieren invertir en la mejora de la gestión interna con estrategias de contacto directo con los clientes, que disponer grandes costos para implementar otros canales de distribución.

En cuanto a la gestión de los restaurantes se indicó con mayor relevancia la opinión de los clientes para mejorar el menú y el ambiente, el uso de la TI para agilizar y estandarizar los procesos y el uso de medios sociales para captar y fidelizar nuevos clientes. La implementación del CRM es deficiente,

aunque la tecnología sea una herramienta que puede usarse a favor de la empresa, pues adecúa la gestión de la información y permite que el restaurante ofrezca atención personalizada impulsando las ventas. De acuerdo al escenario donde se realizó este estudio, la problemática sobre la fidelización de los clientes del sector de restaurantes se agrava debido a la estacionalidad relacionada con el turismo de sol y playa, por lo tanto los datos presentados resultarán en la preocupación de los gestores por la opinión de los clientes para mejorar los restaurantes para satisfacerlos y fidelizarlos. Asimismo, es necesario que los gestores reevalúen el uso de las TICs debido a las posibilidades de mejorar las actividades en la cadena productiva de los restaurantes, pues según Kotler & Keller (2006) y Zamora, Vásquez & Grandón (2011) es importante que los restaurantes hagan esfuerzos para aumentar la experiencia positiva del cliente y lograr su lealtad.

En los canales directos, los restaurantes utilizan panfletos para atraer clientes conjuntamente con métodos online como el chat de Facebook, WhatsApp, e-mail (marketing) y teléfono para facilitar la comunicación directa con el cliente. Bellin (2015) indica el uso de sitios web como uno de los posibles canales directos a ser utilizados con mayor fuerza, pero el resultado del estudio indica que los sitios web y las aplicaciones propias son de menor importancia para los restaurantes investigados. Los resultados también difieren de lo establecido por Lee, Hwang & Hyun (2010) acerca de que el uso de los servicios móviles puede superar al uso de computadoras e internet, o al material impreso para acceder a las ofertas o las facilidades ofrecidas a los clientes.

A pesar de los avances tecnológicos, los restaurantes estudiados aún utilizan estrategias convencionales como el abordaje directo (panfletos) y aseguran que es el método más eficiente para atraer clientes. Otra evidencia percibida es el uso de los recursos online como herramientas de contacto directo porque no acarrear significativos costos a las empresas.

Las redes sociales presentaron medias relativamente bajas. Las redes investigadas en esta dimensión pueden haber contribuido a este resultado debido a la menor popularidad de algunas de las variables investigadas: Facebook, Blogs, Instagram, Twitter, Youtube, TripAdvisor, Reddit y Snapchat. No obstante, los entrevistados indican gran importancia a la implementación de las redes sociales para fidelizar y captar nuevos clientes; partiendo de la hipótesis de que los restaurantes comprenden el poder de influencia de los medios sociales en los clientes y potenciales clientes (Papasolomou & Melanthiou, 2012). Los emprendedores precisan entender por qué y para qué participan los clientes en las redes y mejorar la experiencia del cliente usándolas a su favor (Lee, Xiong & Hu, 2012).

En este sentido, se sugiere que los emprendimientos realicen estudios para identificar si las redes que usan son las más utilizadas por los clientes. Deben centrarse en las más utilizadas por ellos pues según Mhlanga & Tichaawa (2017), serán los medios con mayor poder de influencia en las experiencias y en el comportamiento de los clientes. Las redes sociales tienen gran poder de influencia en las decisiones de compra del consumidor a partir de la experiencia de los clientes, además de tener gran repercusión, tanto negativa como positiva, en la imagen del restaurante. Por lo tanto es un recurso de

bajo costo e imprescindible como estrategia mercadológica y de monitoreo para los gestores.

Los resultados en relación a los canales indirectos indican las medias más bajas del estudio. Las asociaciones y los canales de venta no son vistos como una estrategia a ser utilizada, lo que confirió un bajo índice de confianza dentro de las estrategias de marketing de los restaurantes. Dentro del escenario expuesto éstas presentaron las menores medias tanto en el grado de importancia como en el grado de implementación y el grado de implementación a 5 años. Éstos son puntos importantes a ser observados, pues los canales indirectos precisan inspirar confianza en las empresas y son usados estratégicamente para alcanzar un amplio mercado sin comprometer sus recursos substanciales (Coelho & Easingwood, 2003). El desempeño de los canales a mediano plazo está unido a la elección de los socios, de manera que estos canales con el tiempo amplían la ventaja competitiva en el mercado por medio de la selección y el mantenimiento de los mejores intermediarios garantizando las estrategias necesarias (Bellin, 2015). Si bien los canales indirectos se configuraron como una herramienta de las ventajas competitivas por ampliar el alcance de mercado y la obtención de nuevos clientes, se identificó en el estudio que son poco usados debido a la escasa rentabilidad percibida por los gestores.

