

Estudio de satisfacción en el sector gastronómico: Departamento de marketing propio vs. Agencias subcontratadas

Ana Galán Castro

Josep Maria Raya

9 Junio 2024

TRABAJO FINAL DE GRADO

2023/2024

Grado en Márketing y Comunidades Digitales

Resum/Abstract

Este Trabajo de Fin de Grado explora la influencia de las estrategias de marketing interno y externo en la satisfacción del cliente dentro del sector gastronómico. Mediante un análisis comparativo, se evalúan las diferencias entre los restaurantes que gestionan su marketing con un departamento interno y aquellos que subcontratan a agencias externas. La investigación se centra en Barcelona, empleando una metodología que combina encuestas a gerentes o responsables de marketing en restaurantes y el análisis de datos de reseñas online de restaurantes en TripAdvisor. Los datos recopilados se fusionan y analizan en Stata. Los hallazgos indican que, aunque los restaurantes con departamentos de marketing internos tienden a recibir un mayor número de reseñas, la satisfacción general del cliente, medida a través de las puntuaciones, no muestra diferencias significativas entre los dos grupos. Este estudio contribuye a una comprensión más profunda de cómo las decisiones estratégicas de marketing afectan la percepción y lealtad del cliente en la industria gastronómica, ofreciendo insights valiosos para empresarios y profesionales del sector.

Palabras clave: Satisfacción del cliente, marketing interno, departamento interno marketing externo, agencia de marketing externa, sector gastronómico, análisis comparativo, estrategias de marketing, gestión de marketing, Barcelona, TripAdvisor, puntuación, número de opiniones, prueba t de diferencia de medias, análisis de regresión.

Aquest Treball de Fi de Grau explora la influència de les estratègies de màrqueting intern i extern en la satisfacció del client dins del sector gastronòmic. Mitjançant una anàlisi comparativa, s'avaluen les diferències entre els restaurants que gestionen el seu màrqueting amb un departament intern i aquells que subcontracten a agències externes. La recerca es duu a terme a Barcelona, utilitzant una metodologia que combina enquestes a gerents o responsables de màrqueting de restaurants i l'anàlisi de dades de ressenyes online a TripAdvisor. Les dades recollides es fusionen i s'analitzen en Stata per avaluar la satisfacció del client. Els resultats indiquen que, encara que els restaurants amb departaments de màrqueting interns tendeixen a rebre un major nombre de ressenyes, la satisfacció general del client, mesurada a través de les

puntuacions, no mostra diferències significatives entre els dos grups. Aquest estudi contribueix a una comprensió més profunda de com les decisions estratègiques de màrqueting afecten la percepció i lleialtat del client en la indústria gastronòmica, oferint coneixements valuosos per a empresaris i professionals del sector.

Paraules clau: Satisfacció del client, màrqueting intern, departament intern, màrqueting extern, agència de màrqueting externa, sector gastronòmic, anàlisi comparativa, estratègies de màrqueting, gestió de màrqueting, Barcelona, TripAdvisor, puntuació, nombre d'opinions, prova t de diferència de mitjanes, anàlisi de regressió.

This Final Degree Project explores the influence of internal and external marketing strategies on customer satisfaction within the gastronomic sector. Through a comparative analysis, the differences between restaurants that manage their marketing with an internal department and those that outsource to external agencies are evaluated. The research is conducted in Barcelona, utilizing a methodology that combines surveys with managers or marketing heads of restaurants and the analysis of online restaurant reviews on TripAdvisor. The collected data are merged and analyzed in Stata to assess customer satisfaction. The results indicate that, although restaurants with internal marketing departments tend to receive a higher number of reviews, overall customer satisfaction, measured through ratings, does not show significant differences between the two groups. This study contributes to a deeper understanding of how strategic marketing decisions affect customer perception and loyalty in the gastronomic industry, offering valuable insights for entrepreneurs and industry professionals.

Keywords: Customer satisfaction, internal marketing, internal department, in-house marketing, external marketing, external marketing agency, gastronomic sector, comparative analysis, marketing strategies, marketing management, Barcelona, TripAdvisor, rating, number of reviews, t-test for difference of means, regression analysis.

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Marco teórico	8
2.1 Marketing interno y externo en el sector de la restauración	8
2.1.1 El marketing en la restauración	9
2.1.2 Marketing interno o departamento de marketing propio	10
2.1.3 Marketing externo o agencia subcontratada	12
2.2. Satisfacción del cliente en el sector gastronómico	13
2.2.1 Determinantes que afectan la satisfacción del cliente en la restauración	14
2.3. Influencia del marketing interno y externo en la satisfacción del cliente	15
2.4 Conclusiones del marco teórico	19
3 Objetivos	21
4 Metodología	22
4.1 Muestra	23
4.2 Datos	25
4.2.1 Web scraping	25
4.2.2 Encuesta	26
4.2.3 Fusión de datos	26
4.3 Análisis de datos	27
5 Resultados	29
5.1 Contraste de hipótesis individual	30
5.2 Análisis de regresión lineal	32
6 Conclusiones	37
7 Bibliografía	39
8 Anexos	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados características restaurantes analizados	30
Tabla 2. Resultados prueba t de diferencia de medias	30
Tabla 3. Comparativa de medias de opiniones y puntuaciones por tipo de marketing	31
Tabla 4. Resultados análisis de regresión	33

1. Introducción

El dilema estratégico de elegir entre mantener un departamento de marketing interno, centrado y especializado en la identidad única de la marca, frente a subcontratar una agencia de marketing más flexible y potencialmente más económica, ha capturado mi interés. Este tema no solo aborda las decisiones empresariales del sector gastronómico, sino que también revela las motivaciones detrás de estas elecciones estratégicas y cómo influyen en la satisfacción general de las empresas.

Este estudio tiene como **objetivo investigar la relación entre la gestión del marketing, ya sea interna o externalizada, y la satisfacción del cliente en el sector gastronómico.** Se realizará un análisis comparativo entre los nombres de los restaurantes que disponen de un departamento de marketing interno frente a aquellos que optan por la contratación de agencias de marketing externas. Este análisis se complementará con una evaluación detallada de las reseñas de los clientes, con el propósito de determinar cómo cada enfoque de marketing influye en la percepción y satisfacción del cliente.

La elección de mi tema de TFG, centrado en examinar la influencia del marketing interno y externo en la satisfacción dentro del sector de restaurantes, surge gracias a la esencia de mi grado en Marketing y Comunidades Digitales, ya que explora las dinámicas entre las estrategias de marketing digital y la interacción con las comunidades online, debido a que el 90% de las empresas usan las redes sociales para comunicarse con su grupo de interés (Rodríguez, 2013). Esto proporciona un marco crucial para entender cómo las decisiones de marketing pueden afectar directamente a la percepción y satisfacción del cliente en el sector gastronómico. Por otro lado, todo el mundo disfruta saliendo a comer fuera (Rhee et al., 2016). A lo largo del tiempo, la industria de restaurantes ha experimentado un crecimiento impulsado por las transformaciones en el ritmo de vida moderno, que deja poco tiempo para cocina y ha contribuido al éxito de este sector debido que se ha tenido que modernizar digitalmente (Andaleeb y Conway, 2006). ¿Pero, qué estrategias son más efectivas para implementar el marketing digital en la industria gastronómica y satisfacer las expectativas de los clientes?

La motivación para realizar la investigación de la diferencia entre el marketing interno y externo y su impacto en la satisfacción del cliente en los restaurantes se ve reforzada por los conocimientos y habilidades adquiridos durante mi formación académica. Mi grado en Marketing y Comunidades Digitales me ha equipado con una comprensión profunda de cómo las estrategias de marketing digital pueden ser aplicadas de manera efectiva para fomentar relaciones positivas con las comunidades online, influenciando así la percepción y satisfacción del cliente. Esta comprensión se convierte en el centro de mi investigación, permitiéndome explorar cómo los restaurantes pueden optimizar sus estrategias de marketing, ya sean internas o subcontractadas, para mejorar la experiencia del cliente y como estas decisiones afectan a su satisfacción general.

Considero que explorar este dilema estratégico es una oportunidad única para sumergirme en la realidad empresarial y descubrir las claves que se hallan detrás de estas decisiones fundamentales que muchas empresas tienen. La gestión interna de un departamento de marketing permite una conexión profunda con la marca, pero la subcontratación brinda la flexibilidad y la posibilidad de aprovechar la experiencia especializada de una agencia externa. Esta dualidad plantea preguntas cruciales sobre el equilibrio entre la lealtad a la identidad de la marca y la búsqueda de eficiencia y rentabilidad.

Los restaurantes se han visto en la necesidad de adaptar sus estrategias competitivas y sus planes de marketing mediante el uso de las nuevas tecnologías (Ortiz & González, 2014). Por lo tanto, mi motivación para elegir esta investigación representa la oportunidad de no solo profundizar en las complejidades teóricas, sino también de aplicar estos conocimientos para entender mejor la realidad empresarial y favorecer la adopción de decisiones estratégicas fundamentadas en el área marketing. Además, todavía no se ha estudiado si la satisfacción del cliente cambia según si el marketing lo maneja un departamento interno o una agencia externa y es la pregunta que quiero responder con mi investigación.

Una de las principales razones que impulsaron mi elección por el sector gastronómico es debido a la cercanía que tengo con este amplio sector a través de personas en mi entorno. La presencia de familiares y amigos que forman parte de la industria alimentaria no solo ha captado mi interés, sino que también me ha proporcionado una facilidad de acceso a información valiosa y perspectivas internas. Esta conexión personal me brinda la oportunidad única de adentrarme en el mundo empresarial gastronómico y

comprender de manera más íntima sus desafíos y dinámicas, enriqueciendo así la calidad y la relevancia de mi investigación. Por último, considero que centrarme en un nicho específico como es el sector gastronómico, aportará más riqueza a mi investigación y contribuirá a la validez y aplicabilidad de los resultados de mi trabajo científico, ya que puedo explorar detalladamente las particularidades y desafíos únicos que enfrenta ese nicho en relación con las estrategias de marketing.

2. Marco teórico

El marco teórico aborda la influencia del marketing interno y externo en el sector de la restauración y su impacto en la percepción del consumidor. Este análisis se desarrolla a través de tres secciones principales que exploran distintos aspectos y dinámicas del marketing y la satisfacción del cliente en este sector.