Según Law *et al.* (2015) la tendencia mundial en el sector de turismo indica que existe un aumento de las compras online. Los canales indirectos de ventas no fueron relevantes para los gestores. En este sector no hay un proceso de desintermediación ocasionado por las nuevas tecnologías en la dinámica de mercado de los restaurantes, aún tratándose de un destino de vacaciones donde las decisiones de consumo se desprenden de las necesidades del momento. Así, coinciden con Law *et al.* (2015) quienes establecen que los clientes pueden investigar en internet, pero la decisión se toma al momento de la compra. Los resultados también coinciden con Veen & Ossenbruggen (2015) quienes ponderan que los canales online son mal administrados por los gestores porque desconocen el perfil de los clientes, sus exigencias y sus preferencias en cuanto a canales. Esto genera la necesidad de que las empresas cuenten con un empleado que gestione las redes sociales (Law *et al.*, 2005), ocasionando costos adicionales.

Por último, la gerencia de los emprendimientos necesita comprender los factores particulares de la formación del consumidor como sus motivaciones, restricciones de tiempo, aversión a los riesgos, alto o bajo nivel de involucramiento durante la búsqueda y preferencia de canales (Veen & Ossenbruggen, 2015). Identificando el perfil de su demanda, que va más allá de saber que se tiene un cliente de veraneo, los restaurantes pueden mejorar las estrategias utilizadas y contribuir a modernizar la gestión, confiriendo una mayor confiabilidad para las inversiones económicas.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

La contribución de este trabajo fue la reflexión sobre estudios relacionados con los canales de distribución en el turismo y principalmente sobre la carencia de literatura en cuanto al uso de los canales en el sector de restaurantes. Esto permitió construir un modelo de investigación que involucra canales

directos, indirectos, de gestión y redes sociales. Las variables utilizadas para cada una de las cuatro dimensiones citadas fueron identificadas a partir de la literatura presentada en este estudio.

Actualmente son varios los canales que los restaurantes pueden utilizar para llegar a sus clientes y potenciales consumidores, mejorando las ventas y el posicionamiento de mercado. Los restaurantes pueden utilizar más de un canal de distribución para atender las diferentes fases de búsqueda de los clientes. En este sentido, es importante que los emprendimientos conozcan qué canales utilizan sus clientes, los canales de difusión de terceros y las opiniones que necesitan ser monitoreadas para mejorar la imagen del emprendimiento y superarse siendo cada vez más atractivo para el consumidor.

A partir del análisis de los resultados del trabajo de campo, se puede observar el desempeño de los canales directos, indirectos, de gestión y las redes sociales en las escalas de grado de importancia, grado de implementación y grado de implementación a mediano plazo de 5 años. El objetivo de este estudio fue investigar qué canales de distribución y qué estrategias son utilizadas por los restaurantes para atraer clientes desde la óptica de los gestores. En este contexto, se observaron las medias de mayor relevancia dentro de esos canales (de gestión y directos) y las estrategias utilizadas en los restaurantes del destino turístico Balneário Camboriú – SC, Brasil.

Los resultados sobre gestión indican la relevancia de la opinión de los clientes para mejorar el menú y el ambiente del restaurante, del uso de la TI para acelerar y estandarizar los procesos del área de restaurantes, y del uso de las redes para captar y fidelizar nuevos clientes. Es necesario que los restaurantes presten más atención al uso de las redes sociales ya que mostraron una media general baja (posiblemente debido a las redes estudiadas). No obstante se destaca la importancia de la influencia de los posteos de otros consumidores en la toma de decisiones.

En los canales directos el uso de panfletos para atraer al cliente fue utilizado conjuntamente con el teléfono, el chat de Facebook y WhatsApp para facilitar la comunicación con el cliente agregando herramientas online. En relación a los canales indirectos las medias presentadas fueron las menores, no obstante se evidencia que es posible mejorar el uso de esta herramienta y sería interesante la asociación con hoteles y agencias de viaje debido a la característica que presenta Balneário Camboriú, la de ser un destino turístico de sol y playa.

Conforme los cuatro canales de distribución analizados, las estrategias utilizadas por los restaurantes de Balneário Camboriú - SC, Brasil, se caracterizan por una administración tradicional, donde la gestión interna se preocupa por la opinión del cliente haciendo las mejoras que cree adecuadas sin necesariamente emprender grandes inversiones en la implementación de tecnologías externas que acarreen costos a la empresa. Las estrategias tanto online como off-line elegidas son utilizadas siempre que no generen costos y este escenario puede estar relacionado con la realidad del destino, caracterizado por la estacionalidad inherente a una demanda de turismo de sol y playa. No obstante, por ser Balneário Camboriú un destino turístico caracterizado por un mercado competitivo,

sus restaurantes corren el riesgo de estar en desventaja ya que el consumidor está cada vez más conectado e informado.

Considerando las exposiciones presentadas en la literatura estudiada y en la realidad del destino de este estudio, se afirma que los cambios en las estrategias por parte de los restaurantes son imprescindibles y sólo ocurrirán cuando los gestores hagan un diagnóstico profundo del comportamiento de la demanda y un análisis de mercado para identificar sus vacíos y las acciones necesarias. Consecuentemente, esto aportará confiabilidad para que los gestores inviertan a partir de un panorama futuro favorable de acuerdo con sus intereses, garantizando el retorno de la inversión.

El modelo de investigación elaborado en este estudio es un instrumento que contribuyó a identificar los canales de distribución y las estrategias utilizadas por los restaurantes. Los resultados indican el escenario actual para crear las estrategias que permitirán un mejor posicionamiento de mercado. Como contribución científica pueden realizarse nuevas investigaciones en otros destinos turísticos, posibilitando la comparación con otros resultados alcanzados. Aún se observa la insipiente de estudios que profundicen el tema.

*Agradecimientos: Queremos agradecer los aportes y la revisión de este trabajo al Dr Pablo Flóres Limberger y al PhD Edar da Silva Añaña.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abalo, J.; Varela, J. & Manzano, V.** (2007) "Importance values for importance-performance analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings". *Journal of Business Research* 60(2): 115-121
- Balazs, K.** (2001) "Some like it haute: leadership lessons from France's great chefs." *Organizational Dynamics* 30(2): 134-148
- Barringer, A.** (2002) "Grassroots marketing for the restaurant industry". Writers Club Press, San Jose
- Bellin, H.** (2015) "Picking the right channel to reach your market." *Journal of Marketing Channels* 22: 231-234
- Bittar, R. C. S. & Lima, P. C. A.** (2004) "A utilização do EDI (Eletronic Data Interchange) como uma ferramenta para o gerenciamento da cadeia de suprimentos". *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGET. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Associação Educacional Dom Bosco, Resende*
- Buss, D.** (2002) "As loyalty programs expand, customer fatigue forces creativity and caution". *Resource Center Article* 80(4): 317-329
- Coelho, F. J. & Easingwood, C.** (2003) "Multiple channel systems in services: Pros, cons and issues". *The Service Industries Journal* 23: 31-46
- Cortés, R. M. P. & Tanoira, F. G. B.** (2015) "Competencias directivas de gerentes de restaurantes turísticos". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 24(1): 96-114