La primera sección, "Marketing interno y externo en el sector de la restauración", establece la base teórica de cómo las empresas pueden optar entre utilizar recursos propios para el marketing interno o subcontratar agencias externas.

En la segunda sección, "Satisfacción del cliente en el sector gastronómico", profundizo en el concepto de satisfacción del cliente, explorando sus determinantes principales.

Finalmente, la tercera sección y más importante, "Influencia del marketing interno y externo en la Satisfacción del Cliente", vincula los conceptos de departamento interno y agencia subcontratada con la satisfacción del cliente.

2.1 Marketing interno y externo en el sector de la restauración

En la primera parte del marco teórico de mi estudio, exploro la dualidad entre las estrategias de marketing interno y externo en el sector de la restauración. Comienzo hablando del concepto y la evolución del marketing en este sector, destacando cómo las prácticas han evolucionado desde enfoques más tradicionales hacia la integración de plataformas digitales, las cuales han revolucionado la manera de interactuar con los clientes y de promover las marcas.

Hablo sobre el marketing interno y como es de esencial para la satisfacción y la motivación del personal, lo que indirectamente impacta la experiencia del cliente externo. Por último, hago hincapié en el marketing externo gestionado a través de agencias especializadas, enfocándome en su capacidad para incorporar creatividad en las campañas de marketing.

Esta primera parte del marco teórico compara y contrasta estas dos orientaciones estratégicas, evaluando su impacto en la innovación y en la percepción de marca, tanto

interna como externamente. Por lo tanto, veremos el dilema que las empresas de restauración tienen debido a que pueden emplear estrategias de marketing interno, utilizando recursos propios para actividades de promoción y gestión de marca, o optar por recurrir a agencias externas para aprovechar especialización en publicidad y análisis de mercado.

2.1.1 El marketing en la restauración

El marketing en el sector gastronómico ha experimentado una evolución significativa a lo largo de los años. Inicialmente, las estrategias se centraban principalmente en la publicidad tradicional y la promoción local. Sin embargo, con la llegada de la era digital, la dinámica del marketing gastronómico ha experimentado una transformación. La expansión de plataformas digitales y redes sociales ha proporcionado nuevas formas de conectar con los clientes y promover las marcas en este sector. La transformación digital hace referencia a la adecuación de las compañías para funcionar en un entorno digitalizado. La red ha sido durante mucho tiempo una fuerza disruptiva en el ámbito empresarial (Lichtenthal y Eliaz 2003).

El marketing gastronómico viene a ser el conjunto de procesos que intentan atraer al público objetivo hacia los alimentos y su entorno cultural, con la intención de conseguir un intercambio de valor entre ofertante y demandante, afirma Espinoza (2013). La diferenciación de los productos y la construcción de una narrativa sólida en torno a la oferta gastronómica se convierten en herramientas clave para captar la atención del consumidor. Más allá de simplemente mostrar los alimentos, el marketing gastronómico se centra en contar una historia que resuena con el público, generando así un compromiso emocional. Este enfoque no solo busca una transacción puntual, sino que aspira a construir relaciones a largo plazo, donde la apreciación y la autenticidad juegan un papel fundamental. El marketing gastronómico se presenta como una puerta de entrada para establecer conexiones duraderas y significativas con los consumidores en el competitivo mundo de la oferta culinaria.

Analid Dubuc, 2017 analizó el marketing digital como estrategia de negocio en las empresas del sector gastronómico del municipio San Francisco. Se concluyó que la mayoría de los restaurantes de comida gourmet, tienen una percepción adecuada del marketing digital como estrategia de negocio. La mayoría de los gerentes en restaurantes de comida gourmet incorporan los objetivos del marketing digital como

parte integral de sus estrategias, alineándolos con los objetivos generales que satisfacen necesidades específicas y contribuyen a las metas globales de ventas.

Piercy y Morgon (1991) son unos de los pocos investigadores que examinan el marketing que se realiza dentro de la empresa teniendo un papel en términos de la percepción de los clientes. Destacan la importancia de educar y entusiasmar a los empleados para apoyar los programas de marketing. Por lo tanto, el marketing puede influir en la percepción y promoción de la marca tanto interna como externamente en un restaurante. Es por ello que los restaurantes deben dar importancia del marketing en general para fortalecer la marca corporativa, aumentar la satisfacción del empleado y mejorar la efectividad de las campañas de marketing externo ejecutadas por agencias subcontratadas. Pero, ¿Cómo influye la elección entre realizar marketing con un departamento interno o con una agencia externa en la satisfacción expresada por los clientes en el sector gastronómico?

2.1.2 Marketing interno o departamento de marketing propio

Los departamentos internos son unidades de marketing que se introducen ya sea para aumentar el enfoque de la empresa hacia el cliente o para coordinar mejor los procesos relacionados con el cliente internamente y, por lo tanto, aumentar la efectividad y eficiencia de las interacciones de la empresa con clientes directos o indirectos. Cada departamento desarrolla una manera específica de trabajar (Homburg et al., 2000) que puede enriquecer las relaciones con los clientes, ya sea que puede estar relacionado con la gestión de información en internet, con la coordinación de actividades enfocadas en el cliente de una manera innovadora...

El departamento interno es un contribuyente principal a los procesos de una empresa de fuera hacia dentro, de dentro hacia fuera y los procesos que abarcan entre las empresas y sus clientes (Day, 1994). Debido a su rol de interfaz, las actividades de marketing no solo pueden seguir un sistema de objetivos internos, sino que su misión también es reconciliar objetivos internos de la empresa con objetivos relacionados con los clientes y los objetivos de los clientes.

También mencionan que los departamentos internos de marketing son creados "para centrarse en la información al cliente, la imagen de marca mundial y el servicio al cliente"

(Homburg et al., 2000, p. 466). Estos se crean porque aparecen desafíos como las tecnologías, y es por ello que se especializan en gestión de redes sociales (Adiele, 2011; Michaelidou et al., 2011; Tickle, Adebajo y Michaelides, 2011). La misión de los departamentos interno es hacer frente a un desafío muy específico, por lo tanto, desarrollan atributos particulares y, por lo tanto, se "especializan" (Lawrence & Lorsch, 1967). El objetivo de aumentar la especialización es hacer que los departamentos sean más efectivos en el desempeño de sus tareas primarias.

La capacidad de un departamento de marketing a nivel de empresa del sector gastronómico se refiere a cómo esta puede utilizar sus recursos disponibles para ejecutar tareas de marketing y otras relacionadas de manera efectiva para alcanzar resultados de marketing deseados. Según estudios de Bahadir, Bharadwaj y Srivastava (2008), y Krasnikov y Jayachandran (2008), esta habilidad es crucial para el éxito del restaurante.

Los objetivos más importantes de los esfuerzos de un departamento de marketing interno, identificados por Ambler y Roberts (2006) y Srivastava, Shervani y Fahey (1998), son dos: primero, generar flujos de caja a corto plazo; y segundo, construir y mantener Marketing Based Assets (MBA), que son activos basados en marketing necesarios para producir flujos de caja futuros a largo plazo, es decir, la lealtad de marca, percepción de calidad y las relaciones con los clientes. Esta capacidad se refiere a la habilidad de un restaurante para utilizar sus recursos disponibles para construir relaciones con los clientes, fundamentales para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

Aguirre (2023) contempla una perspectiva que plantea que cualquier persona sin formación profesional en marketing, podría asumir esta responsabilidad. Es por ello que, la tendencia de asignar la gestión del marketing a empleados multitarea, aquellos que desempeñan diversas funciones dentro de la empresa y también se encargan de las estrategias de marketing, es una práctica muy común. Este enfoque podría restarle importancia al papel del departamento interno, ya que la presencia online, según el artículo, tiene un potencial considerable para ampliar la audiencia de una empresa o marca en comparación con las estrategias presenciales.

2.1.3 Marketing externo o agencia subcontratada

Entendemos el concepto de marketing externo o como también lo llamamos, agencia de marketing subcontratada, como una prestación de servicio B2B, es decir, de empresa a empresa. Vargo y Lusch (2004) hicieron hincapié en el servicio como unidad fundamental de intercambio. La prestación de servicio significa el proceso de utilizar recursos en beneficio de otra entidad (Vargo y Lusch 2008). "El propósito de la interacción, y por tanto de la relación, es la cocreación de valor a través de la prestación mutua de servicios", en este caso, el marketing a restaurantes (Vargo 2009, 378).

Existe una brecha con respecto al nivel y tipo de provisión de servicios entre los clientes (restaurantes) y sus agencias. Mientras que algunos clientes están muy interesados en involucrar a su agencia en todos los aspectos de su negocio, otros desean una participación mínima (Haytko 2004). Además, la naturaleza de la contribución del cliente al proceso creativo de la agencia ha sido descrita como ambigua, con una falta de claridad para los clientes sobre cómo y cuándo deberían involucrarse (Beard 1996; Koslow, Sasser y Riordan 2006).

Las expectativas de los clientes en cuanto a la provisión de servicios y competencias de las agencias a veces generan problemas debido a que los clientes buscan creatividad por parte de sus agencias (Hill y Johnson 2003; West 1999; West, Kover y Caruana 2008). Sin embargo, la creatividad en la publicidad es un acto de equilibrio. Los especialistas en marketing dicen que desean una mayor creatividad, pero sus agencias sienten que estos clientes rechazan el trabajo innovador y no adoptan campañas arriesgadas (Sasser, Koslow y Kilgour 2013). Por lo tanto, vemos que cumplir las expectativas del cliente por parte de una agencia son más difíciles.

En mercados extranjeros, los clientes (restaurantes) parecen esperar que una agencia proporcione conocimiento del mercado local y experiencia en la categoría (Turnbull y Wheeler 2016).

Un punto clave sobre las agencias de marketing es que en los últimos años, la aparición de sitios web y el comercio digital (Keller 2009), junto con las redes sociales y los blogs (Kietzmann et al. 2011; Valos et al. 2016), ha cambiado fundamentalmente la toma de decisiones en el entorno de comunicaciones de marketing (Karjaluoto, Mustonen y Ulkuniemi 2015; Keller 2009, 2016).

En 2015, el marketing digital fue responsable del 41.3% de los ingresos de las agencias estadounidenses (Johnson 2016). La necesidad de una comunicación integrada en marketing ha sido reconocida desde hace tiempo (Nowak y Phelps 1994), y con el crecimiento de los canales digitales, la coordinación de múltiples canales y métodos de comunicación se ha convertido en un tema estratégico para los restaurantes (Holm 2006; Hughes 2006). La relación restaurante/agencia ha crecido de manera significativa por el cambio en la naturaleza de las comunicaciones con los restaurantes (Hennig-Thurau et al. 2010).

2.2. Satisfacción del cliente en el sector gastronómico

En la siguiente sección de mi trabajo, hablo sobre el concepto de satisfacción del cliente en el sector gastronómico, destacando su importancia para el éxito de los restaurantes. Me centro en cómo la orientación al cliente influye en la creación de valor y en la percepción del consumidor, mencionando los elementos que contribuyen a la satisfacción del cliente. También se menciona cómo estos factores afectan las decisiones de los clientes de volver a un restaurante y cómo pueden compartir sus experiencias a través de medios digitales, lo cual tiene un impacto significativo en la reputación del restaurante.

La importancia de la satisfacción del cliente para los restaurantes ha sido ampliamente discutida por diversos autores a nivel internacional. Según investigaciones recientes, aproximadamente el 90% de los clientes insatisfechos optan por no volver al restaurante, mientras que más del 50% de ellos han dejado de adquirir productos necesarios, lo que sería ir debido a experiencias negativas con el servicio ofrecido. Además, se estima que más del 60% de los clientes que cambian de proveedores, en este caso, hablaríamos de restaurantes, lo hacen debido a experiencias insatisfactorias con los mismos (Hernández & Lazo, 2015; Oyarzún y Szmulewicz, 2018).

La satisfacción del cliente se define como la evaluación que realiza respecto a un producto o servicio, basada en el grado en que este cumple con sus expectativas después de llevar a cabo la transacción comercial para adquirirlo (Romero y Chávez, 2016).

Kotler y Armstrong (2013), afirman que el marketing es la tarea de mantener relaciones fructíferas con los clientes. En el marketing se busca conquistar nuevos

clientes, mediante una serie de factores de entrega de satisfacción, creando valor superior y conservar a los actuales. Por lo tanto, la finalidad de este es generar satisfacción en ellos.

La satisfacción del cliente se construye a partir de la percepción del rendimiento de un producto o servicio. Si el producto no cumple con las expectativas, el cliente quedará insatisfecho. Por otro lado, si el rendimiento coincide con las expectativas, el cliente quedará satisfecho; y si supera las expectativas, quedará encantado (Kotler & Armstrong, 2008).

La clave para mantener a los clientes satisfechos radica en realizar un buen marketing. Los clientes satisfechos tienden a repetir compras, recomendar el producto y servicio a otros, lo que se refleja en niveles más altos de lealtad del cliente y, en consecuencia, en un mejor desempeño empresarial. Es fundamental que el desempeño del restaurante esté alineado con las expectativas del cliente. Los restaurantes deben entregar más de lo que prometieron para encantar a los clientes y que queden satisfechos. Los restaurantes deben evitar en todo momento prometer más de lo que pueden cumplir (Kotler y Armstrong, 2008).

Un elemento crucial del concepto de marketing es ofrecer un valor superior al cliente, y este concepto se implementa en la teoría de la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990). Según Narver y Slater (1990), existen tres dimensiones para medir la orientación al mercado, que incluyen la orientación al cliente, la orientación al competidor y la coordinación interfuncional. La orientación al cliente se define como comprender completamente a los compradores objetivo y ser capaz de crear valores permanentes para ellos. Este enfoque resalta la importancia que se otorga a la satisfacción del cliente dentro del ámbito del marketing.

2.2.1 Determinantes que afectan la satisfacción del cliente en la restauración

Según Zeithaml et al. (2003), la satisfacción se define como la evaluación que realiza el cliente de un producto o servicio en función de si ha cumplido con sus necesidades o expectativas. En caso de que las necesidades no sean satisfechas, se experimenta insatisfacción o una percepción negativa de la calidad del servicio.

Los factores que afectan la satisfacción del cliente en el ámbito de la restauración han sido ampliamente estudiados, centrándose principalmente en tres: la comida, el servicio y la atmósfera. Los estudios revelan que los aspectos relacionados con la comida y el servicio tienen una influencia más significativa en la satisfacción del cliente que la atmósfera del establecimiento. Arora y Singer (2006) y Kim, Ng, y Kim (2009) destacan la importancia crítica de la calidad de la comida y del servicio en la generación de satisfacción, mientras que otros factores como la atmósfera, aunque relevantes, parecen tener un impacto menor.

Por otro lado, la investigación de Ha y Jang (2010) sugiere que la calidad del servicio puede mejorar significativamente la satisfacción del cliente, especialmente cuando no se pone un énfasis particular en los atributos atmosféricos, actuando la atmósfera como un moderador entre la calidad del servicio/comida y la satisfacción/lealtad del cliente.

Algunos estudios se han enfocado en constructos individuales y su relación con la satisfacción en la restauración. Namkung y Jang (2007) y Kim, Park, Kim, y Ryu (2013) examinaron cómo la percepción de la salubridad de la comida puede aumentar la satisfacción y el valor, siendo la satisfacción un predictor clave de la intención de volver al restaurante. En cuanto al servicio, estudios como los de Yap y Kew (2007) y Susskind y Viccari (2011) encontraron que la calidad del servicio tiene un efecto positivo en la satisfacción y las intenciones de revisita, siendo la satisfacción un predictor más significativo de las intenciones de revisita en comparación con la calidad del servicio.

Por último, añadir que en la actualidad, es crucial prestar una atención especial a la satisfacción del cliente, ya que estos pueden compartir sus experiencias, tanto positivas como negativas, a través de medios digitales y otros canales de comunicación, los cuales poseen una gran influencia y capacidad de respuesta inmediata (Kotler & Keller, 2012).

2.3. Influencia del marketing interno y externo en la satisfacción del cliente

El impacto del marketing, tanto interno como externo, en la satisfacción del cliente es un aspecto crucial a considerar en el sector gastronómico. Según Rodríguez (2013), el 90% de las empresas utilizan las redes sociales como medio de comunicación con su grupo

de interés, lo que subraya la importancia de una estrategia de marketing efectiva en la era digital.

Primero empezaremos analizando el impacto de las agencias de marketing externas en la satisfacción del cliente, basándonos en estudios generales y cualitativos. Centrándonos en las agencias de marketing la satisfacción del cliente es crucial, ya que se encontró que la satisfacción del cliente final era indicativo de la renovación del contrato y, por lo tanto, de la retención de la organización que contrata los servicios de la agencia, en este caso el restaurante. (Caceres y Pappas 2007; Triki et al. 2007; Van Rensburg et al. 2009).

Por lo general, traer creatividad por parte de la agencia se convierte en un acto indispensable debido al riesgo de perder el cliente (Hughes, et al., 2018), un acto en el que la cooperación son condiciones para el éxito de una relación cliente-agencia (Keegan, et al., 2017). Lacey (1998) argumentó que la razón principal para poner fin a una relación entre cliente y agencia se relaciona con la insatisfacción del cliente con el desempeño de la agencia, una insatisfacción que se relaciona con la menor habilidad de la agencia en comprensión del negocio, estrategia, creatividad y capacidad para medir la efectividad.

Michell (1998) afirma que las relaciones de las agencias de marketing con las PYME son más volátiles que aquellas con clientes más grandes, en parte debido a la falta de comprensión de la agencia sobre el negocio del cliente y, en consecuencia, la insatisfacción por parte del cliente final con el marketing del negocio. Ganesan (1994) argumenta que un alto rendimiento de la agencia es responsable de la satisfacción del cliente, el aumento de las expectativas por parte del cliente y la continuidad de la relación. Datos específicos indican que la calidad del servicio de una agencia de marketing está relacionada con la satisfacción del cliente (Zeithaml, 1990 citado en LaBahn y Kohli, 1997; Ahmad y Buttle, 2002). Por lo tanto, las agencias deben monitorear y medir la calidad de sus servicios y mantenerla en un nivel alto (Michell et al., 1992). Además, se puede argumentar que la alta calidad de los servicios afecta positivamente el comportamiento de compra del cliente final (Bolton et al., 2000).

Ahora pasaremos a analizar el impacto de las agencias de marketing externas en la satisfacción del cliente, basándonos en estudios generales y cualitativos. Los departamentos internos de una empresa están orientados a enfrentar desafíos muy

específicos, lo que los lleva a desarrollar atributos particulares y a "especializarse" en áreas determinadas (Lawrence & Lorsch, 1967). Esta especialización se contrasta con la aproximación de las agencias, que, al servir a múltiples clientes, pueden tener que generalizar más sus competencias. El propósito de incrementar la especialización en los departamentos internos no es otro que aumentar su eficacia en la ejecución de sus funciones específicas, lo cual es crucial para implementar estrategias de marketing más efectivas y enfocadas hacia el cliente final.

Se ha encontrado un paper empírico (Homburg, et al., 2015) que analiza cómo ha cambiado la influencia del departamento interno de marketing dentro de las empresas a lo largo del tiempo. Este estudio hace un análisis de regresión que ayuda a entender los vínculos entre la influencia de los departamentos y diversos aspectos del rendimiento empresarial, mostrando cómo una influencia significativa del departamento interno de marketing puede mejorar el rendimiento en las relaciones con los clientes y el rendimiento financiero de la empresa. Moorman y Rust (1999) y Homburg et al. (2015) valoran, por lo tanto, una relación positiva entre el poder del departamento de marketing interno y el desempeño de la empresa.

En términos de coordinación interfuncional, un buen departamento de marketing interno obtiene la cooperación de otros departamentos, lo cual puede ser necesario para realizar bien las actividades de marketing a nivel de empresa. La cooperación interfuncional es necesaria para habilitar procesos efectivos a nivel de empresa (Dutta, Zbaracki y Bergen 2003). A diferencia de las agencias, dicha cooperación también puede ayudar a mejorar las capacidades de construcción relaciones a corto y largo plazo con los clientes del restaurante al proporcionar acceso a recursos necesarios controlados por otros departamentos del mismo restaurante (por ejemplo, Operaciones, I+D) (Dutta, Zbaracki y Bergen 2003). Los departamentos de marketing de las empresas tienen una perspectiva única del mercado externo, enfocada principalmente, pero no exclusivamente, en los clientes y en satisfacerles, lo que proporciona al departamento una base de conocimientos diferenciada (Moorman y Rust 1999).

Solo existe un paper en el ámbito deportivo que ha tratado de ver, de forma empírica, cómo afecta un departamento de marketing interno y externo en la satisfacción del consumidor, utilizando un enfoque descriptivo. Driscoll (2006) analizó las relaciones laborales entre los departamentos de marketing internos y las agencias de marketing deportivo externalizadas en programas atléticos de la División I-A de la NCAA. Los resultados revelaron que ambos tipos de organizaciones enfrentan presiones similares

y comparten experiencias laborales similares, aunque las agencias externalizadas experimentan una presión ligeramente mayor debido a que están potencialmente más motivadas o presionadas para generar ingresos y resultados de marketing exitosos. Esta presión podría llevar a campañas más agresivas y posiblemente más efectivas, aunque esto también puede crear tensiones si no se maneja adecuadamente. A pesar de las presiones y diferencias, los resultados sugieren ambas pueden realizar lo mismo con una comunicación regular y una proximidad física razonable entre las oficinas, lo que ayuda a alinear los objetivos y aumentar la satisfacción del cliente final. En términos finales, el estudio no mostró diferencias estadísticamente significativas en las relaciones laborales entre las diferentes agencias externalizadas y los departamentos internos, indicando que no hay un modelo superior en términos de generar resultados satisfactorios. Además, el estudio utiliza únicamente técnicas descriptivas para obtener sus resultados.

2.4 Conclusiones del marco teórico

Después de la investigación y revisión de estudios previos sobre el tema, las conclusiones proporcionan una visión detallada del dilema estratégico en el marketing gastronómico. Este debate estratégico, centrado en la elección entre mantener un departamento de marketing interno o subcontratar agencias especializadas.

En primer lugar, existe una amplia literatura que define marketing interno y externo. El marketing interno o departamento de marketing propio, se define, basándose en las aportaciones de varios autores, como una unidad especializada dentro de la empresa que se encarga de las actividades de marketing enfocadas hacia adentro y hacia afuera de la organización. Estos departamentos se crean para aumentar la eficiencia y la efectividad en el manejo de la información del cliente, la imagen de marca y el servicio al cliente. Están diseñados para enfrentar desafíos específicos, incluyendo la especialización en la gestión de redes sociales y otras tecnologías emergentes. El marketing externo o la contratación de agencias externas introduce una perspectiva fresca y especialización que pueden ser cruciales para innovar y atraer a nuevas audiencias. Sin embargo, es esencial que estas agencias comprendan profundamente la cultura y los objetivos del cliente para alinear sus estrategias de manera efectiva (Michell, 1998; Vargo y Lusch, 2004).

En segundo lugar, diversas investigaciones se han centrado en la satisfacción del cliente de un restaurante, obteniendo que tres factores influyen significativamente en ella. El primero es la calidad de la comida, la cual es esencial y se afirma que una percepción positiva directamente incrementa la satisfacción del cliente. El segundo factor es la calidad del servicio, identificado como un determinante crítico en cómo los clientes valoran su experiencia. Un servicio de alta calidad mejora significativamente la satisfacción, como demuestran Ha y Jang (2010). El tercer factor, la atmósfera del establecimiento, aunque tiene un impacto menor comparado con la comida y el servicio, puede complementar y reforzar la experiencia general del cliente.

En cuanto a la efectividad de departamentos de marketing propios vs. agencias subcontratadas, hemos podido ver que los departamentos internos, al estar más integrados con la empresa, tienden a desarrollar estrategias de marketing que están mejor alineadas con las operaciones cotidianas y los objetivos a largo plazo de la empresa, favoreciendo la satisfacción del cliente desde un entendimiento más profundo

de sus necesidades (Homburg et al., 2000; Day, 1994). Por otro lado, las agencias subcontratadas, aunque aportan creatividad y capacidades de ejecución que pueden exceder las internas, a veces enfrentan desafíos para alinear completamente su trabajo con las expectativas del cliente debido a su menor familiaridad con la cultura interna del cliente (Haytko, 2004; Beard, 1996). La satisfacción del cliente se ve influenciada por la calidad del marketing, tanto interno como externo, debido a que las estrategias de marketing efectivas deben no solo atraer a los clientes sino también superar sus expectativas para mejorar la lealtad y las percepciones de la marca (Kotler y Armstrong, 2008; Zeithaml et al., 2003).

La integración de estrategias de marketing interno y externo puede ser esencial para fomentar una mayor satisfacción del cliente. Las empresas deben buscar un equilibrio o escoger entre mantener una sólida estrategia interna mientras aprovechan la innovación y la creatividad de las agencias externas. Finalmente, hemos podido ver que es esencial que tanto los departamentos internos como las agencias subcontratadas mantengan una comunicación fluida y constante para asegurar que las campañas de marketing reflejen los valores y objetivos de la empresa, optimizando así la experiencia del cliente y la percepción de la marca.

Hemos podido observar que existen diversos estudios que investigan, de manera cualitativa, las estrategias de marketing. Sin embargo, estos tienden a analizar las estrategias de manera separada y descriptiva, sin ofrecer comparativas directas entre los efectos de un enfoque de marketing interno frente a uno externo. Las diferencias entre estos se han estudiado en un solo ámbito, el deportivo (Driscoll, 2006) y de manera descriptiva. Por lo tanto, se detecta un vacío significativo en cuanto a la falta de estudios empíricos que evalúen directamente el impacto de tener un departamento de marketing interno versus la subcontratación de una agencia externa en la satisfacción del cliente. Por lo tanto, existe un vacío en lo que respecta a estudios que conecten directamente estas estrategias de marketing con los niveles de satisfacción del cliente.

3 Objetivos

Numerosos empresarios del sector gastronómico se encuentran confundidos al enfrentarse a una decisión estratégica crucial: ¿Debería incorporar un equipo de marketing interno o colaborar con una agencia de marketing externa? ¿Tener un departamento de marketing interno hará que los clientes estén más satisfechos porque los empleados están más alineados con los valores? ¿Tener una agencia externa o marketing interno tendrá que ver con la satisfacción de los clientes?

Es por ello que la investigación se centra en analizar el grado de satisfacción de los clientes sobre las empresas gastronómicas en relación con la elección entre un departamento de marketing interno y la subcontratación a agencias externas. La acotación se enfoca en comprender cómo estas decisiones estratégicas afectan la satisfacción general en cuanto al marketing de las empresas en el sector gastronómico.

Objetivos específicos:

1. Evaluar cómo la implementación de un departamento de marketing interno influye en la cantidad de reseñas recibidas por los restaurantes, en comparación con aquellos que optan por agencias externas.

Hipótesis: 1 La presencia de un departamento de marketing interno tiene un efecto significativo en el número de reseñas recibidas por los restaurantes.

2. Analizar el impacto de un departamento de marketing interno en la satisfacción de los clientes en el sector gastronómico, comparado con la subcontratación a agencias externas, con el fin de identificar si existe una diferencia significativa en los niveles de satisfacción entre ambos enfoques estratégicos.

Hipótesis 2: Existe una mayor satisfacción en los clientes de los restaurantes que disponen de un departamento de marketing interno, frente a aquellos que optan por la subcontratación a agencias externas.

Ambas hipótesis serán analizadas de manera estática y dinámica. Esto se debe a que se examinará el momento en el cual la empresa implementó un departamento de marketing interno, lo que nos permitirá comprender si el efecto sobre la satisfacción de los clientes fue inmediato o si se manifestó a lo largo del tiempo. Este enfoque nos mostrará una perspectiva completa sobre cómo la decisión de adoptar un enfoque

interno de marketing afecta la percepción y satisfacción del cliente en el sector gastronómico.

4 Metodología

El estudio tiene como objetivo principal analizar el impacto de un departamento de marketing interno en la satisfacción de los clientes en el sector gastronómico, en comparación con la subcontratación a agencias externas. Se busca identificar si existe una diferencia significativa en los niveles de satisfacción entre ambos enfoques estratégicos. Además, se evaluará cómo la implementación de un departamento de marketing interno influye en la cantidad de reseñas recibidas por los restaurantes, en comparación con aquellos que optan por agencias externas. Las hipótesis planteadas son que la presencia de un departamento de marketing interno se traduce en una mayor satisfacción de los clientes y en un mayor número de reseñas recibidas por los restaurantes. Para ello, seguiré una metodología que consta de dos fases principales: una encuesta a restaurantes y el análisis de reseñas a través de web scraping.

En la primera fase, se diseñará un cuestionario que abordará aspectos como la estructura del departamento de marketing (interno o externo), las estrategias de marketing implementadas y el nivel de satisfacción percibido por el restaurante. Los datos recopilados mediante encuestas serán de gerentes y responsables de marketing en empresas gastronómicas.

En la segunda fase, se realizará web scraping, es decir, se utilizarán herramientas para extraer datos de reseñas de restaurantes, concretamente de la plataforma de reseñas gastronómicas populares llamada Tripadvisor. Estos datos incluirán la calificación del restaurante. Posteriormente, se integrarán los datos obtenidos de la encuesta con los datos recopilados, asociando cada restaurante con sus respectivas reseñas asociadas a la satisfacción del cliente.

4.1 Muestra

La muestra para esta investigación estará compuesta por empresas gastronómicas ubicadas en Barcelona, abarcando tanto pequeños restaurantes como organizaciones más grandes. Se seleccionarán empresas que hayan optado por dos enfoques diferentes de marketing: aquellas que cuentan con un departamento de marketing interno y aquellas que han optado por subcontratar servicios a agencias externas. Este enfoque permitirá comparar y analizar las diferencias en la satisfacción entre estos dos grupos.

Dado que, según un estudio de estadística y difusión de datos del Ayuntamiento de Barcelona en 2019, se estima que existían 11.155 establecimientos en el sector de la restauración y hostelería en la ciudad. De estos, 5.597 se clasifican específicamente como restaurantes. Para el estudio, con una población de este tamaño, se seleccionará una muestra de 100 restaurantes. Utilizando esta muestra, se calculó un margen de error del 9.71% a un nivel de confianza del 95%. Este margen de error nos indica que los resultados obtenidos de esta muestra pueden variar hasta un 9.71% respecto a lo que se obtendría si se encuestara a toda la población.

El margen de error se calcula utilizando la fórmula estándar para el tamaño de la muestra en una población finita, que considera el tamaño total de la población, el tamaño de la muestra y el nivel de confianza deseado. En el contexto de este estudio, un margen de error del 9.71% proporciona un nivel de precisión que nos permite obtener insights significativos para evaluar la satisfacción general con las estrategias de marketing en el sector de restaurantes en Barcelona sin necesidad de encuestar a la población completa.

Para garantizar la representatividad de la muestra, se buscará incluir una variedad de empresas en términos de tamaño, facturación y ubicación geográfica. El objetivo de esta selección de muestra es garantizar que se incluyan empresas de diferentes tamaños y contextos, lo que permitirá obtener una visión completa y representativa de la satisfacción en relación con las estrategias de marketing internas y externas en el sector gastronómico en Barcelona.

Participantes:

Grupo A: Empresas gastronómicas con departamento de marketing interno.

Estas empresas están directamente involucradas en la planificación, ejecución y seguimiento de sus estrategias de marketing, es decir, son responsables de sus propias actividades de marketing.

Grupo B: Empresas gastronómicas que utilizan agencias de marketing externas.

Estas empresas confían en profesionales externos para diseñar, implementar y supervisar sus actividades de marketing. Al subcontratar estos servicios, las empresas pueden beneficiarse de la experiencia y la especialización de las agencias, así como de una perspectiva externa sobre su marca y estrategias.

Distribución:

Se utilizará una combinación de métodos, como correos electrónicos directos, plataformas online y contacto telefónico, para asegurar una participación representativa. Se contará con la ayuda de varias personas cercanas que trabajan en el sector de la gastronomía y que estarán dispuestas a ayudar en la difusión de la encuesta entre posibles participantes. Esta red de contactos adicionales ayudará a alcanzar a una amplia gama de empresas y profesionales dentro de la industria gastronómica, contribuyendo así a una muestra más representativa y completa. Además, se contará con la colaboración de una comercial especializada en productos para el sector de la restauración, quien se encargará de compartir la encuesta a profesionales y empresas del sector. Se llevará a cabo un muestreo aleatorio simple debido a que también se seleccionarán empresas de manera aleatoria de una lista de empresas gastronómicas en Barcelona. Esto ayudará a evitar sesgos en la selección de participantes y garantizará una muestra diversa.

4.2 Datos

4.2.1 Web scraping

El web scraping es una técnica que utilizaré para extraer datos de páginas web de manera automatizada. Consiste en analizar el código HTML de una página web y extraer la información, en mi caso, las reseñas de los restaurantes deseados.

En el contexto de mi estudio, utilizaré el web scraping para recopilar reseñas de restaurantes de Tripadvisor plataformas de reseñas gastronómicas. Esta información complementará los datos obtenidos a través de la encuesta realizada a los gerentes y responsables de marketing en empresas gastronómicas.

El proceso de extracción de reseñas mediante web scraping implica el uso de herramientas especializadas que pueden analizar el contenido de las páginas web y extraer la información relevante. Para llevar a cabo el web scraping, se utilizará la herramienta Octoparse, una aplicación especializada en la extracción de datos de páginas web de forma automatizada. Octoparse permitirá analizar el código HTML de los sitios y extraer información específica de manera estructurada, lo cual será crucial para obtener los datos necesarios para el estudio.

En el proceso de web scraping, se seleccionarán específicamente 100 restaurantes ubicados en Barcelona. Esta selección se centrará en restaurantes que ya han participado en la encuesta para permitir comparaciones y análisis más directos y relevantes. Las variables clave que se extraerán mediante Octoparse serán el número de reseñas que cada restaurante ha recibido en Tripadvisor y la "puntuacion", es decir, la calificación total acumulada del restaurante. Estos indicadores serán esenciales, ya que proporcionarán una medida cuantitativa de la percepción del restaurante por parte de los clientes.

Este enfoque permitirá obtener una visión más completa de la satisfacción del cliente en cada restaurante, al combinar los datos proporcionados por los propios establecimientos con las opiniones y calificaciones de los clientes. El análisis conjunto de estos datos ayudará a identificar posibles correlaciones entre la gestión del marketing y la

satisfacción del cliente en el sector gastronómico, ofreciendo así insights valiosos para mi investigación.

4.2.2 Encuesta

La encuesta ha sido diseñada para abordar las particularidades de dos grupos distintos: aquellos que gestionan internamente su marketing y aquellos que confían en agencias externas. Es importante destacar que, a pesar de ser esencialmente la misma encuesta, la dirección de las preguntas varía según la respuesta a la primera pregunta. Si la respuesta indica el uso de un departamento interno, las preguntas se enfocan más específicamente en aspectos relacionados con esta gestión interna. En cambio, si la respuesta indica que realiza el marketing con una agencia externa, las preguntas se adaptan para explorar áreas pertinentes a la relación con estas agencias especializadas. Todas las encuestas comparten una base común de preguntas.

Cuestionario:

El cuestionario que, según la situación del restaurante (departamento de marketing interno o agencia subcontratada), los dirige a una sección específica adaptada a cada grupo. De todas maneras, este cuestionario aborda los mismos aspectos clave en las dos primeras secciones, es decir, se pregunta lo mismo, simplemente el enunciado está enfocado a agencias externas o a departamentos internos, incluyendo preguntas de clasificación abordando temas como la satisfacción, percepción del rendimiento y decisiones estratégicas. Por otro lado, las preguntas objetivo están formuladas en una escala Likert para medir niveles y proporcionar datos cuantificables. En cambio, otras se presentarán en formato de selección múltiple o casillas de selección. Esto brindará a los encuestados la oportunidad de elegir entre varias opciones predefinidas, permitiendo una recopilación de datos estructurada y facilitando el análisis comparativo de respuestas.

4.2.3 Fusión de datos

Para llevar a cabo la fusión de datos, primero se identifica la variable "restaurants", el nombre de los restaurantes en ambos ficheros. Esta variable actúa como un identificador

único para cada restaurante, permitiendo que los datos correspondientes de ambos ficheros se alineen correctamente. Al usar esta variable común como identificador, aseguramos que los datos específicos de cada restaurante en un conjunto sean combinados con los correspondientes del otro conjunto.

Una vez establecida la correspondencia, se procede a fusionar la información. Este proceso implica combinar los campos de ambos ficheros en un solo registro para cada restaurante, lo que resulta en un fichero unificado que contiene la información del web scraping y las respuestas del cuestionario. Esta técnica es indispensable para el análisis, ya que ofrece una visión completa y contextualizada que combina observaciones directas.

4.3 Análisis de datos

Para analizar los datos recopilados en mi estudio sobre la satisfacción en el sector gastronómico, centrado en la comparación entre el departamento de marketing interno y las agencias subcontratadas, utilizaré principalmente Stata.

El primer paso consistirá en la preparación de los datos. Esto incluirá la importación de los datos en Stata y la verificación de su calidad. Para asegurar la coherencia entre los datos de la encuesta y las reseñas, realizaré un proceso de limpieza que garantice que el nombre del restaurante este escrito de la misma manera en ambas fuentes de información. Esto permitirá una correcta asociación entre las respuestas de la encuesta y las reseñas correspondientes en la base de datos.

Una vez que los datos estén limpios y organizados, llevaré a cabo un análisis descriptivo. Calcularé estadísticas descriptivas relevantes, como medidas de tendencia central y dispersión.

Para contrastar las hipótesis planteadas en mi investigación, emplearé pruebas estadísticas, como la prueba t de Student de diferencia de medias. Esto me permitirá determinar si existen diferencias significativas en la satisfacción del cliente cuando disponen de departamento de marketing propio o de agencias subcontratadas y también explorar si el número de reseñas varía significativamente entre estos dos enfoques de marketing.

Finalmente, utilizaré análisis de regresión para explorar las relaciones entre las variables predictoras, entre las cuales la más importante es si se cuenta con un departamento de

marketing interno o externo, junto con el precio medio del restaurante y el tiempo que llevan con el departamento de marketing. Las variables dependientes en este análisis serán el número de reseñas y la calificación media (puntuación) del restaurante. Esto me permitirá identificar qué factores tienen un mayor impacto en la satisfacción del cliente en el sector gastronómico. Se realizará un análisis de regresión debido a que, en un paper empírico mencionado en el marco teórico (Homburg, Christian, et al., 2015), se utiliza esta técnica para entender los vínculos entre la influencia de los departamentos y diversos aspectos del rendimiento empresarial. Por lo tanto, aplicaremos este método para analizar nuestros datos.

Además, también examinaré si otros factores tienen un impacto significativo en la percepción del cliente. En particular, analizaré si el precio medio que gasta una persona en el restaurante y el tiempo que lleva implementada la estrategia de marketing (ya sea interna o externa) influyen en la satisfacción del cliente. Para esto, utilizaré técnicas de regresión múltiple donde incluiré estas variables adicionales como predictores junto con la estructura del departamento de marketing. Este enfoque me permitirá evaluar la contribución relativa de cada factor en la satisfacción del cliente, controlando simultáneamente otros posibles influenciadores.

Al examinar estos factores adicionales, podré obtener una comprensión más completa de los determinantes de la satisfacción del cliente en el sector gastronómico. Los resultados obtenidos a partir de este análisis de regresión contribuirán a validar las hipótesis planteadas en mi investigación.

5 Resultados

Este estudio se centra en evaluar el impacto de las estrategias de marketing sobre las interacciones y percepciones de los clientes en los restaurantes en TripAdvisor. Para realizar este análisis, se han seleccionado tres variables principales:

Número de opiniones: Esta variable representa el número de reseñas asociadas a cada restaurante. Las estadísticas derivadas de esta variable ofrecerán una perspectiva cuantitativa sobre el volumen de interacciones o feedback que los restaurantes reciben en Tripadvisor.

Puntuación: Esta variable está relacionada con la calificación o “review total” otorgada a los restaurantes, en una escala definida del 1-5. La suma de estadísticas para esta variable proporcionará un entendimiento de cómo los clientes califican en promedio a los restaurantes, lo que es crucial para evaluar la percepción de los clientes

Departamento interno o externo: Esta variable indica la estructura organizativa del marketing de los restaurantes, donde un valor de 0 indica que disponen de un departamento de marketing interno o propio y el valor de 1 que se utiliza una agencia externa. La inclusión de esta variable en el análisis permite examinar cómo la estructura del departamento de marketing puede influir en las opiniones y puntuaciones de los restaurantes.

Para cada variable, se han calculado estadísticas descriptivas, como la media y la desviación estándar, para obtener una comprensión básica de los datos. Posteriormente, se procede a realizar pruebas t de dos muestras para comparar las medias entre grupos definidos por la estructura organizativa del departamento de marketing, identificando así diferencias significativas en el volumen de interacciones y la percepción de calidad según la gestión del marketing sea interna o externalizada.

La tabla proporcionada a continuación muestra un resumen estadístico de las características de los restaurantes analizados. En promedio, los restaurantes reciben 1455.491 opiniones, con bastante variabilidad (desviación estándar de 1203.177), indicando una amplia dispersión en la cantidad de feedback que recibe cada restaurante. La calificación promedio otorgada por los clientes es de aproximadamente 3.86 sobre 5, pero esta también varía significativamente entre los restaurantes (desviación estándar de 1.305337).

Tabla 1. Resultados características restaurantes analizados

	Media	Desviación estándar
Número opiniones	1455.491	1203.177
Puntuación	3.860997	1.305337
Departamento interno o externo	.3890396	.4875456

Fuente: Stata

5.1 Contraste de hipótesis individual

A continuación, podemos ver los resultados de dos pruebas t de diferencia de medias para comparar las medias entre grupos definidos por la presencia de un departamento de marketing interno (0) y el uso de agencias externas (1).

Tabla 2. Resultados prueba t de diferencia de medias

	Marketing interno	Marketing externo	Diferencia de medias
Número opiniones	1742.725	1004.341	738.3841***
Puntuación	3.85	3.87	-.0254025

Fuente: Stata

*** 1% significancia

** 5% significancia

* 10% significancia

La media del número de opiniones es significativamente mayor en los restaurantes con departamento de marketing interno comparado con los que usan agencias externas. La diferencia de medias es de 738.3841 es una diferencia estadísticamente significativa. La columna "Diferencia de medias" incluye el símbolo "****" al lado de la diferencia de medias para el número de opiniones. Esto indica un alto nivel de significancia estadística para esa diferencia específica, ya que la cifra muestra la diferencia en el número promedio de opiniones entre los grupos de marketing interno y marketing externo. Aunque la media de puntuación es ligeramente más alta para los restaurantes que utilizan agencias externas, la diferencia de medias es de -0.025402 lo que indica que no son significativas. Esto muestra que no hay una diferencia estadísticamente significativa en la puntuación entre los dos grupos.

Por lo tanto, vemos que, en cuanto al número de opiniones, hay evidencia fuerte que los restaurantes con departamentos de marketing internos obtienen más opiniones que aquellos que contratan agencias externas. Esto corrobora mi hipótesis de que la presencia de un departamento de marketing interno tiene un efecto significativo en el número de reseñas recibidas por los restaurantes.

En cuanto a la puntuación, no hay evidencia suficiente para afirmar que la calidad percibida (como se refleja en las calificaciones promedio) difiere significativamente entre los grupos, por lo tanto, ni refuta ni corrobora mi hipótesis de que existe una mayor satisfacción en los clientes de los restaurantes que disponen de un departamento de marketing interno, frente a aquellos que optan por la subcontratación a agencias externas

Tabla 3. Comparativa de medias de opiniones y puntuaciones por tipo de marketing

	Marketing interno	Marketing externo
Número opiniones	1742.725	1004.341
Puntuación	3.851115	3.876517

Fuente: Stata

Los resultados indican que los restaurantes con departamentos de marketing internos tienden a recibir un mayor número de opiniones comparado con los que contratan agencias externas. La media de opiniones para los grupos internos es considerablemente más alta (1742 vs. 1004). Sin embargo, en términos de puntuación promedio, las diferencias son mínimas y no significativas a pesar de que estén ligeramente a favor de los restaurantes con agencias externas (3.876 vs. 3.851), aunque ambas medias son relativamente altas, indicando que ambos grupos son bien valorados en términos de satisfacción del cliente.

Estos resultados podrían sugerir que, aunque la gestión interna del marketing pueda resultar en una mayor visibilidad (reflejada en un mayor número de opiniones), la calidad percibida del servicio, medida a través de la puntuación, no muestra grandes diferencias dependiendo de la estructura del marketing.

Es posible que las agencias externas no consigan captar completamente la esencia y los valores del restaurante, lo cual podría impactar en la efectividad de sus esfuerzos de marketing, y por ello, conseguir un número menor de opiniones debido a que no llegan

a tantos clientes potenciales, especialmente si la agencia lleva el marketing de muchos otros clientes y no pueden personalizar su enfoque tanto como un equipo interno dedicado. Este hecho también podría explicarse debido a que, al tener un departamento de marketing interno, este se dedica exclusivamente al restaurante, realizando más acciones de marketing y posiblemente con un conocimiento más profundo y alineado con los objetivos y valores específicos del restaurante. Esto puede resultar en realizar más estrategias de marketing, llegar a más gente y por eso tienen más números de opiniones de clientes.

5.2 Análisis de regresión lineal

Los anteriores efectos obtenidos a partir de los contrastes individuales de diferencias de medias, no han tenido en cuenta que hay otras variables que afectan al número de opiniones o a la satisfacción media, como son el tipo de restaurante, la facturación o el tiempo que lleva operativo el departamento interno o la agencia. El análisis de regresión nos permite tener en cuenta estas características y obtener así efectos netos, una vez descontado el efecto de las otras variables que afectan a la valoración o el número de opiniones.

La tabla proporcionada a continuación, muestra los resultados de dos análisis de regresión lineal que examina los factores que influyen en el número de opiniones y la puntuación que reciben los restaurantes. Este modelo estadístico ha sido ajustado con múltiples variables independientes relacionadas con el tipo de cocina, el gasto medio en el restaurante y si el marketing es manejado interna o externamente.

Tabla 4. Resultados análisis de regresión

	Número Opiniones	Puntuación	Número Opiniones	Puntuación
	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente	Coeficiente
Marketing interno o externo	-766.22***	-0.0388	-804.94***	-0.0581
Gasto medio (ref:barato)	89.54**	0.1345***	257.94***	0.229***
Tipo de cocina (ref: café)				
Sudamericana	971.24***	0.18*	1122.626***	0.194
Mediterránea	1485.08***	-0.077*	1279.61***	-0.175*
Italiana	188.75***	-0.0340	116.96**	-0.110
Fast food	962.83***	-0.1770	725.29***	-0.322
Cocina Asiática	1505.79***	0.1675**	1310.30***	0.033
Internacional	642.38***	0.6308***	671.85***	0.665***
Previo ME/MI	492.49***	0.0663**	485.46***	0.102***
Facturación	-622.85***	-0.0600*	-494.77***	0.060
Tiempo Operativo	-19.60**	-0.0361***	-0.1567	-0.019
Constante	561.67***	3.872***	1719.76**	2.411**
Control año	no	no	sí	sí
R ²	0.439	0.014	0.504	0.025

Fuente: Stata

*** 1% significancia

** 5% significancia

* 10% significancia

Contrate Hipótesis 1: La presencia de un departamento de marketing interno tiene un efecto significativo en el número de reseñas recibidas por los restaurantes.

El coeficiente de número de opiniones con marketing interno o externo es de -766.2257, y es estadísticamente significativo, lo que indica que los restaurantes que subcontratan su marketing a agencias externas tienden a recibir menos opiniones, en comparación con aquellos que gestionan su marketing internamente. Por lo tanto, se ha encontrado una evidencia favorable a dicha hipótesis, mostrando que las empresas con departamento interno tienen más reseñas.

En cuanto a los otros coeficientes estadísticamente significativos, la facturación y el hecho del tiempo que lleve operativo el marketing interno o externo del restaurante tienen coeficientes negativos significativos, sugiriendo que mayores ingresos o un mayor tiempo realizando marketing no necesariamente se traducen en un aumento de las opiniones.

En la cocina sudamericana, con un coeficiente de 971.2423, siendo significativo, se sugiere que los restaurantes de este tipo tienden a recibir significativamente más opiniones en relación a las cafeterías. La cocina mediterránea, con un coeficiente de 1485.081 y también altamente significativo, indica que es muy popular en términos de generar opiniones comparado con las cafeterías. En el caso de las cocinas italiana, fast food y asiática, todos estos estilos presentan coeficientes positivos significativos, lo que indica que también atraen un alto número de opiniones en relación a las cafeterías. Por último, la cocina internacional con un coeficiente de 642.3885 muestra que los restaurantes que ofrecen una variedad de comidas internacionales reciben más opiniones respecto a las cafeterías.

El ajuste por el año en el análisis proporciona una capa adicional de profundidad y precisión al evaluar los factores que influyen en las opiniones de los restaurantes. Permite ver los efectos asociados a características operativas y de servicio de los restaurantes de las variaciones causadas por cambios anuales. Mirando nuestra variable principal, marketing interno o externo, vemos que cuando se ajusta por año, el coeficiente para "número de opiniones" es -804.94 siendo significativo y mostrando una disminución aún más pronunciada en el número de opiniones para los restaurantes con marketing externo o agencia subcontratada comparado con aquellos con marketing interno. Esto sugiere que la tendencia se mantiene independientemente de las variaciones anuales.

La influencia por el tipo de cocina (cocina sudamericana, mediterránea, asiática, fast food e Internacional) siguen mostrando coeficientes positivos, aunque al mirar con control del año, la significancia estadística se ha reducido en algún caso, pero por lo general se mantiene igual.

Contrate Hipótesis 2: Existe una mayor satisfacción en los clientes de los restaurantes que disponen de un departamento de marketing interno

Podemos ver que observando la relación de la variable marketing externo o interno junto a la de puntuación, el coeficiente de -0.0388784 , no significativo, indica que no hay una relación estadísticamente significativa entre la subcontratación del marketing y las puntuaciones totales en esta muestra. Por lo tanto, no se valida esta hipótesis pues no hay diferencias entre las valoraciones según si tienen o no departamento interno de marketing.

En cuanto a los tipos de cocina, siendo su referencia las cafeterías, podemos ver que la cocina sudamericana, aunque el coeficiente de 0.184279 no es muy significativo, sugiere una ligera tendencia positiva en las puntuaciones para los restaurantes de esta especialidad. En contraste, la cocina mediterránea muestra un coeficiente negativo de -0.0772237 , aunque cercano a ser significativo, podría estar ligeramente asociada con puntuaciones más bajas en relación a las cafeterías. La cocina asiática, con un coeficiente de 0.167533 significativo al 5%, muestra una influencia positiva en las puntuaciones. Finalmente, la cocina internacional destaca con un coeficiente muy positivo de 0.6308309 y altamente significativo, sugiriendo que los restaurantes internacionales tienden a recibir puntuaciones mucho más altas.

En cuanto al resto de coeficientes estadísticamente significativos, la facturación aún teniendo una significancia al 10%, el coeficiente negativo de -0.0660121 , sugiere que mayores ingresos no necesariamente se traducen en una puntuación más alta. En cuanto al hecho del tiempo que lleve operativo el marketing interno o externo del restaurante tienen coeficientes negativos muy significativos, sugiriendo que un mayor tiempo realizando marketing no necesariamente se traducen en una mejor puntuación.

Observando si los restaurantes que realizan marketing interno han trabajado previamente con marketing externo y viceversa (Previo ME/MI), vemos un coeficiente positivo de 0.0663974 , indicando que la experiencia previa realizando marketing contrario al actual, tiene un efecto positivo en las puntuaciones.

La inclusión del control del año muestra que algunas variables como la cocina internacional y la variable "Previo ME/MI" tienen efectos significativos sobre la puntuación de las reseñas, independientemente de las variaciones anuales. El gasto

medio siendo la referencia un precio barato, sigue siendo significativamente positivo en relación con la puntuación de las reseñas, lo que podría reflejar que los restaurantes de mayor gama o aquellos que invitan a un mayor gasto reciben reseñas más favorables, un efecto que persiste en el tiempo. Mirando nuestra variable principal, marketing interno o externo, vemos que para "puntuación" el coeficiente es -0.0581 , y sigue siendo no significativo, manteniendo que el tipo de marketing no tiene un impacto estadístico significativo en las puntuaciones de las reseñas.

6 Conclusiones

Este estudio se ha centrado en explorar y comparar el impacto del marketing interno y externo en la satisfacción del cliente dentro del sector gastronómico. El objetivo ha sido determinar si la gestión del marketing a través de un departamento propio o mediante la contratación de una agencia externa influye significativamente en la percepción y la satisfacción del cliente. Para ello, se han empleado varias metodologías, incluyendo el análisis de reseñas de clientes y encuestas estructuradas dirigidas a los restaurantes, facilitando así un análisis comparativo detallado.

Se han formulado dos hipótesis específicas: la primera sugiere que la existencia de un departamento de marketing interno tiene un impacto significativo en el número de reseñas recibidas por los restaurantes; la segunda propone que los clientes de los restaurantes con marketing interno experimentan una mayor satisfacción en comparación con aquellos que subcontratan a agencias externas.

Los resultados han indicado que los restaurantes con departamentos de marketing internos tienden a recibir un mayor número de opiniones que aquellos con agencias externas, lo que implica que contar con un departamento interno puede aumentar la visibilidad y la interacción con los clientes. Sin embargo, la evaluación de la satisfacción del cliente a través de la puntuación promedio no ha revelado diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos, lo que sugiere que la percepción de la calidad del servicio ofrecido por los restaurantes no se ve notablemente afectada por la estructura organizativa del departamento de marketing. Además, se han observado factores adicionales. El tipo de cocina influye en las opiniones y puntuaciones. Por ejemplo, las cocinas sudamericana, mediterránea, asiática e internacional, en comparación con las cafeterías, tienden a recibir más opiniones y mejores puntuaciones. El gasto medio del cliente, tomando como referencia un precio barato, también es relevante; los restaurantes de mayor gasto suelen recibir mejores puntuaciones, lo que puede indicar que los clientes asocian un mayor gasto con una mejor calidad de servicio y comida. El ajuste por año en el análisis de regresión permite controlar las variaciones anuales, asegurando que las tendencias observadas no sean influenciadas por cambios temporales en el mercado. Se comprobó que los resultados principales, que indican que los restaurantes con departamentos de marketing internos tienden a recibir un mayor número de opiniones que aquellos con agencias externas, no se modificaron. Además,

la evaluación de la satisfacción del cliente a través de la puntuación promedio seguía sin revelar diferencias estadísticamente significativas.

A nivel literario, la investigación ha mencionado estudios sobre la efectividad del marketing desde diversas perspectivas, incluyendo cómo diferentes tácticas pueden influir directamente en la percepción y la experiencia del cliente. Sin embargo, existe un vacío significativo en la literatura en cuanto a la comparación directa entre la gestión del marketing interno versus la subcontratación a agencias externas.

El estudio de Driscoll, aunque se enfoca en el marketing deportivo, ofrece una perspectiva valiosa sobre la dinámica entre los departamentos de marketing internos y las agencias externas. Este estudio amplía significativamente la literatura existente al enfocarse en el sector gastronómico. Al evaluar tanto departamentos de marketing internos como agencias externas en términos de satisfacción del cliente y cantidad de reseñas, esta investigación aporta insights específicos que pueden guiar a los empresarios del sector en la toma de decisiones informadas sobre la gestión de su marketing.

Una de las principales limitaciones de este estudio ha sido el tiempo, debido a la necesidad de cambiar de tutor en el tercer trimestre, lo que ha requerido una revisión y rediseño completo del trabajo. Personalmente, estoy profundamente agradecida al mi nuevo tutor, Josep Maria Raya, cuya orientación ha sido crucial para llevar a cabo la investigación. Esta experiencia ha sido un reto del cual se ha aprendido mucho ya que me ha enseñando sobre la adaptabilidad y la superación de obstáculos en la investigación.

Mirando hacia el futuro y considerando la posibilidad de continuar esta línea de investigación o iniciar estudios relacionados, mostraría interés en explorar cómo las estrategias de marketing difieren entre los restaurantes situados en entornos urbanos y aquellos localizados en pueblos más pequeños. Esta comparación podría revelar dinámicas únicas y desafíos específicos enfrentados por los restaurantes en diferentes contextos geográficos, ofreciendo una comprensión más detallada de cómo el entorno influye en las estrategias de marketing.

7 Bibliografía

Adiele, C. (2011). Towards promoting interactivity in a B2B web community. *Information Systems Frontiers*, 13(2), 237–249.

Ahmad, R. y Buttle, F. (2002) 'Customer retention management: a reflection of theory and practice', *Marketing Intelligence & Planning*, 20 (3), 149–161.

Ambler, Tim y John Roberts (2006), "Beware the Silver Metric: Marketing Performance Measurement has to be Multidimensional," MSI Working Paper, Report #06-113, 1-13.

Armstrong, G., y Kotler, P. (2012). *Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación

Arora, R., y Singer, J. (2006). Customer satisfaction and value as drivers of business success for fine dining restaurants. *Service Marketing Quarterly*, 28(1), 89–102. doi:10.1300/J396v28n01_05

Bahadir, Cem, Sundar G. Bharadwaj, y Rajendra K. Srivastava (2008), "Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder?" *Journal of Marketing*, 72(6), 49-64.

Beard, F. 1996. Marketing client role ambiguity as a source of dissatisfaction in client-Ad agency relationships. *Journal of Advertising Research* 36 (5), 9–20.

Berry, L.L., y Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1, (1), 24.

Bolton, N.R., Kannan, P.K. y Bramlett, D.M. (2000) 'Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, (1), 95–108.

Caceres RC y Paparoidamis NG. 2007. Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41 (7-8), 836-867.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.

Driscoll, G. J. (2006) *An analysis of the working relationships between in-house and outsourced sports marketing departments in Division I-A college athletics - ProQuest*. <https://www.proquest.com/openview/369bef6a4e15b7a99c7d6363bdadb051/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Dubuc, A. (2017). Marketing digital como estrategia de negocio en las empresas del sector gastronómico. *Marketing Visionario*, 5(2), 176-190.

Dutta, Mark J. Zbaracki, y Mark Bergen (2003), "Pricing Process as a Capability: A ResourceBased Perspective," *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-30.

Espinoza, Ch. (2013). Qué es marketing gastronómico y cuál es su origen. En Blog: Chema Espinoza. Recuperada de <https://www.chemaespinosa.com/que-es-marketinggastronomico/>

Ganesan, S. (1994) 'Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships', *Journal of Marketing*, 58 (2), 1–19.

Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23, (1), 52.

Ha, J., y Jang, S. (2010a). Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 520–529. doi:10.1016/j.ijhm.2009.12.005

Ha, J., y Jang, S. (2010b). Perceived values, satisfaction, and behavioral intentions: The role of familiarity in Korean restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 2–13. doi:10.1016/j.ijhm.2009.03.009

Haytko, D. 2004. Firm-to-firm and interpersonal relationships: Perspectives from advertising agency account 14 T. HUGHES AND M. VAFEAS managers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (3), 312–28. doi:10.1177/0092070304264989.

Hennig-Thurau, T., E. C. Malthouse, C. Frieger, S. Gensler, L. Lobschat, A. Rangaswamy, y B. Skiera. 2010. The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research* 13 (3), 311–30. doi:10.1177/1094670510375460.

Hernández, Y., y Lazo, G. (2015). Herramienta para medir el nivel de satisfacción de los clientes en ETECSA Pinar del Río. *Avances*, 17(3), 295-305.

Hill, R., y L. Johnson. 2003. When creativity is a must: Professional 'applied creative' services. *Creativity and Innovation Management* 12 (4), 2210–29. doi:10.1111/ j.0963-1690.2003.00285.x.

Holm, O. 2006. Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (1), 23–33. doi:10.1108/13563280610643525.

Homburg, Ch., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478.

Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., y Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1-13.

Homburg, Christian, et al. "The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry?." *Journal of the Academy of Marketing Science* 43 (2015), 1-13.

Hughes, T. 2006. New channels/old channels: Customer management and multi-channels. *European Journal of Marketing* 40 (1–2), 113–29. doi:10.1108/03090560610637347.

Hughes, T., Vafeas, M. y Hilton, T. 2018. Resource integration for co-creation between marketing agencies and clients. *European Journal of Marketing*, 52(5-6), 1329-1354.

Johnson, B. 2016. Advertising Report 2016. *Advertising Age* 87(9), 12.

Karjaluoto, H., N. Mustonen, y P. Ulkuniemi. 2015. The role of digital channels in industrial marketing communications. *Journal of Business and Industrial Marketing* 30 9 (6), 703–71. doi:10.1108/JBIM-04-2013-0092.

Keegan, B. J., Rowley, J. y Tonge, J. 2017. Marketing agency – client relationships: towards a research agenda. *European Journal of Marketing*, 51(7-8), 1197-1223.

Keller, K. L. 2009. Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications* 15 (2–3), 139–55. doi:10.1080/13527260902757530.

Keller, K. L. 2016. Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program? *Journal of Advertising* 45 (3), 286–301. doi:10.1080/00913367.2016.1204967.

Kietzmann, J. H., K. Hermkens, I. P. McCarthy, y B. S. Silvestre. 2011. Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* 54 (3), 241–51. doi:10.1016/j.bushor.2011.01.005.

Kim, H. J., Park, J., Kim, M. J., y Ryu, K. (2013). Does perceived restaurant food healthiness matter? Its influence on value, satisfaction and revisit intentions in restaurant operations in South Korea. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 397–405. doi:10.1016/j.ijhm.2012.10.010

Kim, W. G., Ng, C. Y. N., y Kim, Y. S. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 10–17. doi:10.1016/j.ijhm.2008.03.005

Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990), “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications”, *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.

Koslow, S., S. Sasser, y E. A. Riordan. 2006. Marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising* 35 (3), 81–101. doi:10.2753/JOA0091-3367350306.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., y Wong, V. (1999). *Principles of marketing, second European edition*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing (Decimoprimer edición ed.)*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing (Octava edición ed.)*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing (Octava edición ed.)*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (Décimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

Krasnikov, Alexander y Satish Jayachandran (2008), "The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance," *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.

LaBahn, W.D. y Kohli, C. (1997) 'Maintaining client commitment in advertising agency-client relationships', *Industrial Marketing Management*, 26 (6), 497–508. DOI: 10.1016/S0019-8501(97)00025-4.

Lace, J. M. 1998. Evaluating advertising agency performance: actions to enhance the client/agency relationship. *Management Research News*, 21(7-8), 47-59.

Lawrence, P. R., y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1–47.

Lichtenthal, D. J. y S. Eliaz. 2003. Internet integration in business marketing tactics. *Industrial Marketing Management* 32 (1), 2–13. doi:10.1016/S0019-8501(01)00198-5.

Michaelidou, N., Siamagka, N. T., y Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153–1159.

Michell, C.N.P., Cataquet, H. and Hague, S. (1992) 'Establishing the causes of disaffection in agency-client relations', *Journal of Advertising Research*, 32 (2), 41–48. Michell, P. C. (1988), "Where advertising decisions are really made", *European Journal of Marketing*, 22 (7), 5-18. doi: 10.1108/EUM0000000005289

Moorman, Christine and Roland T. Rust (1999), "The Role of Marketing," *Journal of Marketing*, 63(SI), 180-97.

Namkung, Y., y Jang, S. (2007). Does food quality really matter in restaurants? Its impact on customer satisfaction and behavioral intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 387–410. doi:10.1177/1096348007299924

Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.

Nowak, G. J. y J. Phelps. 1994. Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertising* 16 (1):49–66. doi:10.1080/10641734.1994.10505012.

Número de locales en planta baja según sector de actividad y grupo. Año 2019 - Por distritos. (s/f). Barcelona.cat. Recuperado el 14 de febrero de 2024, de https://ajuntament.barcelona.cat/estadistica/castella/Estadistiques_per_temes/Economia/Consum_comerc_i_preus/Cens_locals/a2019/acdte.htm

Ortiz G., L., y González S., R. (2014). Las redes sociales como herramienta de mejora de la experiencia turística: Una aplicación al sector hotelero. *Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR*, Penedo, 4(1), 16–34. Disponible en: <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>

Oyarzún, E., y Szmulewicz, P. (2018). Fortalecimientos de la gestión en destinos turísticos. *Fundamentos. Gestión turística* (4), 93 - 102.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L. (1988). SERVQUAL-a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12-40.

Piercy, N. y Morgan, N. (1991), "Internal Marketing — The Missing Half of the Marketing Programme", *Long Range Planning*, 24, April, 82-93.

Rodriguez, C. (2013). El Potencial Del Marketing Viral Para Las Mypes De Chiclayo: Rubro De Ropa (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio, Chiclayo, Perú. Disponible en: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/124/1/TL_Rodriguez_Vigo_Cinthyia.pdf

Romero, A., y Chávez, H. (2016). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, 14(3).

Sasser, S., S. Koslow, y M. Kilgour. 2013. Do clients really need highly creative advertising? *Journal of Advertising Research* 53 (3), 297–312. doi:10.2501/JAR-53-3-297-312.

Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, y Liam Fahey (1998), "Market-based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, 62(1), 2- 18.

Tansuhaj, P.S., Randall, D. y McCullough, J. (1988), "A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions", *Journal of Services Marketing*, 2, Winter, 31-38.

Tickle, M., Adebajo, D., y Michaelides, Z. (2011). Developmental approaches to B2B virtual communities. *Technovation*, 31(7), 296–308.

Triki A, Redjeb N y Kamoun I. 2007. Exploring the determinants of success/failure of the advertising agency-firm relationship. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (1), 10-27.

Turnbull, S., y C. Wheeler. 2016. Exploring advertiser's expectations of advertising agency services. *Journal of Marketing Communications* 22 (6), 587–601. doi:10.1080/13527266.2014.920902.

Valos, M., H. Fatemeh, R. Casidy, C. B. Driesener, y V. L. Maplestone. 2016. Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks: Perspectives of services marketers. *Marketing Intelligence & Planning* 34 (1), 19–40. doi:10.1108/MIP-09- 2014-0169

Van Rensburg MJ, Venter P y Strydom J. 2009. Advertising agency retention – views from South African advertisers. *South African Journal of Business Management*, 40 (4), 25-36.

Vargo, S. L., y R. F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Journal of Marketing* 68 (1):1–17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036. Vargo, S. L., and R. F. Lusch. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36:1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6.

Vargo, S. L., y R. F. Lusch. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *The Journal of Marketing* 68 (1), 1–17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

Vargo, S. L., y R. F. Lusch. 2008. Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36:1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6.

West, D. C., A. J. Kover, y A. Caruana. 2008. Practitioner and customer views of advertising creativity: Same concept, different meaning? *Journal of Advertising* 37 (4), 35–45. doi:10.2753/JOA0091-3367370403.

Yap, S. F., y Kew, M. L. (2007). Service quality and customer satisfaction: Antecedents of customer's re-patronage intentions. *Sunway Academic Journal*, 4, 59–73.

8 Anexos

Encuesta:

Sección 1:

"¿Cuál es el nombre de su restaurante?" [Espacio para respuesta breve]

"¿Actualmente, su restaurante gestiona el marketing con un departamento interno o utiliza una agencia externa?" [Opciones: Departamento interno o Agencia externa]

Sección 2: (Departamento de marketing interno)

"¿Su restaurante ha trabajado previamente con una agencia externa de marketing?" [Opciones: Sí/No]

"¿Su restaurante opera todo el año o solo durante una temporada específica?" [Opciones: Durante todo el año/La temporada de verano/La temporada de invierno]

"¿Cuántos empleados forman parte del departamento de marketing en su restaurante?" [Opciones: 1 a Más de 10]

"¿Cuál es el gasto promedio que un cliente realiza en su restaurante por visita?" [Opciones: Menos de 15€/Entre 15€ - 30€/Más de 30€]

"¿Qué servicios de marketing implementa actualmente su restaurante?" [Opciones: Gestión de redes sociales/Página web/Posicionamiento en buscadores (SEO)/Publicidad pagada/Publicidad tradicional (prensa, folletos, radio, televisión)]

"En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su grado de satisfacción con el departamento interno de marketing?" [Escala de Nada satisfecho a Muy satisfecho]

"¿Cuánto tiempo lleva operativo el departamento interno de marketing en su restaurante?" [Opciones: Menos de 6 meses/Entre 6 meses y 1 año/Entre 1 y 2 años/Entre 2 y 5 años/Más de 5 años]

"¿Cuál fue la facturación anual de su restaurante en el último año?" [Opciones: Menos 400.000€ /400.001€ - 450.000€/450.001€ - 500.000€/500.001€ - 550.000€/550.001€ - 600.000€/600.001€ - 650.000€/650.001€ - 700.000€/Más de 700.000€]

Sección 3: (Agencia de marketing externa)

"¿Su restaurante ha trabajado previamente con un departamento interno de marketing?" [Opciones: Sí/No]

"¿Su restaurante opera todo el año o solo durante una temporada específica?" [Opciones: Durante todo el año/La temporada de verano/La temporada de invierno]

"¿Cuál es el número total de empleados en su restaurante? Incluyendo personal de cocina, servicio y administrativo." [Espacio para respuesta breve]

"¿Cuál es el gasto promedio que un cliente realiza en su restaurante por visita?" [Opciones: Menos de 15€/Entre 15€ - 30€/Más de 30€]

"¿Qué servicios de marketing implementa actualmente su restaurante?" [Opciones: Gestión de redes sociales/Página web/Posicionamiento en buscadores (SEO)/ Publicidad pagada/Publicidad tradicional (prensa, folletos, radio, televisión)]

"En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su grado de satisfacción con la agencia de marketing externa?" [Escala de Nada satisfecho a Muy satisfecho]

¿Cuánto tiempo lleva colaborando con una agencia externa para el marketing de su restaurante? [Opciones: Menos de 6 meses/Entre 6 meses y 1 año/Entre 1 y 2 años/Entre 2 y 5 años/Más de 5 años]

"¿Cuál fue la facturación anual de su restaurante en el último año?" [Opciones: Menos 400.000€ /400.001€ - 450.000€/450.001€ - 500.000€/500.001€ - 550.000€/550.001€ - 600.000€/600.001€ - 650.000€/650.001€ - 700.000€/Más de 700.000€]