- Dimitrova, B. & Rosenbloom, B.** (2010) "Standardization versus adaptation in global markets: is channel strategy different?" *Journal of Marketing Channels* 17(2): 157-176
- Edwards, J. S.; Shaw, D. & Collier, P. M.** (2005) "Knowledge management systems: Finding a way with technology." *Journal of Knowledge Management* 9(1): 113–125
- Field, A.** (2009) "Descobrimos a estatística usando o SPSS-2". Bookman Editora, Porto Alegre
- Fonseca, M. T.** (2000) "Tecnologias gerenciais de restaurantes". Editora SENAC, São Paulo
- Franco, M. C.; Franco, W. C. & Torres-Naranjo, M.** (2017) "Análisis de satisfacción: La gastronomía de Samborondón-Ecuador". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 26(3): 731-745
- Hair Jr., J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E & Tatham, R. L.** (2005) "Fundamentos de métodos de pesquisa em administração". Bookman, Porto Alegre
- Ham, S.; Kim, W. G. & Forsythe, H. W.** (2008) "Determinants of restaurant employees' technology use intention: Validating technology acceptance model with external factors via structural equation model". In: O'Connor, P.; Höpken, W. & Gretzel, U. (Eds.) *Information and communication technologies in tourism*. Springer, Vienna, pp. 441-452
- Kotler, P. & Keller, K. L.** (2006) "Dirección de marketing". Editorial Pearson, México
- Lakatos, E. M.** (2003) "Fundamentos de metodologia científica". Atlas, São Paulo
- Larson, R. & Farber, B.** (2010) "Estatística aplicada". Pearson Prentice Hall, São Paulo
- Law, R. & Jogaratnam, G.** (2005) "A study of hotel information technology applications". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(2): 170–180
- Law, R.; Leung, R.; Lo, A.; Leung, D. & Fong, L. H. N.** (2015) "Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels and travel agencies". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27(3): 431-452
- Lee, S.; Hwang, J. & Hyun, M. Y.** (2010) "mobile services as a marketing tool to enhance restaurant revenue: An exploratory study". *Journal of Hospitality Marketing & Management* 19: 464–479
- Lee, W.; Xiong, L. & Hu, C.** (2012) "The effect of Facebook users' arousal and valence on intention to go to the festival: Applying an extension of the technology acceptance model". *International Journal of Hospitality Management* 31(2): 819-827
- Marques, A.** (2012) "Marketing relacional. Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva." Edições Sílabo, Lisboa
- Mhlanga, O. & Tichaawa, T. M.** (2017) "Influence of social media on customer experiences in restaurants: A South African study". *Tourism* 65(1): 45 – 60
- Minghetti, V.** (2003) "Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system". *Information Technology & Tourism* 6(2): 141-152
- Mondo, T. S. & da Costa, J. I. P.** (2012) "La influencia de la distribución en la captación de clientes: Un estudio con gerentes de hospedajes catarinenses, Brasil". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21(1): 270-287
- O'Connor, P. & Murphy, J.** (2004) "Research on information technology in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management* 23: 473–484
- Olsen, M. D. & Connolly, D. J.** (2000) "Experience-based travel: How technology will change the hospitality industry". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41: 31–40

- Papasolomou, I. & Melanthiou, Y.** (2012) "Social media: Marketing public relations' new best friend". *Journal of Promotion Management* 18(3): 319-328
- Patricia, D. S.** (2008) "The interne, threat or tool for travel agencies?" *Annals of the University of Oradea - Economic Science Series* 17(2): 103-108
- Porto, G. S.; Braz, R. N. & Plonski, G. A.** (2000) "O intercâmbio eletrônico de dados e seus impactos organizacionais". *Revista FAE* 3(3): 13-29
- Schlüter, R. G.** (2003) "Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria". Aleph, São Paulo
- Sigala, M.** (2004) "Integrating and exploiting information and communication technologies (ICT) in restaurant operations". *Journal of Foodservice Business Research* 6(3): 55-76
- Sohn, A. P.; Silvestrini, C.; Fiuza, T. F. & Limberger, P. F.** (2017) "Os elementos que caracterizam o Cluster Turístico em Balneário Camboriú, Santa Catarina, Brasil". *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 11(1): 154-174
- Susskind, A. M.; Reynolds, D. & Tsuchiya, E.** (2004) "An evaluation of guests' preferred incentives to shift time-variable demand in restaurants". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45(1): 68-84
- Thompson, G. M.** (2010) "Restaurant profitability management: The evolution of restaurant revenue management". *Cornell Hospitality Quarterly* 51: 308-322
- Veen, G. van der & Ossenbruggen, R. van** (2015) "Mapping out the customer's journey: Customer search strategy as a basis for channel management". *Journal of Marketing Channels* 22: 202-213
- Young, J. A. & Merritt, N. J.** (2013) "Marketing channels: A content analysis of recent research." *Journal of Marketing Channels* 20: 224-238
- Zamora, J.; Vásquez, A.; Díaz, R. & Grandón, M.** (2011) "Hacia la comprensión de la lealtad del cliente de restaurantes: Caso Talca, Región del Maule-Chile". *Estudios y Perspectivas en Turismo* 20(3): 563-583

Recibido el 11 de septiembre de 2017

Reenviado el 30 de octubre de 2017

Aceptado el 02 de noviembre

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués