

## **Introducción**

El siguiente Proyecto de Graduación, tiene como objetivo principal demostrar que las pequeñas y medianas empresas, más bien conocidas como PYMES, pueden desarrollar una planificación estratégica de comunicación en sus negocios a través de herramientas como el branding.

A lo largo de su carrera universitaria, y luego de realizar diversos relevamientos, la autora de este Proyecto detectó que un número creciente de empresas PYMES, no consideraban a la planificación comunicacional como un tema de su competencia. Por este motivo, es que se decidió indagar la situación y presentar una propuesta que le diera la posibilidad a estas organizaciones de mejorar su rendimiento y actuación en el mercado.

Para materializar y desarrollar la propuesta, se trabajó con la creación de una nueva marca de servicios de catering en la ciudad de Luján, focalizándose el accionar en la construcción de la identidad y de su campaña de lanzamiento.

La metodología con la cual se ha abordado el Proyecto, ha sido la principal fuente de inspiración para lograr crear conceptos e ideas propias.

La lectura de diversos autores, como Wilensky, Aaker, Lipoventsky, Scheinsohn, entre otros, ha permitido construir un marco teórico previo al desarrollo del Proyecto en sí. En él, se han logrado vincular los distintos temas abordados por cada uno con una finalidad específica: contextualizar el Proyecto de Graduación, y entender con mayor profundidad los escenarios actuales en los que se desarrolla la marca.

En el primer capítulo del Proyecto de Graduación, el objetivo es introducir al lector en el mercado dentro del cual se irá a desarrollar la marca: el gastronómico. Para lograrlo, se presenta un análisis a nivel internacional, nacional y local, tanto del sector como de la categoría catering. El contexto económico y social es planteado como aspecto

determinante en la gastronomía, ya que es el punto del cual parten las tendencias que luego toma el sector para su desarrollo.

Se describen de esta manera, aquellos hechos puntuales en la historia que han marcado al ámbito culinario en diferentes aspectos, como por ejemplo, la crisis financiera mundial desatada en el 2007 en Estados Unidos.

Finalmente, el capítulo expone un análisis sobre la cultura de la localidad en la que se desplegará el Proyecto, Luján; debido a que la autora, oriunda de la ciudad, considera que no es una zona simple de abordar en los negocios, por lo que amerita su exploración.

En el capítulo dos, se busca dar a conocer, a través de diversas fuentes de información, cuál es el estado actual de las pequeñas y medianas empresas argentinas.

Haciéndose en primera instancia, un recorrido por los hechos históricos más importantes del país, que marcaron y direccionaron el desarrollo de las PYMES, se pretende dar un panorama general de cuál es la política que ha predominado en su desarrollo.

Se aborda luego, a las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Luján, exponiéndose sus características principales y definitorias en la gestión del branding y la comunicación empresarial. Se analizan los medios que utilizan para promocionarse y el estilo de acciones que suelen efectuar.

Para contextualizar el nacimiento y la relevancia que tienen las pequeñas y medianas empresas, se hace referencia, para concluir el capítulo, al emprendedor y a su rol como actor de la sociedad.

El tercer capítulo del Proyecto de Graduación, tiene como objetivo dar a conocer el lado emocional y experiencial de las marcas.

Haciéndose referencia a sus inicios y a su historia, se exponen las distintas etapas por las que transitó el producto como objeto y el símbolo marcario. La transformación de cada

uno y la evolución de la marca como elemento de valor, se deja evidenciar con cada escenario económico y social que se presenta.

De esta manera el capítulo comienza a hacer hincapié en el concepto de marcas emocionales; dando a conocer, junto con esto, las nuevas formas de gestión que el intangible necesita; el marketing emocional y el marketing de la experiencia.

No obstante, se hace foco en cómo estas nuevas tendencias, afectan o influyen en el accionar de las empresas de catering y más aún en las PYMES.

Branding para PYMES, así se titula el capítulo cuarto. Con la idea de darle una mirada diferente al tema, esta instancia del Proyecto, se centra en analizar cuál es la situación de las pequeñas y medianas empresas frente al branding.

Pensándose en cada aspecto de la gestión de marca, este capítulo pretende plantear cómo podría una PYME de catering integral, hacer branding y desarrollar así el concepto de planificación estratégica.

A su vez, no se excluye del planteo la noción de posicionamiento, desarrollado desde autores como Philip Kotler y Alberto Wilensky. Se propone para su construcción, la utilización del marketing de guerrilla, como la herramienta apropiada para ocupar un lugar en la mente del consumidor actuando lejos del líder del mercado.

Los últimos tres capítulos, toman lo desarrollado a nivel teórico en los primeros cinco, para aplicarlo en una propuesta concreta de creación; la construcción de Walá, una PYME de catering integral.

El objetivo del quinto capítulo, se dirige a construir la identidad de la marca desde todos sus aspectos: esencia, atributos, distintivos, personalidad, brand character, posicionamiento, etc. Cada aspecto desde una mirada microempresarial pero profesional a la vez.

Seguidamente, el sexto capítulo continúa con la formación de la marca pero ya desde un plan de comunicación. Se abordan los diferentes puntos que una marca debe determinar para poder avanzar y crecer en el mercado. Se anuncia también cuál será la esencia de la campaña de lanzamiento y cómo se actuará ante los futuros clientes con planes de fidelización.

No obstante, es en el último capítulo en donde se aplica sistémicamente todo lo desarrollado.

A través de un plan de medios, se establece cómo Walá llegará a conquistar a su target y ser alguien en la ciudad. Con un detalle de cada actividad se demuestra que con un capital de inversión bajo pero con un poco de creatividad, se puede, además de comunicar, transmitir un mensaje distinto y eficiente.

En la actualidad, las PYMES no cuentan, en base a lo relevado por Marianela Tierno, con un apoyo institucional, financiero, y mucho menos comunicacional, que les permita evolucionar desde el lugar en el que se encuentran.

Será fundamental comenzar a incentivar nuevos planes de apoyo a las empresas que componen prácticamente el 99% de la totalidad de empresas del país.

## **Capítulo 1. El contexto y el mercado gastronómico a nivel internacional, nacional y local.**

Se podría decir que las opciones gastronómicas a nivel mundial siempre fueron diversas, sin embargo, las tendencias imponen en el tiempo, formas y estilos de consumo que marcan a distintos países por igual.

Estas tendencias, pueden surgir a partir de una crisis que desestructura referentes y que quiebra la cotidianeidad. Ana Quiroga, en su libro *Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo* expresa que las crisis económicas, sociales o políticas, quiebran un orden, pero a su vez le dan forma a lo cotidiano. Le permiten al sujeto modificar su experiencia, explorar caminos innovadores y abrir posibilidades de conciencia. (1998)

De esta manera, es que ha surgido en los últimos años, a raíz de profundas crisis mundiales, una tendencia al consumo responsable y cuidado.

Tras la necesidad de los individuos de llenar espacios que el contexto social les ha dejado vacíos, los sujetos hoy buscan en los productos, emociones y valores reales. Desean consumir marcas que se involucren con acciones positivas, éticas y favorables al medio ambiente, incluso menos superficiales.

En *La era del vacío*, Gilles Lipovetsky afirma que se está atravesando una etapa de consumo *cool* y ya no *hot*, opuesto a la opulencia. Pero también explica que se está viviendo la era de la personalización; proceso que ha generado una diversificación de modos de vida (2005)

Se podría decir entonces, a raíz de lo dicho por Lipovetsky, que los consumidores exigen servicios que hablen de lo personalizado. Buscan que lo que compren sea único, prácticamente hecho a medida, valores intangibles que lo hagan sentir diferente al resto.

A raíz de esta situación, los servicios de catering se encuentran frente a un consumidor preocupado por su salud, el precio y la ecología, y guiado por una tendencia de ofertas personalizadas. Por lo tanto, esta diversificación ha dado lugar al desarrollo de empresas de catering especializadas según las necesidades de cada tipo de consumidor.

Sin embargo, a pesar de la relevancia de las tendencias nacionales o internacionales, la cultura es un factor condicionante que se debe tener en cuenta a la hora de planificar la estrategia de una marca. Más aún, si esta se instala en una ciudad como Luján, con un proceso de transculturación que influye en el consumo de sus ciudadanos. Lo local, entonces, (muchas veces) fractura los modelos generalizados.

Este escenario, le plantea a las marcas nuevos desafíos; satisfacer a un cliente con exigencias cada vez más específicas y generar ganancias en un mercado altamente competitivo. Pero no en todos los lugares el consumidor se asemeja, la cultura impregnada en cada individuo influye en su comportamiento de compra. Detectar estas diferencias, será la clave para desarrollar una marca eficiente, más aún en un mercado tan variante como el de los servicios de catering.

### **1.1 Nivel Internacional**

La crisis económica desatada en el 2007 en Estados Unidos, uno de los centros financieros más importantes a nivel global, ha afectado al mundo no sólo en un aspecto superficial, el económico, sino también en su aspecto más intrínseco, el social (“Las claves de una crisis financiera”, 2007) La pérdida de capitales, el endeudamiento, el aumento en los precios de las materias primas, y la inestabilidad general, instalaron la desconfianza en los mercados y en la gente. Sin embargo, el cambio en hábitos y costumbres que se ha visto obligada a realizar la sociedad, es el hecho que evidencia de forma más clara, la profundidad de esta crisis.

Mundialmente las personas dejaron de consumir por consumir y comenzaron a ser más selectivas con sus compras. Esta situación se vio acompañada por la ola de responsabilidad ambiental que generó un consumidor más comprometido y cuidadoso. Hoy no sólo se adquieren menos bienes, sino que aquellos que se adquieren se compran a conciencia, o realmente porque ofrecen valores agregados que elevan su beneficio

básico. "...el consumo 'irresponsable' y 'desenfrenado' se ha acabado. La exclusividad ya no se mide por el envoltorio, sino por la personalización y el trato preferente." (Tendencias de consumo, 2010, párr. 3) Y estos dos puntos, son aspectos intangibles que deberán acompañar al producto al igual que cualquier otro aspecto físico, pero que a diferencia le tendrán que otorgar un valor específico y esencial. El sentido de dar valor será la prioridad que tendrán que asumir las marcas para poder sobrevivir en esta nueva etapa.

El producto en sí ha quedado desplazado como motivador de compra y este hecho le ha dado lugar protagónico a la marca y a sus valores. Como bien afirma Alejandro Garnica: "El producto siempre será posible copiarlo, y la marca tiene como una medida de su éxito el ser única. De ahí que el producto se tase en su precio, y la marca en su valor." (2009, párr. 11).

Las empresas se fueron viendo obligadas a responder a esta situación y tuvieron que enriquecer a sus marcas con diferentes beneficios y valores que las volvieran más responsables, exclusivas e importantes.

Los consumidores necesitaban encontrar productos confiables, creíbles. Pero esta confianza y credibilidad debía provenir de la marca. El tipo de valor que ésta le transmitiese a sus productos, sería lo que en definitiva definiría la compra.

Por todos estos motivos, y según Jorge Vera Martínez, se han tornado indispensables "Aquellos elementos de la marca que otorgan valor agregado al consumidor en términos de seguridad, pertenencia o status, que motivan al consumidor a pagar un precio adicional por el producto y generar lealtad a éste." (2005, párr. 33) El sector gastronómico y la categoría de catering han detectado esta necesidad y le han dado respuesta al mercado con productos y servicios que incluso son más importantes por el status que generan que por la calidad que ofrecen en su beneficio básico.

De esta manera, si se habla de la apertura de un ciclo guiado por la creación de valor en su expresión más elevada, cada marca deberá -sin importar la categoría gastronómica en

el que se desarrolle- brindar a sus consumidores intangibles que potencien su vínculo y que estén relacionados con las tendencias actuales.

Para el sector gastronómico a nivel mundial, y a partir de un trabajo de investigación realizado a principios de 2010 por la autora de este proyecto, la crisis se ha traducido en una baja de consumo en restaurantes, fast food y bares en general; pero a su vez ha revitalizado valores. Le ha dado lugar a un mercado gastronómico que une la responsabilidad social y ambiental con la salud y el buen gusto.

El sector se ha tenido que adaptar a la demanda de un consumidor más exigente, cuidadoso y selectivo, que elige sus productos en base al valor de la marca y a lo que ésta representa.

Los restaurantes especializados se han propagado mundialmente para poder darle al comensal experiencias y emociones verdaderas. Ya no puede pensarse en un sujeto inactivo, guiado por el impulso e inconciente.

Es necesario atraer al comensal con una propuesta real y sólida, ya que debido a los recortes que se han propuesto los consumidores en su bolsillo, hoy es tendencia mundial reunirse a cenar y que cada uno lleve su comida o aporte un plato y bebida a la mesa. El consumo de la cocina casera ha aumentado y ha engendrado la vuelta de las recetas de la abuela, de lo real y auténtico.

## **1.2 Nivel nacional**

Según un artículo publicado por Franchising Advisors (2007), *El Boom de la gastronomía*, aunque la devaluación de la moneda influyó drásticamente en la economía Argentina, algunos sectores se vieron favorecidos; el turismo se incrementó notablemente y en consecuencia el consumo. Algunas Pymes decayeron y otras se lanzaron a la apertura de ciertos sectores que antiguamente estaban en decadencia, como el de ropa,



productos de cuero, platería; y a la vez promovieron otros rubros como el de la hotelería, los servicios turísticos y la gastronomía.

En general, hoy Argentina está inmersa en una situación político-económica que dificulta el buen vivir de todos sus habitantes. Se podría decir que la clase media prácticamente ha desaparecido y que la sociedad ha quedado dividida en dos grandes niveles socioeconómicos, la clase alta y la baja. Esto da lugar a una población con realidades extremadamente distintas, en la que a pocos no les afecta la inflación diaria.

En primer lugar, y en base un artículo publicado por La Nación, el sueldo mínimo del 3% de los trabajadores en blanco, aumentará a \$1740 a partir del mes de septiembre de 2010, y a \$1840 en enero (Blanco Toledo, 2010). Sin embargo, pareciese ser que parte de la población Argentina no alcanza a cubrir sus gastos con este sueldo. Más aún, si se tiene en cuenta que los precios aumentan día a día pero los sueldos no, no todas las familias tienen dos hijos que mantener y en un hogar no se consume únicamente alimentos.

Según la Fundación de Investigaciones para el Desarrollo (...) en el primer trimestre una familia tipo del Gran Buenos Aires necesitaba \$ 3.015 mensuales para cubrir sus gastos básicos, suponiendo que la familia tiene atención médica del hospital u obra social y los chicos van a la escuela pública. (Bermúdez, 2010, párr. 5)

En base a estos datos, en un matrimonio con dos hijos, ambos padres tendrían que trabajar tiempo completo para solventar sus gastos, pero sin muchas posibilidades de derivar dinero para alguna actividad extra.

Sin embargo, no se estaría siendo realista si se piensa que todos los argentinos ganan este dinero como sueldo mínimo. Sólo se tuvieron en cuenta trabajadores en blanco, ahora, qué es lo que sucede con aquellos que no están registrados.

Los trabajadores en negro representan, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) el 34,6% de los asalariados (Bermúdez, 2010) Este tipo de empleados

están sujetos a las decisiones de sus empleadores, ganando un salario en ocasiones menor al mínimo vital y móvil y sin posibilidad de acceder a beneficios sociales.

Estos trabajadores, necesitan de los mismos recursos para vivir, que cualquier otro individuo, pero se encuentran en mayor desventaja como consumidores.

La realidad es que hoy en día, para una familia tipo, es casi imposible ahorrar. Según un estudio realizado por la Fundación Mercado (2010) en mayo del 2009 el porcentaje de las familias con capacidad de ahorro llegaba al 23,2%, mientras que en el 2010 sólo alcanzó el 14,8% en el mismo mes. Aquellos que sí pueden ahorrar, lo hacen en su mayoría en pos de la obtención de una vivienda o un automóvil, aunque otros simplemente deciden no guardarse el dinero.

El estudio marca un incremento del consumo a corto plazo, guiado por las bajas expectativas de la adquisición de bienes a mediano y largo plazo. La situación, contextualizada en una inestabilidad económica y acompañada por un malestar social, da como resultado cambios de hábitos en el consumo diario y esporádico. Hoy la gente compara, busca descuentos y ya no compra todos sus artículos de marca, hoy prefiere ahorrar adquiriendo segundas marcas o consumiendo menos.

### **1.2.1 Efectos de la situación Argentina en el sector gastronómico**

Como a todo sector, las crisis afectan, de manera negativa o positiva, según las circunstancias.

La creciente inflación que vive el país, ha generado que la clase media busque gratificaciones inmediatas con productos que quizás no podrán adquirir más adelante (Molciusky, 2010) Y si bien desde hace unos años, las actividades de recreación y entretenimiento se habían visto reducidas por la situación económica, según la consultora Neder en el 2010 han presentado un aumento. Entre los gustos que las personas buscan darse, se encuentra el salir a comer. Sin embargo, el aspecto que todavía se ve influido por los ingresos es la frecuencia de las salidas y el tipo de restaurantes a los cuales se

elige ir. Para Jorge Ferreyra, de clase media, dueño de un microemprendimiento y padre de dos hijos:

(...) se vuelve un poco difícil salir a comer seguido en familia. En promedio el gasto mínimo es de \$200, lo que para mi representa la cuota del colegio de uno de los niños. Cuando salimos solos con mi esposa, elegimos lugares un poco más caros, nos damos el gusto, pero con los chicos, hay que ajustarse. (Comunicación personal, 10 de julio de 2010)

Por otro lado, la gente de clase media con mayores dificultades, que no accede a estos gastos, elige cocinar más en sus casas, reduciendo así el servicio de delivery.

La otra cara, es la de las clases media-alta y alta, en las cuales la salida a restaurantes no se ha visto afectada en ningún aspecto. Hoy los que más éxito tienen son los lugares especializados, y no precisamente son los más económicos.

Por último, lo que sí ha beneficiado al sector han sido los turistas, que debido a la devaluación del peso visitan el país y recorren los distintos espacios de diversos estilos de gastronomía.

### **1.2.2 Consumo del sector**

El sector gastronómico ha crecido enormemente en nuestro país en los últimos años, liderado por los restaurantes, hoy ofrece un sinfín de variedades para quien disfruta del comer. Desde la apertura a cocinas internacionales, hasta la creación de nuevos conceptos gastronómicos, el sector se ha profesionalizado y puesto a la altura de un público cada vez más conocedor y exigente.

Según Franchising Advisors (2007), una investigación realizada en 2008 sobre el mercado gastronómico de la Argentina, muestra que en ese año se encontraban un total de 37.845 locales dedicados a la gastronomía; de los que 37.553 pertenecen a restaurantes y tan sólo 292 a locales de fast food. Un dato importante a tener en cuenta también es que los restaurantes emplean a un total de 111.775 personas.

Teniéndose en cuenta la evolución entre los años 2002 y 2007 el sector en general creció un 23,7% por cada período transcurrido y su rentabilidad neta promedio fue de entre un 10 y un 20% en 2007; restaurantes con un 15%.

Según el estudio mencionado, los restaurantes continuarán con la tendencia por lo gourmet con locales especializados, y sus factores claves de éxito serán como en la actualidad; la marca, la localización, la calidad de sus productos, el precio, la atención y la masa crítica de gente.

A partir de este escenario se podría decir que el avance del sector también generó una evolución en la calidad de las propuestas gastronómicas ofrecidas, no sólo en el ámbito de restaurantes sino en todos los campos de la gastronomía.

Más profundo aún, es pensar que junto a este avance, crecen los puestos de trabajo y la motivación para desarrollar emprendimientos vinculados al sector.

Particularmente en la ciudad de Buenos Aires, gran parte del consumo se debe a su afluencia turística, y se espera que por este mismo motivo, la tasa vaya en aumento.

“Argentina podrá ser un polo gastronómico muy interesante a nivel internacional y de atractivo para los turistas” dice el titular de Café Martínez, Marcelo Salas Martínez (2007, párr. 14)

Este progreso ha incrementado la competencia del sector, y por ende ha hecho que se le comience a dar un mayor valor a los espacios de gastronomía. El consumidor se comenzaría a interesar en ser parte de una marca no sólo por consumir sus productos sino también por sentirse cómodo en su punto de venta.

El hecho de sentarse a tomar un café en un restaurante o en un sitio especializado y no hacerlo en el hogar, habla también de abrirse a nuevas experiencias y sensaciones.

Por otro lado, el ejecutivo, con la necesidad de almorzar todos los mediodías, le ha dado a los restaurantes la oportunidad de ampliar su mercado. La creación de una extensa y

accesible oferta de menús que en base a lo que se ha observado van desde los \$25 a los \$50, ha sido la respuesta a esta necesidad de quienes no pueden volver a sus casas en el almuerzo.

Pero esta cuestión, también le ha abierto las puertas ha distintos servicios de catering, que en pos de incrementar sus ingresos, preparan viandas semanales para los ejecutivos. La diferencia, quizás, recae en la posibilidad de comer saludable y con un sabor más casero.

Además, cuando se habla de comida, según el artículo de Franchising Advisors (2007), el argentino tiene gustos variados y en la actualidad prefiere los lugares especializados con buena calidad, a aquellos que ofrecen variedad pero sacrifican la excelencia en el producto. Para el desayuno, es muy tradicional, elige las medialunas y el café con leche. En cambio para un almuerzo o una cena, si bien cada día varía más, los platos preferidos son las carnes y las pastas. En el verano es muy común que aumente en las pizzerías el consumo de pizzas y empanadas acompañadas con cerveza. Y en tanto al postre, el helado es una de las opciones que lidera, en especial el de dulce de leche, con almendras o nueces. Le sigue también el brownie y el mantecol.

Las preferencias del consumidor nacional se han ampliado, más que nada por la inserción de la gastronomía temática o especializada; restaurantes de comida armenia, árabe, china, japonesa, mexicana y otras están de a poco conquistando los paladares.

Estudios realizados por la Escuela Internacional de Hotelería y Turismo, CENCAP, (Franchising Advisors, 2007) expusieron que tanto las actividades gastronómicas como las turísticas nunca dejaron de crecer y que cada vez aportan un mayor dinamismo a la economía, con la ciudad de Buenos Aires como eje central.

Asimismo, determinaron que un dato que influye en el consumo del sector es que la industria de viajes y turismo representa el 7,7 por ciento del Producto Bruto Interno Argentino (PBI) generando 18 millones de pesos. El sector hotelero gastronómico ha

venido facturando más de 8 millones de pesos y para el este año estima llegar a los 15 millones.

Dentro de los sectores en los que se clasifica la actividad económica en la Argentina la hotelería y la gastronomía ocupan hoy el 10° lugar. Gran parte del aporte de la inversión que tiene el sector se lo dan las PYMES en proceso de modernización.

Este es un dato de suma relevancia. Las PYMES, que resurgieron o se crearon luego de la crisis, son parte fundamental de este progreso. Seguramente, este avance no hubiese sido posible sin el espíritu de progreso de emprendedores nacionales.

Según Fernando Arosio en su artículo *Radiografía del mercado gastronómico de la Argentina*:

Mientras el sector gastronómico desarrolle políticas sistémicas de competitividad tendientes a la mejora continua de la calidad y al mantenimiento de la competitividad-precio que le permitan aprovechar el evidente despertar turístico de la Argentina, su crecimiento podrá ser mayor que la actualidad. La diferencia entre desarrollar o no estas políticas es sustancial, porque se estima que la facturación en el 2007 será de mil millones de pesos y hasta dos mil millones para el 2010 (2008, párr. 18)

### **1.3 El mercado de catering en Argentina**

Como se ha mencionado anteriormente, la sociedad argentina de hoy, no posee la misma capacidad de ahorro que en el 2009. Marisa Baena, organizadora de eventos, afirma que actualmente para una fiesta de quince o un casamiento, una tarjeta promedio cuesta aproximadamente \$150 por persona y que el número de invitados mínimo va de los ochenta a los cien (Comunicación personal, 13 de agosto, 2010). Es decir que para cubrir el costo de una fiesta hoy se necesitan alrededor de \$20.000 contemplándose otros gastos.

Por lo tanto, para una familia tipo es muy difícil costear una fiesta sin años previos de ahorro. Y si bien se ha reducido la realización de eventos en general, según Marisa esta situación ha generado tres cosas, “(...) la sustitución de la fiesta por otra actividad o regalo, el reemplazo de la contratación del catering por la elaboración casera del mismo, o la contratación de un catering básico y de bajo costo.” (Comunicación personal, 13 de agosto, 2010)

Podría decirse que a partir de lo expresado por Baena, se observa una contradicción. Mientras que el sector de gastronómico evoluciona en relación a su oferta, existe un contexto socio-económico que estanca la demanda.

Por supuesto, que aquellos servicios que se dirigen exclusivamente a un segmento Premium o de alto poder adquisitivo, tienen la oportunidad de desplegar el avance del sector; pero quienes manejan un precio dirigido a la clase media no poseen la misma libertad.

Este contexto nacional de incertidumbre y pocos recursos genera entre las marcas de la categoría, la necesidad de sobrevivir y por lo tanto una competencia intensa. Cada empresa trata de buscar una ventaja competitiva que le brinde rentabilidad, poder conquistar a un segmento del público y fidelizarlo. Pero aunque la oferta es amplia, el mercado está liderado por empresas de tradición y experiencia, lo que provoca que aquellas que no ofrecen un diferencial concreto, o están empezando, tengan pocas posibilidades de progresar.

### **1.3.1 El mercado de catering en Luján**

Si bien existen generalidades a nivel mundial y nacional en el consumo gastronómico, ciertas ciudades parecen tener sus particularidades. Carolina, quien ha decidido lanzar su empresa de catering integral en la ciudad de Luján, comenta:

Hace años empecé haciendo servicios chicos de manera informal, a amigos. Después, el boca a boca me llevó a trabajar para personas desconocidas, pero el querer innovar siempre se complicó. La gente está muy cerrada en lo tradicional, y al final uno no termina haciendo lo que le gusta. Es un sector reducido con el que puedo trabajar como quiero. Luján es difícil, nunca sabés realmente lo que la gente quiere. (Comunicación personal, 13 de agosto de 2010)

Según un relevamiento realizado por la autora de este proyecto, en abril de 2010 en Luján, la situación que vive Carolina la viven la mayoría de las empresas de catering que quieren ofrecer un servicio novedoso en la localidad. El 80% de las marcas brinda un producto convencional, con menús clásicos en donde el diferencial que se resalta es la abundancia o la calidad. El porqué de esta situación recae en que el ciudadano, y consumidor del lugar, está formado dentro de un contexto en donde prima la tradición. Punto que se ampliará posteriormente.

Según la misma investigación, del 20% restante, un 5% aproximadamente, ha ingresado al mercado antes del 2009 y un 15% lo ha hecho durante el mismo año. Todas las marcas son PyME y el 90% focaliza su venta sólo en Luján.

Quienes han visualizado un cambio dentro del comportamiento general del consumidor de la ciudad, han optado por responder al mismo a través de la diversificación de su oferta. Un estilo gourmet e innovador para quienes siguen las tendencias actuales, y un servicio clásico para quienes todavía no se animan al cambio.

En base a esta situación Carolina expresa:

(...) ante diferentes opciones, la mayoría de la gente se termina quedando con las propuestas más simples y comunes. Los jóvenes de entre 25 y 35 años son los que usualmente cuando se casan eligen menús más jugados y originales. Conocen la oferta gastronómica de Buenos Aires, al igual que sus invitados, y eso se nota.”  
(Comunicación personal, 13 de agosto, 2010)



Además, la investigación permitió determinar una cuestión clave. En la ciudad, hay también otras categorías dentro del sector gastronómico, que han decidido ofrecer servicios de catering. Los restaurantes, panaderías y confiterías, vieron que contaban con los recursos técnicos y humanos para hacerlo y se lanzaron al mercado a probar suerte. Los de mayor experiencia y antigüedad, se vieron beneficiados por su reputación en la ciudad y por contar con el *know how* del rubro; lo que resultó una dificultad para quienes recién se instalan en el negocio.

De todas maneras, se puede afirmar a partir de la observación, que el sector está creciendo; lo que da lugar a la competencia y a la necesidad que surge de las marcas de sobresalir del resto.

### **1.3.2 Luján, radiografía y cultura**

A tan sólo 70 Km. de Capital Federal, Luján se ubica entre extensos campos y quintas y edificios vanguardistas de la próspera urbe.

Conocida por su carácter religioso y su vida campestre, Luján es una ciudad que en los últimos años ha atravesado un intenso proceso de urbanización. Según el INDEC, la población alcanzó los 88.538 habitantes en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2001, creciendo casi un 9% con respecto al realizado en 1999. La construcción de accesos y rutas a su alrededor la ha transformado en un punto clave del mapa; y sus eventuales procesiones de fé y actos políticos, le han dado relevancia nacional.

*La ciudad del Bicentenario*, tal como la ha bautizado el Gobierno de La Nación, está compuesta por seis localidades vecinas: Jáuregui, Carlos Keen, Cortínez, Torres, Open Door y Olivera. Su atractivo turístico, hoy no sólo se reduce a la catedral Basílica, sino que se expande hacia sus puntos culturales, históricos y gastronómicos.

La localidad se ha convertido en un centro de escape para quienes desean despejar la mente de las grandes ciudades. Néstor García Canclini, en su libro *Consumidores y ciudadanos. Conflictos Multiculturales de la globalización*, explica; “Recluirse en la casa o

salir los fines de semana de la ciudad son algo más que modos de librarse un poco de la violencia, el cansancio y la contaminación: son formas de declarar que la ciudad es incorregible” (1995, s.p)

Los habitantes de ciudades como Buenos Aires, se ven atraídos por la tranquilidad de sus calles y la opción de poder descansar en campos abiertos, separados del sector comercial. Lo que explica Canclini, se ve reflejado en el afluente turístico constante de los fines de semana; la gente busca descontracturarse y descansar.

Sin embargo, se puede observar que así como aquellos que visitan la ciudad los fines de semana, están quienes desean salir del paisaje rutinario de siempre de la pequeña ciudad y eligen trasladarse a un espacio con mayores opciones y nueva gente; Capital Federal. Aquí, se evidencia la contradicción entre el habitante y el visitante. Para muchos, ir a la gran ciudad significa, como ha expresado Gino Germani

(...) núcleo de la modernidad, el lugar donde sería posible desprenderse de las relaciones de pertenencia obligadas, primarias, de los contactos intensos de tipo personal, familiar y barrial propios de los pequeños pueblos, y pasar al anonimato de las relaciones electivas, donde se segmentan los roles. (1961, s.p)

Por otra parte, resulta pertinente dar a conocer datos relevantes correspondientes al censo de 2001 realizado por el INDEC en la ciudad.

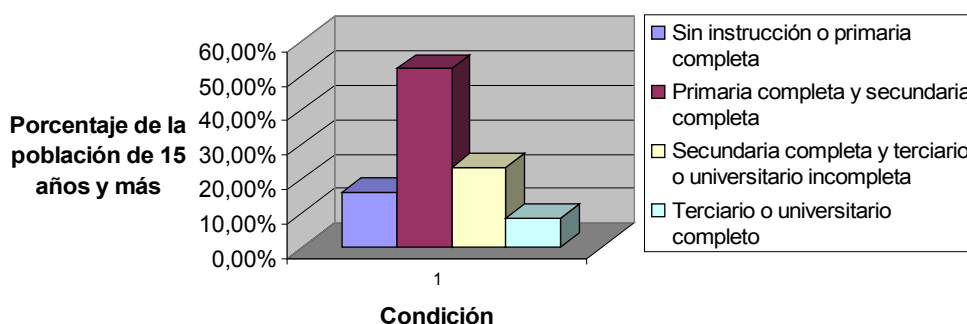


Figura 1: Nivel de instrucción alcanzado en la ciudad de Luján. Fuente: INDEC (2001) Elaboración propia. *Censo Nacional de Población y Vivienda 2001*. Citado en *Municipio de Luján, sitio oficial de la ciudad de la fé*.

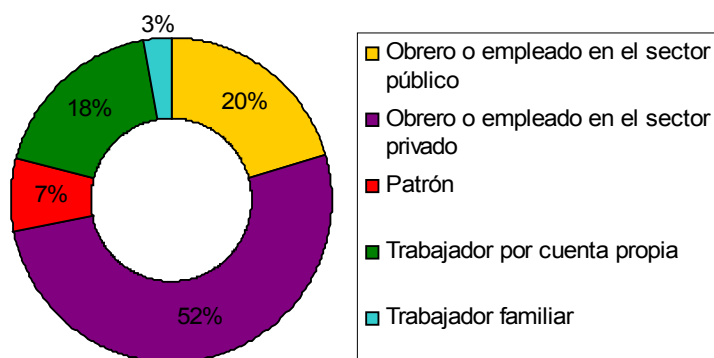


Figura 2: Población ocupada según categorías ocupacionales. Fuente: INDEC (2001) Elaboración propia. *Censo Nacional de Población y Vivienda 2001*. Citado en *Municipio de Luján, sitio oficial de la ciudad de la fé*.

En constante crecimiento, y a raíz del flujo de gente que moviliza, se puede considerar que Luján también se ha transformado en un polo de intercambio cultural.

Según un trabajo de investigación realizado en el 2009 por la autora de este proyecto, Luján es una ciudad que está atravesando un intenso proceso de transculturación. James Lull afirma que este es un “(...) proceso mediante el cual las formas culturales se trasladan literalmente a través del tiempo y el espacio, y allí donde se instalan entran en interacción con otras formas culturales. Reciben y ejercen influencia y producen nuevas formas.” (1997) Los hábitos y costumbres porteñas se han comenzado a instalar en una sociedad llena de tradiciones y valores clasicistas. Los adolescentes y adultos que viajan de Luján, a estudiar o a trabajar a Capital Federal, llevan de vuelta consigo mismos, prácticas y modas que corresponden a una cultura completamente capitalina. De igual manera, viene sucediendo con las familias que decidieron alejarse del ruido constante de Buenos Aires y se mudaron a Luján para encontrar tranquilidad. Estas movilizaciones geográficas, que según la investigación mencionada, tomaron relevancia hace ya más de veinte años, le dieron la posibilidad a la pequeña ciudad de campo, de convertirse en un nuevo centro urbano.

La raíz de este hecho yace en que la cultura es un “(...) conjunto de valores, comportamientos e instituciones de un grupo humano que es aprendido, compartido y transmitido socialmente (...)” (Perrot, 1979, p.39) pero que a su vez, está compuesta de subculturas diferentes. Como bien explican León y Olavarría (1991) en su libro *La Cultura. Valores compartidos*, las subculturas son los distintos grupos culturales que componen una sociedad. Sus miembros poseen ciertas creencias, valores y costumbres que los diferencian del resto, aunque éstos se adhieran a la mayor parte de las normas y de los comportamientos de la sociedad general.

Cuando la transculturación comienza, las distintas subculturas empiezan a fusionarse dando lugar a lo que se conoce como *proceso de hibridación* (García Canclini, 1990) Esto crea en el individuo una integración de lo propio y lo ajeno que no se estanca en el mismo ser, sino que se exterioriza en su propio contexto.

Lo que atraviesa Luján, es precisamente este proceso. Su urbanización le ha permitido acceder a una mejor calidad de vida, a tecnologías y medios de comunicación que lo conectan con el mundo cosmopolita de la ciudad de Buenos Aires. Y si bien, su población adulta todavía está arraigada fuertemente a lo tradicional, las nuevas generaciones son quienes están creando una profunda apertura cultural.

El pensamiento y las prácticas mestizas son recursos para conocer lo distinto y elaborar las tensiones de las diferencias. La hibridación como proceso de intersección y transacción es lo que hace posible que la multiculturalidad evite lo que tiene de segregación y pueda convertirse en interculturalidad. (García Canclini, 1990, p. 118)

Sin embargo, el problema que se ha evidenciado a través de la investigación, es que esta diferencia de adaptación y posturas, dificulta en gran medida la apertura de negocios innovadores. Las personas de más de 40 años de edad, que todavía mantienen un pensamiento clásico, rechazan ciertas ideas y hábitos que provienen de otras ciudades modernas como Capital Federal. El punto, es que este grupo etario es quien posee el

mayor capital económico para la adquisición de productos y servicios. “Al intensificarse la interculturalidad migratoria, económica y mediática se ve que no hay sólo fusión, cohesión, ósmosis sino también confrontación y diálogo.” (Bidart, et al. s.f., p. 1)

Esto que se plantea es lo que sucede precisamente entre los jóvenes y adultos menores de 40 y los que superan ésta edad. El mercado de los eventos, es un buen ejemplo. Ante la organización de un cumpleaños de 15, las chicas serían quienes optan por lo novedoso y original, que en la mayoría de los casos, suele ser lo más costoso. Pero los padres que están arraigados a las fiestas tradicionales, son la mayor oposición, más aún porque son quienes financian el evento.

Pero a pesar de esta confrontación, que existe en todos los aspectos de la cotidianidad del ciudadano, inclusive en la infraestructura de la ciudad; la transculturación avanza y genera cambios. Las costumbres que, como sostienen León y Olavarría constituyen modos de comportamiento aceptados culturalmente en situaciones específicas, son las más afectadas. Siendo los valores, la guía de comportamiento que se vuelve difícil modificar. Es que en definitiva, este fenómeno es inevitable, el ser humano tiene necesidades y la cultura es quien las satisface, pero para hacerlo debe cambiar, debe ser dinámica. (1991)

De esta manera una ciudad se ve atravesada por la influencia de culturas ajenas y comienza a gestar un cambio. Instancia que en la actualidad, es un intermedio dificultoso y clave para el desarrollo organizaciones y empresas.

## **Capítulo 2. PYMES argentinas**

Las PYMES, pequeñas y medianas empresas, son en Argentina, uno de los principales motores de empleo y productividad. Sin embargo, son las empresas a las cuales más les cuesta crecer y dar el gran salto como organización.

Los motivos que encierran este estancamiento, parecen ser diversos; el débil apoyo del estado, la falta de conocimiento de la realidad de las PYMES, el miedo de las empresas a incorporar programas nuevos y la ausencia de planes de comunicación en las corporaciones.

Las PYMES necesitan para crecer, trabajar su comunicación, comenzar a pensar en la gestión de marca, posible en su escenario siempre y cuando se ajuste a la realidad que viven. Pero también necesitan de profesionales que le brinden la oportunidad de desarrollar esta gestión, un apoyo en comunicación conciso y real. El branding debería estar abierto a todos, sin importar tamaños.

En Argentina, las pequeñas y medianas empresas, han demostrado su capacidad para sobrevivir a intensas crisis socio-económicas, y para aprovechar las oportunidades que, a pesar del desequilibrio, éstas han generado.

Uno de los sectores, que mayor crecimiento tuvo a partir de la devaluación del peso argentino fue el gastronómico, entre otros, impulsado por PYMES. Esta evolución, generó una mejora en todas las propuestas del sector, incluyendo las de la categoría de servicios de catering.

Sin embargo, las políticas que se elaboraron para acompañar este crecimiento, se podría decir que no son adaptables a la realidad de la mayoría de las empresas, menos a aquellas que se encuentran fuera de Capital Federal.

Se necesitarían por lo tanto, políticas locales que trabajen desde lo más básico, las necesidades de las PYMES de la región, las cuales tienen características particulares por el entorno en el que están insertas. Pero éstas políticas deberían abarcar no sólo lo financiero, sino también el plano de la comunicación.

Luján, una ciudad en crecimiento, cuenta con un número importante de PYMES, muchas relacionadas al sector gastronómico, y a la categoría catering. Sin embargo, no hay desde el municipio, propuestas concretas que fomenten su evolución, como tampoco hay desde el interior de estas empresas, un conocimiento claro de lo que necesitan mejorar a nivel comunicacional para crecer.

Pero más allá de esta situación, las PYMES son el resultado de un sujeto que busca autorrealizarse, de un emprendedor. Satisfacer su necesidad como ser social a través de un proyecto, es parte fundamental de su vida.

En una era donde el individualismo reina, los microemprendimientos son cada vez más frecuentes. La sociedad y el estado, deberían responder a este nuevo contexto, a través de propuestas claras y aplicables que fomenten su progreso.

## **2.1 Concepto de la pequeña y mediana empresa a nivel nacional**

El desarrollo económico y productivo de una sociedad, está sostenido por empresas de diversas envergaduras. De acuerdo al nivel de actividad que cada una posea, es que se pueden reconocer como pequeñas, medianas y grandes empresas. Son precisamente las pequeñas y medianas, las que hoy se determinan como PYMES y las que poseen un papel clave en los mercados del país. Pero esta categorización no sólo se aplica midiendo la actividad de la empresa, sino también evaluando sus formas concretas de creación.

Según la ley 24.467 (Legislación General, 2005), sancionada el 15 de marzo de 1995, una pequeña empresa es aquella que su plantel no supera los 40 trabajadores, y su facturación anual es menor a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de la presente ley.

Esta definición, difundida por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SePyME) ha sido complementada por el gobierno a través de la disposición de parámetros de ingresos mínimos que también definen al tipo de

organización. Los mismos fueron restablecidos por el Ministerio de Industria el 19 de agosto del presente año, a modo de poder aumentar la cantidad de empresas incluidas en el sector.

Tomándose como ejemplo el mercado al que se vincula este trabajo, y lo planteado por el Ministerio, una microempresa de servicios hoy debe contar con un nivel de ventas de \$590.000 anuales mínimos para entrar en esta categoría. Sin embargo, para ser considerada una pequeña empresa, tendría que disponer de \$4.300.000 y para categorizarse como mediana, de \$28.300.000 (2010).

A partir de esta resolución es que se determinan las obligaciones, limitaciones y beneficios que tiene una PyME en el país. No obstante, una de las dificultades que enfrentan y que se tratará más adelante, es la falta de relación que tienen ciertas determinaciones gubernamentales con respecto a la realidad actual de las empresas.

## **2.2 El nacimiento de las PYMES en Argentina**

A partir de la lectura del libro *Historia Argentina Contemporánea*, escrito por Wuilfredo Carrozza y otros autores (2000), se puede afirmar, que las PyMEs nacen con el modelo de sustitución de importaciones entre 1850 y 1860. El enfoque sobre el mercado interno que primaba en el periodo, dio lugar al aprendizaje y a la adquisición de conocimiento especializado. Sin embargo, la falta de organización y de políticas formales, plantaron en el sector, errores que se acrecentarían con el tiempo.

Años más tarde, con la crisis macroeconómica de 1870, las PyMEs sufren la falta de una estructura de desarrollo y sólo pueden actuar para sobrevivir en sus mercados. Según Ferns en su libro *Gran Bretaña y Argentina en el siglo XIX* "(...) el período de 1862 a 1875 había sido de expansión de la actividad económica y de las inversiones, el período 1875-1882 fue uno de depresión y recuperación o de tensión y de relajación económica (...)" (1968, p.375)



En 1880 con el gobierno de Roca, Argentina progresa y alcanza la estabilidad a partir del modelo agroexportador. La construcción de la *Argentina Moderna*, engendrada por el desarrollo del ferrocarril y la invención del frigorífico, colocó al país como productor de materias primas en una profunda relación comercial con Inglaterra.

Como resultado de estos cambios económicos y productivos, algunos sectores sociales comenzaron a crecer. Mientras cierto número de profesionales y trabajadores ligaban su progreso al avance del modelo agroexportador, hijos de inmigrantes obreros con oficio, lograron adquirir una carrera profesional y ascender en sus cargos. Se comienza a fundar entonces un grupo social intermedio a la elite y al proletariado, la clase media.

A partir de este momento, y a pesar de distintas crisis posteriores, el sector medio adquiere derechos y una posición económica crucial; se convierte en el motor de avance primario de las pequeña y medianas empresas.

### **2.2.1 Periodos de crisis para las PyMES**

A fines de 1994, según *Historia Constitucional Argentina*, durante la presidencia del Dr. Carlos Saúl Menem, el llamado *tequilazo* provocado en México, tuvo como consecuencia el corte de préstamos de ahorristas particulares en los bancos de nuestro país. Estos créditos, que se habían ofrecido y adquirido desmedidamente durante la aparente estabilidad de años anteriores, cesaron. Aquellos que hasta el momento habían estado operando con el dinero del banco, se vieron sumergidos en crisis.

Dueños de pequeñas y medianas empresas, y aún de otras de mayor tamaño, se vieron afectados por trabajar con un capital ficticio. Algunas alcanzaron la quiebra, mientras otras sobrevivieron a penas para mantenerse en el mercado.

Luego de este periodo, según el mismo artículo, los que lograron reponerse o crearon su empresa, tuvieron que enfrentarse a la crisis del 2001. La ruptura de la Ley de convertibilidad, el abultado déficit fiscal y el desmoronamiento de un Estado que delegó sus funciones primordiales al sector privado, provocaron el caos durante el gobierno de

Fernando de La Rúa. La realidad que se tuvo que enfrentar sobre la verdadera relación peso-dólar, dio como resultado, entre otras cosas, desesperación e inestabilidad económico-social.

Quienes poseían su dinero en el banco, sufrieron el *corralito* (BBC); medida que les permitía a los ciudadanos extraer de sus cuentas bancarias solamente 250 dólares semanales. Este intento por frenar la fuga de capitales desató en conjunto a otras medidas, un estallido nacional. (2006)

Cientos de empresas quebraron y miles de argentinos de clase media pasaron a la pobreza. Sin embargo quienes supieron ver de esta crisis una oportunidad, comenzaron a trabajar en pos de aprovechar el valor del dólar.

Así como muchas PyMEs murieron, otras surgieron alrededor del turismo extranjero y de otros sectores que hasta el momento no habían sido explotados. La exportación de productos elaborados por pequeñas y medianas empresas también presentó un alza con respecto a periodos anteriores

### **2.3 Las PyMES en la posmodernidad argentina.**

Actualmente, y a partir de lo estudiado por el Grupo de Políticas PyME en *Aportes para una estrategia Pyme en la Argentina*

El desarrollo de las pequeñas y medianas empresas es un proceso de gran importancia para la construcción de un sistema económico competitivo. El aspecto más difundido de las PyME es la gran capacidad de crear empleo que poseen... generan una serie de condiciones favorables para la competitividad sistémica y para la existencia de las tramas productivas, entre las que se destacan la distribución más equitativa del poder económico, el fortalecimiento de los encadenamientos productivos y el mayor equilibrio regional.

De este modo, y a partir de lo planteado por los autores del libro, las PyMEs deberían ser las empresas con mayor apoyo institucional. Sus aportes demuestran que, mientras más

consolidadas estén, las estructuras productivas serán más flexibles a cambios y menos vulnerables a crisis internas o externas.

A su vez, estas organizaciones contribuyen a la actividad innovadora y dan lugar al despliegue del emprendedor; al igual que ayudan al desarrollo territorial y al aprendizaje. Sin embargo, a pesar de su rol constructor, las PyMEs presentan dificultades casi primitivas, que impiden la evolución de sus procesos internos y por ende sus actuaciones externas.

El Gobierno de la Nación Argentina y el Ministerio de Industria han creado en el 2004 la Secretaría Pyme (Sepyme) que ofrece distintos programas de apoyo en financiamiento, capacitación y gestión para las PyMEs del país. Esta reciente iniciativa, incluye además, una sección dedicada a los Jóvenes Pyme, a los emprendimientos y a las asociaciones entre empresas.

Sin embargo, muchas de las organizaciones existentes, no pueden acceder a estos planes a raíz de los exhaustivos requerimientos que demandan. Daniel Pruski, dueño de una empresa textil de más de 35 años de la ciudad de Luján, afirma que “Los requisitos son tales que como siempre es imposible llegar a ellos.” (Comunicación online, 28 de agosto de 2010)

La principal problemática visible, a partir de lo que se ha investigado dentro del sector, es que el diseño de los planes ofrecidos por el estado no concuerda con la realidad que viven las pequeñas y medianas empresas. Además, la disposición de programas de este tipo es relativamente reciente, cuando la necesidad de apoyo de las PyMEs nace desde mediados del 1800.

De esta manera, las empresas que hoy tienen mayor participación en el sistema económico nacional, son las que se han construido plenamente con el esfuerzo y financiamiento de sus dueños. Este tipo de empresas maduras, han atravesado y superado situaciones críticas solas, lo que demuestra un núcleo de integridad elemental por parte de las mismas.

Cabe cuestionar entonces, qué podrían haber logrado estas organizaciones con un sustento institucional y económico por parte del Estado. Si bien a raíz de esta ausencia gubernamental, muchas PyMEs murieron iniciando su camino, las que supieron superar el momento han perdido, quizás, la oportunidad de ser hoy una gran empresa.

Como bien explica el Grupo de Políticas PyME en *Aportes para una estrategia Pyme en la Argentina*, ciertas debilidades estructurales se han revelado ante los distintos vaivenes micro y macroeconómicos que “(...) en ausencia de un sistema de apoyo efectivo durante la primera mitad de los noventa, se tradujeron en el predominio de respuestas empresariales de tipo defensivo.” (Barbero, et al. 2003)

Sumado a esto, la falta de planeamiento estratégico que poseen las PyMEs tampoco les da la posibilidad de protegerse ante las amenazas del entorno. No hay en este tipo de empresas la oportunidad de ser proactivo, de visualizar escenarios futuros y de actuar en pos de su beneficio; sino que se les presenta como única opción, el reaccionar ante los hechos.

Ambos aspectos, la falta de apoyo estatal y la ausencia de una estructura interna eficiente, dieron como resultado en distintas etapas históricas, el quiebre o desestabilización de pequeñas y medianas empresas. Daniel Pruski, cuenta la experiencia que vivió con su PyME del sector textil:

El período que mas nos afectó fue la década del 90, solamente recordarlo me pone incómodo. Pero nuestra actividad es cíclica según los vaivenes del país. Por este mismo motivo se creó la cámara de la industria textil. En los años 90 me quedé con el sabor amargo de no haber podido hacer nada, esta vez estamos más organizados para defendernos (...) (Comunicación online, 28 de agosto de 2010).

Fue prácticamente el espíritu emprendedor de los dueños de estas PYMES, lo que permitió que éstas salieran a flote o volvieran a resurgir luego de las crisis, no el apoyo gubernamental.

### **2.3.1 Pequeña y mediana empresa: buscado el crecimiento**

En abril del 2009, en Argentina se encontraban registradas 553.645 PyMEs, las que representan el 99,5% de las empresas de todo el país. Estos datos, aportados por el estudio *Estructura Productiva PyME 2009*, de la Consultora Claves Información Competitiva, confirman la amplia participación que tienen este tipo de organizaciones en el sistema económico, social y productivo del país. Además, informa que el 55% de este total están ubicadas en Capital y provincia de Buenos Aires.

Sin embargo, a pesar de que el gobierno ha planteado en los últimos años programas de ayuda para este tipo de empresas, y cada vez muestra mayor interés y flexibilidad, la heterogeneidad de las mismas no siempre permite su aplicación. La realidad que se percibe es que hay requisitos que sólo pueden cumplir las PyMEs de mayor tamaño. Las organizaciones pequeñas, necesitadas de apoyo, son las que se encuentran imposibilitadas de acceder.

Paralelo a esto, la difusión de los programas es escasa. No se realizan campañas continuas y masivas que aseguren su comunicación.

Se necesita que no sólo las empresas de Capital Federal conozcan las opciones que plantea el gobierno; existen PyMes en Gran Buenos Aires que también deben estar al tanto de las posibilidades brindadas.

Al mismo tiempo, ciertas personas del interior que poseen una PyME no comprenden de financiamiento económico y de políticas de gestión, por lo que es necesario dirigirles un mensaje claro que los invite a conocer sus oportunidades de crecimiento. Los programas deberían estar cuidadosamente diversificados y comunicados, para responder a las necesidades específicas de cada empresa.

Fundamental es entonces, trasladar las políticas implementadas a nivel nacional y provincial, a los municipios. Esto ayudaría a comprender la situación que vive cada organización en base a su contexto diario y a la cultura en la que está inserta. El Grupo de Políticas Pyme en *Aportes para una estrategia Pyme* deja en claro esta perspectiva.

Las divergencias entre regiones son significativas. La distancia entre regiones más avanzadas y otras rezagadas puede llegar a ser enorme, y lo más probable es que los programas estándares diseñados desde el gobierno central [o aún provincial] no tengan impacto bajo condiciones tan diversas. Más bien, parece pertinente descentralizar el diseño de políticas de fomento localizadas que permitan la formulación de estrategias apropiadas para el nivel local y regional. (Barbero, 2002, p. 292)

La implementación de programas a este nivel, ayudaría a mejorar la definición de los problemas, a tomar medidas con precisión, e incluso a realizar mejor los controles o monitoreos.

Sumado a esto, existe la necesidad de un accionar conjunto, sistémico. Una mirada integradora que plantee una estrategia de apoyo con un objetivo común, permitiendo una maximización de los esfuerzos de las empresas.

La constante competencia que existe entre el nivel provincial y nacional por el espacio de intervención PyME, es precisamente una de las dificultades que se plantea para lograr la unificación de acciones. Además, las políticas PyME necesitan de un tiempo considerable para su maduración, lo que demanda una continuidad de los programas a lo largo de diferentes periodos. Sin embargo, los gobiernos de turno suelen borrar lo realizado por sus antecesores. Éstos, en el afán de imponer una idea propia, no evalúan la posibilidad de que sea necesario avanzar con lo ya dispuesto.

Es necesario aclarar que cuando se habla de necesidad de apoyo, no se hace referencia únicamente al nivel económico, sino también al comunicacional. Las PyMEs suelen dejar a un lado este aspecto por ocuparse de otros que consideran más importantes, cuando en realidad es un pilar fundamental en el desarrollo de cualquier empresa.

La construcción de la imagen de marca o la creación de un plan de comunicación, no son primacía en este tipo de empresas; “La administración y los propietarios no juzgan el

tema de la MARCA como prioritario. Por tanto no le destinan recursos, no se reflexiona sobre qué se puede hacer, no se busca aprender y hallar salidas para hacer un buen BRANDING” (Pizarro Romero, 2010 párr. 1)

No obstante, es importante mencionar uno de los motivos por los que suele relegarse este aspecto. En un número elevado de PyMEs, el dueño es la columna vertebral de la organización y a su vez el resto de las partes. En él recaen todas las responsabilidades y muchas veces se ve desbordado por las decisiones a tomar. De esta manera, a veces sucede que la falta de inversión en comunicación, no recae en la ignorancia de su valor existencial por parte de la PyME, sino en la carencia de estructura de empresa como para poder abordarla. Daniel Tierno, dueño de una distribuidora de máquinas y herramientas en la ciudad de Luján afirma que:

(...) como dueño, uno debe ocuparse de todo, a veces no está la posibilidad de delegar ciertas cosas y entre tanto, algunos aspectos se escapan de las manos. A veces las capacidades internas que tienen las PyMEs son acotadas y sin un apoyo externo, se vuelve difícil superarlas. (Comunicación personal, 28 de agosto de 2010)

En tanto al Estado, este no brinda centros de apoyo o de consultoría comunicacional para las PyMEs, y aunque a nivel privado, sí existen empresas que lo hacen, el número es mínimo.

Este tipo de servicios se encuentra centralizado en Capital Federal y está conformado por empresas de renombre como la de Colombo-Pashkus y Jimenez y Asociados, y por otras más pequeñas.

El gobierno debería ofrecerle a su productor más activo, el sector PyME, un apoyo consolidado y sistémico en todos los niveles demandados. De esta manera, el esfuerzo de las pequeñas y medianas empresas, no sería por sobrevivir, sino por crecer en su mercado.

## **2.4 Las PyMEs del sector gastronómico en Luján**

Las PyMEs de la ciudad de Luján comparten aspectos estructurales con el resto de las PyMEs del país. Sin embargo, al igual que le sucede a otras localidades del interior, posee un escaso contacto con las políticas nacionales de apoyo, a pequeñas y medianas empresas.

En el sector gastronómico, se observa una cantidad importante de fracasos empresariales; radicando estos decesos en la falta de estudios de mercado eficientes. Como se trató anteriormente en el capítulo uno, Luján es una región difícil de abordar, los gustos de sus ciudadanos varían constantemente y en poco tiempo pueden hacerle alcanzar a una empresa, el éxito o la ruina. Esta situación, se observa tanto en restaurantes como en servicios de catering, lo que demanda un obligado análisis del sector, antes del ingreso.

Sin embargo, uno de los pueblos que componen el partido, Carlos Keen, ha venido fundando hace ya varios años, un polo gastronómico con bases en la comida tradicional y el estilo campestre. Esta zona, sostenida por la instalación de dos grandes empresas, ha engendrado más de diez emprendimientos gastronómicos importantes.

Marisa con doce años de experiencia en el sector y dueña de Angeluz, el restaurante mejor recomendado de la zona, explica "(...) antes no había ni para tomar un café (...) ahora somos más de catorce restaurantes (...)" (Comunicación personal, 27 de agosto de 2010) Asimismo, afirma que el pueblo trabaja con gente de Capital Federal que va en busca de tranquilidad, y no con el consumidor lujanense.

Pero a pesar de las posibilidades de crecimiento que tiene el lugar, las autoridades municipales no brindan apoyo ni recursos para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Lo mismo, sucede con el resto de los negocios que se encuentran dispersos en la ciudad.

Ahora bien, retomando la importancia que poseen las políticas locales en el desarrollo de una PyME; viéndose este diferencial que posee la ciudad como centro de tradición,



cultura y religión, cómo es que todavía no se han desarrollado programas a favor de la gestación o mejora de empresas. El Grupo de Política PyME trata este tema en el capítulo cuatro de su ya mencionado libro, y expresa:

Un concepto clave subyacente a las iniciativas locales de mejoramiento de la competitividad (...) es el de ventajas competitivas localizadas (VCL). Crear VCL es crear factores que distinguen una localidad de otras, debido a características del entorno competitivo que no pueden reproducirse fácilmente en cualquier lugar y que sustentan el crecimiento sostenido de la localidad (...) Los municipios generalmente enfrentan dificultades o restricciones financieras (...) No obstante, las administraciones municipales pueden jugar un papel crucial con respecto a la creación de VCL, por ejemplo facilitando el acceso de las empresas a las áreas específicas del municipio, creando ventanillas de orientación o agencias *one-stop*, y simplificando sus propios procedimientos de modo de no crear obstáculos innecesarios para la formalización y puesta en marcha de los negocios. (Barbero, et al. 2003 p. 293-294)

Si desde este nivel inicial, el local, se comenzaran a tejer redes de cooperación entre organizaciones y se elaborara una tarea conjunta, la creación de ventajas competitivas locales (VCL) sería un esfuerzo próspero. La posibilidad de cambio existe, Luján tiene el potencial para crecer a nivel PyME dentro del sector gastronómico, pero se necesita un sostén que le permita soportar los altibajos del rubro.

#### **2.4.1 Comunicación de las PyMEs del sector en la ciudad**

En comunicación, la diferencia entre una gran ciudad y una pequeña, recae en que, en la de menor tamaño, las herramientas informales suelen tener éxito en la transmisión de mensajes. El boca a boca, es en Luján, el medio que gobierna, y como es de efectivo, es de desbastador.

Si bien hace ya más de dos años que se han instalado en la zona, marcas que proponen servicios de comunicación eficientes, todavía la gente sigue consumiendo en base a lo que la mayoría opina o dice.

Esta es una de las dificultades mayores que se presenta en la ciudad, el enfrentarse al boca a boca y sobrevivir. Por este motivo, es necesario testearlo continuamente, al igual que cualquier otra herramienta de comunicación.

Según IESE Insight “Los canales del [‘boca a boca’](#) son más espontáneos, como las recomendaciones de amigos, colegas, organizaciones o asociaciones profesionales; vínculos en otras webs o motores de búsqueda, y artículos en revistas o periódicos.” (2008, párr. 8.)

El sector gastronómico y en particular la categoría catering, se venden por recomendación. Es mucho más probable que alguien adquiera un servicio por la experiencia de algún conocido, a que lo haga por su aparente calidad y responsabilidad. Esto se debe al alto nivel de riesgo que tiene su adquisición. No solamente es un servicio caro, sino que el grado de implicación es tal, que no sólo se ve afectado quien lo compra sino todas aquellas personas que lo consumen. Si la experiencia es mala, se puede frustrar un momento de gran importancia.

De esta manera, si bien el boca a boca no se puede controlar, se pueden realizar acciones para que los propios consumidores sean los vendedores más eficaces del mercado. Para las PyMEs esta es una herramienta con un costo nulo de inversión, sin embargo nunca se actúa sobre ella de manera planificada sino que es un hecho que surge y que luego se analiza.

El porqué de esta situación, se centra, como se ha mencionado al principio, en una serie de factores externos e internos a la empresa. Muchas PyMEs no conocen el verdadero poder de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas, consideran que una estrategia comunicacional no es algo que puedan llevar a cabo. La clave es entender que se puede construir una marca en base a las necesidades específicas de cada empresa, y

con una inversión posible de costear. En Luján, la primer empresa que logre desarrollarlo, será quien se lleve el top of mind de la gente.

Además, para el sector gastronómico, sería fundamental la creación de una imagen de marca estable y consolidada. Hoy, la tendencia en gastronomía, gira alrededor no sólo de la comida, sino de lo que representa la marca y el ritual del comer, para el consumidor.

Una PyME debe comprender lo siguiente:

(...) si hacemos una planificación estratégica, con profesionales capacitados y logramos una buena sinergia entre el equipo de comunicación y el área directiva de la empresa, una campaña de comunicación no sólo será altamente efectiva, sino que en el caso especial de las PyMes, le brindará una herramienta clave para su posicionamiento y expansión. (Berenstein, s.f. párr. 6)

Las pequeñas y medianas empresas no deben perder el espíritu aguerrido que las caracteriza en sus inicios, el resto de su vida empresarial. Al contrario, debe animarse a utilizar la publicidad y su planeamiento, como una herramienta necesaria para su desarrollo. Las PyMEs de Luján deben comenzar a explotar su ventaja competitiva local y a transmitirlo a todo el público. El sector gastronómico adquiriría fuerza y podría superar sus errores productivos a través de su crecimiento profesional en comunicación.

## **2.5 El emprendedor y la PyME**

Como seres humanos, día a día las personas se encuentran motivadas a realizar acciones, diferentes unas de otras por su nivel de complejidad o inconciencia. Nacen de una fuerza a veces inexplicable, de procesos internos que guían el qué hacer.

Por esta razón es que la psicología se ha dedicado a investigar, durante largos años, qué es la motivación y cuáles son sus variantes.

Miller afirma que: “El estudio de la motivación es el estudio de todas aquellas cosas que empujan y estimulan –en términos biológicos, sociales y psicológicos- y que vencen nuestra indolencia y nos mueven, ya sea de manera deseosa o renuente, a la acción”

(1962) Esto que empuja y estimula, en ocasiones se revela como una energía que pone en marcha las ganas de hacer. La cuestión, es que muy pocas veces se pregunta qué es lo que motiva a realizar tal o cual cosa.

Se han automatizado conductas diarias y se han dado por obvias ante la cotidianeidad. Sin embargo, el interrogante acerca de las causas que guían la conducta, le dio a lugar a Abraham Maslow, un psicólogo humanista estadounidense, a investigar sobre el tema y a desarrollar la teoría de la *Jerarquía de Necesidades*.

Según Maslow existen dos conjuntos de fuerzas motivacionales, aquellas que satisfacen las necesidades físicas y psicológicas y que por lo tanto aseguran la supervivencia, y aquellas que promueven la autorrealización de la persona; lo que incluye alcanzar el propio potencial completo, todo lo que se es capaz de ser (1970).

Este último conjunto es el que se tomará como relevante, a raíz del papel que juega en la concepción del emprendedor.

A diferencia del primer grupo, las conductas que buscan la autorrealización se llevan a cabo porque brindan satisfacción en un nivel intrínseco, no porque busquen cubrir necesidades de deficiencia. A través del autorrealizarse, se satisfacen ambiciones, deseos de los más diversos campos.

Pero, si bien es un nivel de suma importancia para el desarrollo humano, es el estrato más difícil de alcanzar. Su posición extrema, en la punta de la pirámide, determina que para poder ser alcanzada, primero es necesario cubrir necesidades inferiores. En este punto, es quizás donde se instala la diferencia, algunas personas logran satisfacer su necesidad de autorrealización y otras no.

Esta experiencia vital, como lo es alcanzar lo que se quiere ser, muchas veces se relaciona con una situación de crisis que puede atravesar el individuo. Circunstancia que quiebra su cotidianeidad y le da la oportunidad de cambio. Como expresa Ana Quiroga:

(...) la cotidianeidad consiste en la organización social y material de la relación entre necesidad y satisfacción para los sujetos de una sociedad concreta en un tiempo

histórico (...) Pero como la realidad encierra la contradicción, la cotidianeidad, esas condiciones concretas generan también discursos que tienden a la ruptura de esa mirada acrítica (...) Cuando la cotidianeidad se quiebra o entra en crisis, se abre espacio para esa indagación (...) (1998, p. 47-48)

En base a esto, se podría decir entonces que el sujeto, al atravesar una ruptura entre la necesidad y la satisfacción que componen la cotidianeidad, se cuestiona parte de su realidad.

La situación socio-económica ya mencionada, que atraviesa el mundo, y en particular la República Argentina, se internaliza en el sujeto, es parte de él, de su mundo. Éste se ve afectado por el escenario de inestabilidad, de manera constante, ya que su medio ambiente contribuye a su formación como individuo. El sujeto, siguiéndose lo expresado por Quiroga, es producido ya que es configurado y determinado por una red relacional, pero a su vez es productor, en tanto *ser de necesidades*; construye su propia vida. (1998) Esta condición de sujeto productor y producido es lo que permite que el individuo en su rol como trabajador de una organización, quizás no se sienta completo.

En ocasiones, el empleo no satisface las expectativas de profesionales y trabajadores, que luego de años de preparación quieren encontrar un espacio en su campo de estudio. Esta situación, sumada a la búsqueda de una retribución económica mayor, puede generar una crisis.

Pero esta crisis, da origen, como se dijo anteriormente, a un posible cambio, que está vinculado al aprendizaje en sí: "(...) aprender significa poner en crisis lo previamente estructurado como visión del mundo para lograr una nueva estructuración (...) porque las crisis se enfrentan y se resuelven a través de procesos de aprendizajes que modifican al sujeto (...)" (Quiroga, 1998, p. 24)

De modo que, es posible que a raíz de un quiebre entre la relación del sujeto y la organización que le brinda trabajo, el individuo busque engendrar su propio proyecto

laboral. Este mismo buscará la autorrealización, satisfacer todas las necesidades tanto a nivel profesional como personal, y será, en definitiva, su nuevo emprendimiento.

No obstante, este individuo, como emprendedor, también es un actor social que necesita ser valorizado;

Un aspecto de gran relevancia para el desarrollo de las PyME y el desarrollo económico y social, en general, es el impulso a una cultura que valore positivamente al emprendedor como sujeto de cambio y que promueva el surgimiento de nuevos emprendimientos. (Barbero, et al., 2003, p. 33)

Asimismo, el contexto social cumple un rol fundamental en el emprendedor y la creación de emprendimientos. Los estímulos que este le otorgue al individuo son esenciales para su motivación.

Distintas entidades deberían trabajar conjuntamente en pos de generar una actitud emprendedora a nivel social, para que el individuo internalice esa actitud a temprana edad, la incorpore a su mundo interno. Un entorno cerrado, anula las oportunidades de ambición de quienes, en su interior, buscan autorrealizarse.

La PyME, el microemprendimiento, encaminan las capacidades innovadoras de la sociedad como también las energías de emprender.

### **Capítulo 3. Catering: comunicar una marca emocional.**

Las marcas como símbolo representante y diferenciador de las empresas, han evolucionado a través del tiempo. Limitándose en un principio a un mero símbolo gráfico, hoy son portadoras de valores, significados, emociones y experiencias.

Este cambio progresivo, generado por la necesidad de los individuos de encontrar productos que le brinden más que un beneficio funcional, ha dado lugar a la creación de vínculos fuertes e incondicionales, entre marcas y sujetos.

Ningún rubro o categoría ha quedado fuera de esta nueva concepción de la marca, ni siquiera los productos más racionales; todos se han visto obligados a cambiar su gestión marcaria.

Se crea entonces, lo que hoy se conoce como marketing de la experiencia y marketing emocional; una nueva opción para aquellas marcas que desean explotar sus valores emocionales y posicionarse en la mente y el corazón de sus consumidores.

Los servicios de catering, no ajenos a este contexto, inmersos en las nuevas tendencias gastronómicas y en la personalización de la oferta, tuvieron que dejar de hablarles a sus consumidores de abundancia y calidad para empezar a hablarles de sentimientos, de emociones. El servicio ya no podría diferenciarse únicamente por su beneficio básico, ahora para hacerlo, debe ser portador de experiencias.

El marketing emocional y el marketing de la experiencia, son una nueva herramienta para las empresas que quieren conquistar a sus consumidores, pero sobre todo, son una nueva posibilidad para las PYMES; desarrollar una eficiente gestión de marca, con un bajo presupuesto, ahora es posible.

#### **3.1 La marca, de sus inicios a la actualidad**

En su libro *Oxitobrand*s, Marcelo Ghio (2009) realiza un recorrido por los hechos principales de la historia de la marca. Considerándose algunos como fundamentales, se presenta a continuación, una breve reseña de los mismos.

A partir de que nace la necesidad en el hombre de identificar su propiedad y diferenciarla de sus pares, nace el concepto de marca. Antiguamente, quienes poseían ganado, marcaban, o más bien quemaban su hacienda para separarla de la del resto, dejando de esta manera, un registro de su dueño.

Asimismo, los señores feudales del Medioevo, mostraban sobre sus blasones la heráldica familiar que los distinguía, al igual que los artesanos, que implantaban su sello personal en los productos que elaboraban.

Todos buscaban lo mismo, poder ser reconocidos como dueños, identificando y diferenciando su mercancía de la de los demás a través de una huella.

Pero esta primitiva marca, con el tiempo se iría convirtiendo en un elemento con carga simbólica y comunicacional que permitiría, a través de la síntesis y la economía de recursos, alcanzar la eficacia comunicativa.

Sin embargo, como expresa Marcelo Ghio, en el siglo XIX, con la Revolución Industrial, la marca adquiere un papel vinculado a la identidad, parecido al que se conoce hoy. La producción industrial, masiva y en serie, obligó a los fabricantes a pensar en un símbolo que los identificara ante la diversidad de productores; que los representara, y que contuviera los aspectos más importantes de su organización; la marca gráfica. (2009)

De esta manera, se podría decir que el producto ya no sólo era un medio para cubrir una necesidad básica, sino también un portador de significados, proporcionados por el signo, la marca. Consumirlos, comenzaría a representar una identificación, por parte del consumidor, con los valores, la cultura y los mensajes de la empresa productora.

La marca empezó a cargarse de responsabilidades y de atributos intangibles que le otorgaban valor al producto, y que le permitirían, además de mejorar su rentabilidad, generar un vínculo con sus consumidores.

Pero, siguiéndose lo desarrollado por Ghio, la situación se intensificó cuando la tecnología y la evolución de los mercados, fomentaron la diversificación y el aumento de



la oferta. Los productos con beneficios básicos similares se acrecentaron súbitamente y las empresas tuvieron que empezar a crear marcas que sobresalieran del resto, y que le ofrecieran al consumidor más que un beneficio adicional que asegurara su consumo. Así, las marcas comenzaron a asociarse a momentos gratos y especiales del consumidor, de manera tal que las emociones involucradas, se vincularan también al producto y la marca. De esta forma, las personas orientaron su consumo a aquellas empresas con las que compartían experiencias, y se sentían acompañadas. Aquellas marcas que les otorgaban valor.

El símbolo gráfico pasó, de ser sólo una insignia de identificación, a ser un signo contenedor y transportador de valores y emociones.

La marca es la promesa de una experiencia única. Y es, en principio, una fuente de valor. Es la base que sostiene la relación entre una organización y sus públicos con el objetivo de generar preferencia y lealtad, manifestando a través de sus distintos canales de vinculación los aspectos fundamentales de su identidad, razón de ser, cultura y estilo. (Ghio, 2009, p.60)

No pareciese ser tarea fácil construir una marca capaz de desarrollar, de manera eficiente, tan diversas funciones. Sin embargo, el escenario en el que actúan las empresas, podría decirse que demanda que éstas depositen en sus marcas, todos los esfuerzos y toda su confianza.

### **3.2. Las emociones**

Sólo a partir de lo que viven cotidianamente las personas, se podría decir que las emociones se encuentran involucradas en cada momento de la vida. Incluso, hasta se podría afirmar que constantemente se experimentan estados emocionales que van variando con el tiempo, en el transcurso de minutos.

Sin embargo, si se le pregunta a alguien qué es una emoción, seguramente esta persona no tendrá las palabras exactas para definirla; las emociones involucran varios procesos y éstos son difíciles de identificar.

Pero ahora bien, ¿qué son las emociones? Según *Psicoactiva*, un blog que trata este tema claramente, una emoción es “(...) un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia.” (2007)

Por otra parte, en el mismo blog, se aclara que las emociones ayudan al individuo a insertarse en el contexto en el que se encuentra; las emociones tienen una función social, adaptativa.

Esto resulta fundamental porque se podría decir entonces que las emociones hacen, entre otras cosas, a lo que se llama *adaptación activa a la realidad*; concepto que tiene que ver con la voluntad y la actitud de aprender y aprehender que las cosas se modificaron, de estar abierto al cambio. (Actitud Emergente, 2008)

Las emociones, permiten identificar y responder a esos cambios, otorgándole al ser herramientas para la adaptación.

Existen, según *Psicoactiva* (2007), seis categorías básicas de emociones que a su vez tienen diferentes funciones adaptativas: el miedo, con el que se tiende a la protección; la sorpresa, que ayuda a la orientación frente a situaciones nuevas; la aversión, que produce rechazo hacia aquello que se tiene delante; la ira, que induce hacia la destrucción; la alegría: que induce hacia la reproducción de sucesos que hacen al bienestar; la tristeza, que motiva hacia una nueva reintegración personal.

De esta manera se podría ver cómo a través de las diferentes emociones y sus respectivas funciones, el individuo, un ser social, puede actuar y vincularse con la realidad y enfrentarse a sus transformaciones.

Una concepción fundamental para comprender esta relación es la que aborda Ana Quiroga, basada en Pichon Riviére, en su libro *Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo*.

En esta se presenta el ser humano como un sujeto producido por su medio ambiente y productor del mismo a la vez; es el creador de su vida pero influido por su entorno. (1998) Sujeto y mundo se modifican de forma recíproca, y es por ello, entre otras cosas, que las emociones que se generan en el individuo podrían variar; ser un obstáculo en la relación del mismo con su contexto, como en contrario, generar la apertura del sujeto hacia el entorno.

Según Gonzalez, Barrull, Pons y Marteles, en el texto *¿Qué es la emoción?*:

(...) experimentamos emociones positivas y negativas en grados variables y de intensidad diversa (...) La emoción es una respuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación. Si la situación le parece favorecer su supervivencia, experimenta una emoción positiva (...) y sino, experimenta una emoción negativa...buscando aquellas situaciones que son favorables (...) y alejándose de las negativas (...) (1998, s.p)

Entonces, las emociones también podrían considerarse una herramienta del individuo ante su desarrollo como sujeto social; un factor determinante en la toma de decisiones y en su forma de desenvolverse ante el mundo.

Pero sin embargo, no todas las emociones que experimenta un individuo pueden visualizarse. Gladys Adamson, rectora de la Escuela de Psicología del Sur, basándose en Freud, explica en su texto *Lo Manifiesto y lo Latente*, que lo manifiesto son aquellas cosas que una persona expresa y de las cuales es consciente. En cambio, aquellas que están ocultas, de una manera situacional y que pueden desocultarse, se determinarían como latentes. (2007)

A partir de lo planteado por Adamson, se podría afirmar que cuando las empresas detectan ciertas emociones latentes y las vuelven manifiestas, las toman como insights para sus marcas, cargando a estas de una emoción que responde a lo descubierto. Buscan, desde la cotidianeidad, la identificación con su público objetivo. Estas emociones

que brinda la marca se retroalimentan con la experiencia del sujeto al consumirla, relación que potencia el sentimiento vivido.

Así, como se expresado anteriormente, las marcas comienzan a hablar de valores humanos, tras la necesidad de los individuos de llenar espacios que el contexto social les ha dejado vacíos. Así, es que surgen, a consideración de la autora de este proyecto, marcas emocionales, marcas humanas.

### **3.2.1 Marcas emocionales**

Luego de que se realizara la tercera lectura de *Oxitobrand*s, el libro de Marcelo Ghio (2009) que le da apoyo teórico a este capítulo, se pudo comprender no sólo por qué ciertas marcas tienen éxito, sino también por qué muchas otras fracasan.

Pero antes de que se ahonde en esta situación y en el concepto de marcas emocionales, es necesario que se plantee por qué hoy este tipo de marcas ocupan un lugar fundamental en los mercados y en los consumidores.

Las sociedades del siglo XXI buscan recuperar valores perdidos a lo largo del siglo XX. El modelo de vida hegemónico hasta hace unas décadas, fundado en la acumulación de bienes y la previsión, ha dejado lugar a la apetencia individual de satisfacer necesidades interiores, ante la cual el objeto adquiere una dimensión simbólica que trasciende la simple función de uso. (Ghio, 2009, p. 26)

A lo que aquí hace referencia Ghio, es a la necesidad que se ha despertado en el hombre de recuperar su naturaleza humana; de disfrutar del tiempo libre, de experimentar y sentirse vivo. El individuo busca generar un equilibrio entre el caos que el mundo exterior le presenta día a día, y su mundo interno. Intenta componer la armonía que le permite ser un sujeto social conciente y sensorial.

Por esta razón, las marcas han tenido que evolucionar, para responder activamente a la situación que aqueja al ser humano, a su demanda. Impregnar una marca de emociones que el consumidor necesita, acerca al producto a su público objetivo.

La dicotomía sujeto-objeto y su relación necesidad-satisfacción, estaría directamente vinculada a este escenario. El sujeto es, como expresa Pichon Riviére : “(...) ser de necesidades, que sólo se satisfacen socialmente, en relaciones que lo determinan (...)” (1985) Estas relaciones podrían darse entonces con distintos elementos de su medio ambiente, con cualquier objeto que lo rodee, pero su carácter de social, siguiendo lo dicho por Pichon Riviére, es clave para su satisfacción. Los productos, son objetos que se incluyen en la cotidianidad del sujeto, en su entorno, y que forman parte directa del mundo social. De aquí que se deba pensar qué lugar ocupan estos productos en la relación sujeto-objeto, necesidad-satisfacción.

Como bien explica se explica en el blog Actitud Emergente: el sujeto busca satisfacer sus necesidades a través del consumo de productos. Cuando éste siente que el objeto no llena esa satisfacción, el vínculo entre ambos, se rompe (2008). Y es precisamente hoy, que el consumidor ya no sólo tiene necesidades materiales, sino también emocionales. Anteriormente esta relación sujeto-objeto se daba a través de los aspectos funcionales del producto y de su parte racional, hoy la relación se basa en la experiencia y emoción. Estas son las cuestiones que actualmente las marcas deben satisfacer del individuo.

Entonces, la misma relación que esboza el *Vínculo Estratégico de la Personalidad* (Stortoni, 2007), se plantea aquí, aunque llevado a las emociones.

Esta variable, un triángulo que conecta la audiencia objetivo, la marca anunciante y los medios a utilizar, a través de la personalidad, grafica perfectamente la necesidad que tienen las marcas de identificarse con sus públicos para ser eficientes; ahora, también a través de los sentimientos.

En pos a la importancia que cobraron las emociones en las marcas, se podría afirmar que los medios de comunicación, la tercer punta del triángulo vincular, se ven obligados a acompañar la tendencia emocional; sino fuese de esta manera no habría forma, o espacio, para conectar al individuo de hoy, con la marca.

Ahora sí, una vez que se ha contextualizado la importancia de las emociones en las marcas, es que se vuelve concluyente explicar a qué tipo de marcas se hace referencia cuando se habla de marcas emocionales. Ghio, las llama *oxitobrand*s y claramente se refiere a:

(...) marcas que sean capaces de proponer valores humanos positivos, que sostengan la promesa de experiencias a través del cumplimiento del compromiso realizado más allá de las condiciones circunstanciales del contexto en que actúan, que enamoren que sean inspiradoras y capaces de proporcionar a las personas sensaciones de alegría, placer, bienestar y confianza. (2009, p. 94)

Teniéndose esto como punto de partida, y vinculándose a la experiencia que la autora de este proyecto puede tener como consumidora, las marcas emocionales ofrecen sensaciones, experiencias únicas, humanidad. Son símbolos que han tomado la característica de personas, y que se involucran con los sujetos como si fueran personas mismas, considerándolos como parte fundamental en su liderazgo.

Las marcas emocionales envuelven al corazón, superando la transacción comercial, dejándola de lado y focalizándose en generar lazos que perduren en el tiempo. Evocan momentos gratos de la vida e inspiran a repetirlos.

Las vivencias que se comparten con la marca generan un vínculo. Aquellas que lo han mantenido sin faltar ni defraudar al consumidor, y han procurado transmitir valores positivos, hoy transitan el éxito.

Sin embargo, para mantener este lazo en el tiempo y volverlo aún más fuerte, es necesario actuar de manera estratégica. Las empresas deben aplicar un marketing que responda a las necesidades de las marcas emocionales; se hablará entonces del marketing emocional y del marketing de la experiencia.

### **3.3 El catering en los eventos: disparador para un marketing emocional**

El servicio de catering, le ofrece a la gente la posibilidad de degustar un menú determinado, de experimentar a través de diferentes sentidos, una combinación única de sabores, colores, aromas y texturas.

Cada bocado, puede producir una emoción distinta, positiva o negativa, pero emoción en fin, que inserta al comensal en una experiencia globalizadora, la de vivenciar un evento, un momento particular.

De esta manera es que los servicios de catering deberían pensar, no como marcas que ofrecen un tipo de gastronomía, sino como marcas que ofrecen emociones.

Por lo general, estos servicios están insertos en escenarios en los que los sentimientos desbordan -bodas, cumpleaños de 15, aniversarios- y en los que son parte fundamental como constructores, acompañantes y sostén del evento. La gestión de este tipo de marcas debe estar focalizada definitivamente, al marketing emocional.

Si bien, por su grado de implicación, un servicio de catering no se contrata por impulso y su elección posee gran racionalidad, su consumo, sí está lleno de emociones y experiencias.

El marketing emocional puede trabajar la marca de catering desde una perspectiva humana. Contemplando todos los valores positivos que esta proponga y utilizándolos como base en su estrategia de comunicación. Marcelo Ghio en *Oxitobands*, expresa:

En lo que respecta a lo emocional, las marcas actúan como disparadores vivenciales y sensitivos en el inconsciente de las personas. La promesa de una experiencia única (...) apela justamente a estimular en los diferentes públicos aquellos aspectos estrictamente relacionados con actitudes inspiradoras acerca de valores humanos, individuales o grupales, que permitan expresar sentimientos positivos. (2009, p.91-92)

Además, hoy, en un periodo de crisis social y económica donde, como se dijo en el capítulo uno, realizar un evento con un buen servicio de catering es difícil por su costo, no se puede estar pensando en venderle al público un menú. Éste necesita una marca que le llegue al corazón y que lo sostenga con emociones. Si el servicio, traza un lazo emocional fuerte con el consumidor, este incluso podría perdonarle algún error en su beneficio básico o aceptar pagar un precio más elevado.

Por otro lado, el vínculo y el diálogo emocional que se puede generar entre la marca de catering y el consumidor, hacen a la lealtad del individuo. Si bien un servicio de este tipo, por su implicación y su situación de consumo, no se adquiere con una frecuencia alta, es necesario dejarle una huella al cliente para que este recuerde que está ahí.

Hacer hincapié en la cuestión emocional de la marca hoy es tan importante porque “La emoción, como motor de las acciones humanas, se involucra en el proceso de construcción del vínculo entre los públicos externos e internos de la marca.” (Ghio, M., 2009, p.24). Y porque en definitiva, el producto se termina, pero las emociones quedan.

### **3.4 Marketing de la experiencia: una opción para las PyMEs de catering.**

Como se viene abordando a lo largo del capítulo, las marcas de hoy ofrecen experiencias y no productos. El ser humano, une todas las sensaciones que le produce un objeto en la experiencia y las asocia a una idea, un concepto.

Según un artículo online escrito por Ignasi Tebé, Consultor y Director de Proyectos del grupo ISMI (Instituto de Marketing de Servicios) y publicado por Microsoft en su página oficial, el marketing de la experiencia implica crear la vivencia adecuada del producto a través de los tipos de comunicación que se establecen con los clientes. (2009)

Se puede decir entonces, que este tipo de marketing, integrando todas las acciones de comunicación en una estrategia sistémica y apelando a los cinco sentidos, trata de alcanzarle al consumidor las vivencias que propone la marca. No busca venderle al sujeto



algo tangible, un café, un par de zapatillas o un reloj, sino algo inmaterial, ofrecerle placer, libertad o status. Valores y momentos que el público objetivo aprecia y necesita alimentar.

Bern Schmitt (2009) presenta, dentro del artículo mencionado, cinco vías para generar experiencias:

-Percepción: esta vía involucra ponerse en la piel del cliente y comprender todo lo que éste está percibiendo; colores, formas, caras, olores, sonidos, etc.

-Sentimiento: que implica tener en cuenta los estados de ánimo, las emociones del cliente. Éstas se construyen con experiencias pero son difíciles de generar, y se concretan con el tiempo.

-Pensamiento: involucra el hacer pensar y reflexionar al cliente.

-Acción: está relacionada a los momentos y a las formas de vida, con conducta, acciones y percepciones personales.

-Relación: esta última se vincula a las vivencias sociales que involucran valores, sentimientos comunitarios, movimientos. Son muy fuertes y generan que colectivamente las personas se identifiquen con ellas.

Algunas de estas vías, proponen generar experiencias individuales y otras, experiencias colectivas, lo que depende del producto con el que se trabaje y su entorno.

Dentro del sector gastronómico, más específicamente en la categoría catering, las experiencias a vivenciar son tanto colectivas como individuales.

En un evento, todo lo que se gestiona, es en pos de que el o los agasajados, junto con los invitados, vivan una experiencia única e irrepetible. La ambientación, el sonido, las luces, las texturas y los aromas, se combinan para brindar momentos inolvidables.

Sin embargo, la comida cumple un rol troncal. Se busca un menú que le agrade a la mayoría de los invitados, y se relega ante el gusto común, la originalidad.

Pero, ¿por qué?

En primer lugar, porque según cuenta Marisa Baena, organizadora integral de eventos “En una fiesta, a los argentinos, lo que más le importa es la comida, y a la mayoría, la cantidad. Si el catering les gusta, todo el resto está perfecto, sino, el evento fue un desastre.” (Comunicación personal, 13 de agosto de 2010)

Esto se traduce también, en que a determinados grupos sociales, los menús clásicos y la abundancia, le resultan opciones anticuadas y poco originales. En contradicción a otros, en donde lo gourmet y las porciones pequeñas les genera desilusión y rechazo.

De esta manera, y en segundo lugar, la comida es esencial en un evento porque el hecho de degustar un plato, involucra en un mismo tiempo diferentes sentidos, y le proporciona al comensal, una experiencia completa.

Si la comida o el servicio no satisfacen las expectativas de los consumidores, éstos transferirán su mal estado al resto de las personas en el evento.

Sin embargo, según el artículo *Tendencias en servicios de catering en eventos* (2010), en la actualidad, la directriz es ofrecer la posibilidad de degustar gastronomía de distintas partes del mundo y de diversos estilos -naturista, orgánica, vegana, etc.- involucrando culturas y modos de consumo de diferentes.

El individuo, tiene de esta manera, la posibilidad de vivir inusuales experiencias trasladándose en el tiempo y en el espacio a través de sus sentidos.

Pero el servicio de catering, hoy no sólo se ofrece en fiestas o celebraciones, su actuación se ha expandido hacia nuevos mercados, ofreciéndole ahora a las empresas, una opción para la integración de sus equipos de trabajo.

Las empresas usan los talleres de cocina para transmitir sus mensajes y ofrecer experiencias. En la última presentación a clientes y prensa de Yeti, con ‘cena experiencial’, se puso al grupo a cocinar juntos después de la presentación de la agencia (...) El Bulli Catering y JubanyGrupEvents nos recuerdan el potencial del Show Cooking o catering-espectáculo, un tipo de catering en el cual la comida se

prepara en directo ante los ojos de los asistentes antes de servirse directamente en los platos. Una manera de ofrecer una experiencia divertida o espectacular (...) (*Tendencias en servicios de catering en eventos*, 2010)

Se detecta entonces, que el servicio de catering, ya es en sí un servicio experiencial, y necesita en todos sus aspectos, un marketing que lo potencie. La marca que trabaje este servicio debe pensar en transmitir desde su comunicación, las experiencias posibles, además de cargar a su símbolo gráfico de valores y emociones representativas.

Pero no debe olvidar la necesidad de gestionar cada punto coordinada y estratégicamente.

Como menciona Ghio, los medios en que se manifiesta la marca "(...) se articulan y se expresan a través de lo que podemos denominar una 'cadena de experiencias' destinada a hacer circular todos los aspectos comunicacionales de la marca [tangibles e intangibles] con la finalidad de alcanzar un posicionamiento claro (...)" (2009, p. 81)

Empresas que ofrecen servicios de catering hay muchas, pero pocas utilizan el marketing experiencial como estrategia e invitan al consumidor a vivir una experiencia a través de los sabores, las presentaciones y el entorno, menos en una localidad como Luján.

A raíz de esto, surge la necesidad de vincular la estrategia experiencial, con una de las 22 leyes inmutables del marketing de Al Ries y Jack Trout, la *ley de la percepción*. Según ésta el marketing no es una batalla de productos sino de percepciones. A la hora de elegir, el consumidor lo hace en base a lo que cree del producto, y no en relación a lo que éste verdaderamente es. La percepción en la realidad.

Este concepto afirma que las vivencias, percibidas de diferentes maneras por los individuos, son lo que el sujeto creará para elegir el producto. Y aunque parezca ser sencillo, no son demasiadas las empresas que emplean esta ley. Como dice Ghio, "(...)

una marca no es lo que tú [empresa, diseñador, publicitario] dices que es. Es lo que ellos [los públicos que la perciben, reconocen y legitiman como tal] dicen que es.” (2009, p. 61)

Por otro lado, y ligando al servicio de catering con las pequeñas y medianas empresa, las PyMEs deberían hacer mayor uso del marketing emocional como estrategia de comunicación.

Uno de sus principales beneficios es que no se necesita dinero para que sea eficaz, sino ingenio y creatividad. Y esto precisamente, es una ventaja para las organizaciones que cuentan con bajo presupuesto. El marketing experiencial, les da la posibilidad de trabajar la marca desde una perspectiva actual y dinámica. Además les permite que los clientes profundicen el vínculo emocional que los liga a la PyME y a sus productos.

Uniando entonces la necesidad de la categoría con la necesidad de este tipo de empresas, se puede concluir que el marketing de la experiencia es una herramienta clave en la comunicación de marcas chicas y emocionales.

No es siempre entonces necesario, actuar con presupuestos voluminosos, sino, actuar en pos a lo que la sociedad y el mercado necesitan, y a lo que la marca realmente puede dar.

#### **Capítulo 4. Branding para PYMES**

A partir de la evolución de las marcas, del descubrimiento de su papel clave en el éxito de las empresas, es que se comienza a sentir la necesidad de tener una herramienta que permita gestionarlas. Emerge, a raíz de esta circunstancia, el branding, un proceso que permitiría construir la marca desde una nueva concepción.

Sin embargo, su relevancia, trae aparejada la complejidad. Desarrollar un branding eficiente, demanda conocer al consumidor de manera profunda, a modo de poder construir una identidad clara y concreta, que permita generar lazos entre la marca y el sujeto.

Pero por qué resguardar esta herramienta sólo para las grandes empresas. ¿No son acaso las PYMES, organizaciones carentes de gestión marcaria? Aquí se plantearía la cuestión principal, cómo se podría aplicar el branding a las pequeñas y medianas empresas.

La comunicación no es una de las cuestiones principales que las PYMES se proponen trabajar como empresa, pero parte de este problema, deviene en que no se les ofrece profesionalmente, propuestas que se adapten a sus realidades. Por lo tanto, para éstas, invertir en comunicación es un imposible.

Revertir esta situación, le permitiría a las PYMES avanzar en su camino hacia la gran empresa. Sin embargo, es necesario que vuelvan conciente su construcción de marca, que la planifiquen, busquen desarrollar su brand equity y su posicionamiento.

Fundamental es entonces, que también conozcan las formas en que pueden posicionarse en la mente del consumidor y en el mercado, con bajos presupuestos y estrategias acordes a su situación.

El marketing de guerrilla, debería ser en estos casos, un arte para las PYMES, más aún para aquellas que no desean enfrentar al líder de la categoría, y que buscan la rentabilidad, a partir de un espacio pequeño.

En los tiempos actuales de la posmodernidad, ninguna empresa puede quedar afuera de la implementación del branding. Por más pequeña que sea, esta necesita gestionar su marca; es el paso inicial para la creación de un vínculo con el consumidor.

Muchas PYMES poseen identidades sólidas, que fueron desarrolladas a través del tiempo y de su actuación en el mercado. Pero quizás, ya es hora de pensar estratégicamente en la marca y de hacer planes para su crecimiento. Es hora de que las pequeñas y medianas empresas, tengan posibilidades de ser grandes marcas.

#### **4.1 Branding: introducción al concepto**

Como se ha desarrollado anteriormente, la marca, como elemento identificador y diferenciador, ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. Hoy, es portadora de significados y atributos intangibles que le otorgan valor a sus productos; emociones y experiencias que forman parte del consumidor.

Esta evolución provocaría que las empresas le dieran un lugar relevante a la marca en sus negocios, pero a su vez crearía la necesidad de desarrollar un nuevo tipo de gestión.

Como comenta Marcelo Ghio en su libro Oxitobrand:

La gestión de marcas ya no es territorio de la exclusiva administración de los recursos tangibles de la organización. La oferta y la demanda ya no dependen sólo de la ecuación costo / beneficio; el valor ya no reside únicamente en el producto y la empresa. Hoy, los intangibles son el patrimonio más fuerte de una organización.

(Ghio, 2009, p. 70)

De esta manera, se podría decir que las organizaciones, con una gestión orientada al producto, se encontraron con que su accionar ya no era eficiente ante el auge de la

marca. Cómo se hacía ahora para seguir otorgándole valor a las marcas y desarrollar estrategias que las optimicen para generar rentabilidad.

En respuesta a este escenario es que se podría afirmar que nace la gestión de marca, el *branding*, presentándole a las empresas no sólo nuevas oportunidades sino también nuevos desafíos.

(...) la gestión de marca deberá establecer claramente el discurso de la misma: puntualizar y transmitir de manera eficaz aquellos valores que manifiesta y busca compartir con su audiencia para la construcción del vínculo; capturar en sus mensajes los rasgos de identidad y el espíritu que la sostiene. (Ghio, 2009, p. 74)

Las empresas entonces, ahora necesitan, además de construir sus marcas sobre valores importantes para sus públicos, lograr transmitirlos eficientemente con sus acciones, de manera tal que exista una correlación entre lo que la marca quiere expresar y lo que sus clientes experimentan.

Sólo así es que sería posible la construcción del vínculo del cual habla Ghio, generando una relación con la audiencia y una representación de la misma a través de sus valores.

Pero gestionar branding no pareciese ser sencillo, implicaría de esta forma un arduo trabajo de investigación que permitiese la obtención de insights adecuados para la creación del vínculo.

Además, el contexto, del cual se habló en el capítulo uno, juega en esta gestión un papel neurálgico. Influye constantemente en las decisiones de la empresa y en la relación marca-consumidor. Por lo tanto, desarrollar una marca no es tarea fácil. El branding demanda, como expresa Ghio "(...) trabajar permanentemente para que esa marca sea la primera opción en la mente del consumidor y se sitúe por encima de la competencia." (2009, p. 72)

#### **4. 1.1 Qué sucede con las PYMES y la gestión de branding.**

Como se ha tratado en el capítulo dos, las PYMES carecen de un apoyo institucional, financiero y comunicacional eficiente, tanto a nivel público como privado. Pero simultáneamente, sucede que éstas poseen ciertos conflictos internos que las condicionan a avanzar.

Según más de cincuenta encuestas realizadas por la autora de este proyecto a propietarios y trabajadores de PYMES (2010), en primer lugar, en las pequeñas empresas, en las cuales no hay una división departamental con gente capacitada en las distintas áreas, el dueño es quien usualmente se encarga de dirigir todos los sectores.

A su vez, según la misma investigación, también existen PYMES que han idealizado la figura de su fundador, y que consideran que la estrategia que funcionó en sus inicios, todavía debería seguir funcionando en la actualidad.

Sin embargo, el contexto no es el mismo hoy que hace cincuenta o cien años atrás, menos aún, la situación y la jerarquía de la marca. La estrategia a implementarse debe variar.

Juan Carlos Valda, conferencista y consultor especializado en la problemática y Dirección Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas, comenta en su artículo *Pequeña y Mediana Empresa: los retos son de Gestión, no de técnica*:

Este es el momento en el que, el pequeño o mediano empresario debe tomar una decisión crítica porque de ella depende en muchos casos que la empresa sobreviva o no [y para lo cual nuestra participación y asesoría es crucial]. Debe comprender que el modo de pensar que le permitió llegar al éxito en el pasado o al menos que le hizo posible llegar a la posición en la cual se encuentra hoy en día, no lo llevará al éxito en el futuro y que para ello lo primero que debe cambiar es su manera de pensar, su modelo mental de la empresa y de cómo encarar el negocio. (2009)

Este suele ser un gran problema, ya que no es sencillo cambiar el modelo instaurado en una organización, el cual usualmente proviene de las mentes de sus dueños. Más aún cuando está en juego dinero, reputación y sobre todo emociones.



Pero la realidad es que si estas empresas no comienzan a gestar un cambio en sus estructuras de trabajo, el resultado puede ser el fracaso.

Se podría decir entonces que estas distintas situaciones, sumadas al desconocimiento en el área comunicacional de las PyMEs, podrían haber generado, entre otras, la exclusión de la gestión de marca dentro de estas empresas.

Jorge Ferreyra, de la ciudad de Luján, lleva adelante su PYME de distribución de maquinas y comenta qué es lo que considera que les sucede hoy a nivel marcario: “(...) las PYMES desarrollan su marca inconcientemente, no de manera estratégica. A las que hoy les va bien así, es a las PYMES con tradición y trayectoria, las jóvenes necesitan trabajar su marca para sobrevivir.” (Comunicación personal, 27 de agosto de 2010)

De esta manera, se podría decir que no hay, por parte de estas empresas, un proceso conciente de construcción de marca. Las PYMES, además de haberse centrado en otros aspectos del negocio y producto, se cree que también consideraron y consideran, que el branding no es un campo accesible que puedan desarrollar.

En este sentido, se cree que a lo mejor el mismo mercado publicitario no le ha dado a las PYMES la oportunidad de explotar sus condiciones y adaptar su estructura a un buen branding. Valda, expresa su opinión acerca de la errónea actitud profesional que hoy predomina:

Usualmente la realidad de la pequeña y mediana empresa no se ve reflejada en nuestra “lista de buenas prácticas profesionales” y cuando intentamos implementar el modelo académico, obviamente, se resiste para mantener su identidad (...) Ante esta realidad, y ante los sucesivos fracasos de llevar la realidad pyme a nuestra realidad profesional, solemos auto consolarnos y para sentirnos menos responsables utilizamos, a mi entender, la excusa de la existencia de una cultura organizacional que se resiste casi irracionalmente al cambio comprometiendo su propia existencia. (2009)

Esta reflexión que realizar Valda, se considera que es clave para entender por qué quizás las PYMES no evolucionan comunicacionalmente, más allá de sus problemas internos.

El mercado, no les estaría ofreciendo profesionales preparados para atender sus necesidades, muy distintas por cierto a la de las grandes empresas. Sería entonces pertinente preguntarse, ¿Por qué en las universidades preparan profesionales para trabajar sólo con grandes empresas, cuando el 99,5% de las empresas Argentinas son PYMES?

Ahora bien, si como se estuvo desarrollando anteriormente, hoy la marca necesita de una gestión específica por su relevancia y poder, las PYMES que poco han desarrollado su comunicación hasta ahora, estarían aún en mayor desventaja respecto de las grandes organizaciones.

Es el momento en que aparecen o suelen aparecer los que habitualmente llamamos 'dolores de crecimiento' (...). Aquellos que, si los planteamos de una manera simplista, los asemejamos a problemas cuando en realidad constituyen la manifestación concreta de una brecha de desarrollo entre las posibilidades reales de la empresa en un momento dado y el modelo de gestión que demanda un mercado donde el cliente no está dispuesto a pagar un solo peso más que no este fundamentado en el valor que nuestro producto le brinda. (Valda, 2009)

Lo que sucedería entonces, es que a medida que la empresa se va desarrollando y va actuando en el mercado, comienza a ver, ante la ausencia de una gestión eficiente, los huecos en sus estructuras y programas de acción.

Lo más grave sería que esta cuestión no es de carácter superficial precisamente, y las consecuencias de su inicial rehúso podrían derivar en grandes pérdidas.

La construcción del vínculo entre marca y audiencia mencionada al inicio del capítulo del cual habla Ghio, es necesaria tanto para las grandes empresas como para las pequeñas.

Como bien expresa Leandro Africano en el prólogo del libro *Oxitobrand*: "No hay que ser

especialista en branding para entender que las grandes marcas, y no estoy pensando sólo en las que facturan mucho dinero o son de gran tamaño, generan vínculos emocionales con sus consumidores.” (2009, p. 11)

Las PYMES por su carácter familiar, muchas veces poseen distintivos emocionales, mucho más fuertes que los que poseen empresas de gran tamaño. Pero ¿por qué no aprovechar la naturalidad con la que se generan estos vínculos, para potenciarlos con un branding eficiente?

Si bien planificar y ejecutar la gestión de marca no es sencillo, las PYMES necesitarían de agencias, consultoras y otras corporaciones que le brinden planes acordes a sus necesidades para poder elaborarla.

Pero el problema que enfrentan estas empresas, pareciese ser más profundo.

En su libro *Más allá de la imagen corporativa*, Daniel Scheinsohn (2000) desarrolla el concepto de Comunicación estratégica, y con él establece la Teoría de los Enfoques; el triángulo ascendente, del pensar, y el triángulo descendente, del hacer.

El triángulo ascendente, representa el marco ideológico. Simboliza en cierta forma, el mundo de las ideas. Posee tres enfoques; el sistémico, el constructivista y el interdisciplinario. El sistémico es el pensamiento que se ocuparía de ver interrelaciones o interconexiones en vez de cosas aisladas.

Scheinsohn explica que: “Si pretendemos comprender las interrelaciones sistémicas, hemos de agilizar nuestra habilidad para leer de manera circular. La inmensa mayoría de los problemas empresariales – y muy particularmente, los relacionados con la comunicación – presentan una causalidad circular.” (2000, p.21) Este sería entonces uno de los problemas que aquejan a las PYMES en su nivel ideológico. No estarían considerando a la comunicación y a la gestión de marca, como uno de los componentes fundamentales para lograr una totalidad exitosa. Se debería comprender la naturaleza de los procesos y su respectiva circularidad. La interrelación entre las diversas partes de

una empresa, las cuales construyen un todo, mucho más amplio y eficiente que sus partes en singular.

La PYME debería comenzar a creer en la comunicación como parte neural de todo su desarrollo y ejecución. Quizás de esta manera, cuando sus pensamientos se amplíen, es que podrán dar el gran salto, hacia una gran empresa.

El enfoque constructivista por otro lado, establece que “Las cosas no son lo que son, sino más bien, lo que las personas conocen, perciben y sienten acerca de ellas. La realidad siempre es una realidad ‘interpretada’ por las personas (...)” (Scheinsohn, 2000, p. 23)

Lo que se podría decir con respecto a las PYMES en base a este enfoque, es que los dueños de las empresas, estarían priorizando otros aspectos del negocio antes que a la marca, porque interpretan una realidad en el que es esto lo que se les demanda. Mucho tendría que ver quizás, el tipo de aprendizaje que éstos han tenido y que hoy les condiciona la interpretación de sus escenarios.

Pero para comprender mejor esto, sería pertinente hacer referencia al último vector o enfoque, en el cual se habla de la interdisciplina. “(...) cada ejecutivo, de acuerdo con su formación, criterio, experiencia, etc., está capacitado para ‘leer’ una determinada realidad (...) sobre la base de esta realidad fragmentada el ejecutivo decide y actúa.” (Scheinsohn, 2000, p. 27)

Este es el vínculo entre ambos, la interdisciplina pretende articular las diferentes realidades que puedan poseer las distintas personas, para así construir una más real.

Por otra parte, el triángulo descendente según Scheinsohn (2000), canaliza lo ideológico, determina lo que hay que hacer; posee tres enfoques: el de creación de valor, el de aprendizaje y desarrollo organizacional y el de gestión del riesgo de la reputación. Para avanzar en la problemática de las PYMES, se tomarán como referencia estos últimos dos vectores. Scheinsohn expresa;

(...) la empresa es considerada un organismo vivo e inteligente, por lo que además de aprender, debe ocuparse de 'aprender a aprender' y de 'aprender a desaprender' aquello que en un allá y entonces le resultó válido pero hoy ya no lo es. Lo peor que puede sucederle a un gerente es estancarse en las fórmulas 'exitosas'. (2000, p.90)

Esto haría alusión a lo desarrollado anteriormente en tanto al estancamiento que sufren ciertas PYMES con respecto a sus modos de gestión. Sería necesario que pudieran desaprender aquellas prácticas que no les permiten avanzar, para así poder aprender e incorporar nuevas formas de trabajo.

Esto les permitiría a las pequeñas y grandes empresas, evolucionar, tal como los califica Scheinsohn, como organismos vivos.

Ahora bien, el enfoque de la *gestión de riesgo de la reputación* trasciende quizás, ciertos aspectos antes mencionados. La gestión de marca es parte de una estrategia, y no sólo sirve para obtener resultados efectivos, sino también para evitar escenarios negativos. Como expresa Scheinsohn, "(...) se propone proteger a la empresa de toda situación que ponga en peligro su existencia, es decir de 'situaciones de crisis'." (2000, p.42)

Las situaciones de crisis de las PYMES, además de detonarse por problemas financieros, también tienen lugar por dificultades en el desarrollo de su marca. Una buena gestión, evitaría que ante una situación de malestar económico generalizado, el producto o servicio que ofrece la empresa, sufra una decaída. La marca en este caso funcionaría como un aval protector del mismo, debido a todo lo que esta representa para sus consumidores.

## **4.2 La identidad**

Ahondando en la gestión de branding, y en lo que ésta implica, se podría decir que uno de los elementos que se mencionan como parte de su construcción, es la identidad.

Para abordar este tema, se tomarán en cuenta las perspectivas de dos personalidades claves en su desarrollo; David Aaker y Alberto Wilensky.

A pesar de algunas divergencias, ambos presentan una concepción similar del concepto de identidad, y le dan a ésta un lugar relevante dentro de la gestión de marca.

Se considera de relevancia entonces, evidenciar las posturas de estos profesionales, para así extraer de cada uno lo que se considera de mayor pertinencia para este proyecto en base a la opinión de la autora.

Para Aaker, en su libro *Liderazgo de Marca* escrito junto a Erich Joachimsthaler:

La identidad de marca es un conjunto de asociaciones de la marca que el estratega de marca aspira a crear o mantener (...) implican una promesa a los clientes por los integrantes de la organización (...) se utiliza para conducir todos los esfuerzos de construcción de marca, debe caracterizarse por su profundidad y riqueza (...) (2005, p. 59)

Se podría observar en esta inicial definición, que el autor coloca a la identidad de marca como un elemento guía dentro de la organización. Se habla de conducir el proceso de construcción de la marca, es decir de crear una base que le permita a ésta crecer sobre conceptos sólidos, de aquí la necesidad de profundidad y riqueza.

Pero a su vez, se habla también de asociaciones, creadas por parte del estratega para con su audiencia; un proceso que buscaría vincular la marca, a valores, conceptos, emociones o experiencias, importantes para el consumidor. Sin embargo, éste *aspira* a generarlos o mantenerlos, ya que las intenciones de la marca, puede que no se correspondan con sus logros si este proceso de desarrollo y comunicación de identidad, no se hace eficiente.

Por otro lado, se presenta aquí la idea de promesa dentro de la identidad, lo que instalaría en cierta forma el concepto de compromiso por parte de la marca con su audiencia; compromiso que en este caso debe asumir toda la organización.

Wilensky (2005) por su parte, también elabora su idea de identidad. En su libro, *La Promesa de la Marca*, le ofrece al lector una clara noción de todo lo que involucra la construcción de este concepto.

Para él, la respuesta a la pregunta ¿qué es la marca?, representa lo que es su identidad, y asume que "(...) es la forma en que ésta se hace visible al mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas sólo son tangibles a través de su 'identidad'. Pero (...) no hay identidad sino en la diferencia." (2005, p.109)

De esta forma, Wilensky presenta a la identidad como lo que la empresa significa para su audiencia, y como lo que ésta explicita a través de sus comunicaciones y acciones. Si se lo observa de esta manera, la identidad estaría creada tanto por el consumidor como por la organización misma. Es decir que no habría una construcción unidireccional, sino que existiría un proceso dialéctico. Así es que sería que se vuelve tangible, el consumidor vive la marca, no sólo por lo que ésta le ofrece sino porque a su vez puede construirla.

Pero asimismo, no se debe dejar de lado un aspecto importante de esta definición, el hecho de que no hay identidad sino en la diferencia, y con esto, se consideraría que el autor cierra su idea. El hecho que la marca se distinga ante el resto, es lo que genera que el consumidor la observe y la identifique como tal, cree un concepto alrededor de la misma. Sino, si la marca no se diferencia, no hay distintivo que la vuelva única e irrepetible.

Entonces, a raíz de las definiciones propuestas por David Aaker y Alberto Wilensky, se podría decir que la identidad de la marca se vería reflejada en la conjunción de ambos planteos. Ya que como bien establece Aaker, ésta involucra las asociaciones que pretende generar la marca, es una promesa para su audiencia y una guía para la organización; pero también, como plantea Wilensky, se podría considerar parte de una doble construcción, la que realiza la empresa, y la que generan sus propios consumidores.

#### **4.2.1 Estructura de la identidad y valor de marca en las PyMEs**

Ambos autores presentan una visión de la estructura de identidad. Aquí, se pondrán de manifiesto ambas, para luego tomar una y generar una serie de asociaciones con otros conceptos vinculados al término y a la categoría de empresas de catering PyMEs.

Para Aaker (2005) la identidad está constituida sobre una estructura que incluye, la identidad central, la identidad extendida y la esencia de marca. Pero a su vez, también considera doce dimensiones como puntos fundamentales en la identidad para describir correctamente la marca.

En primer lugar, toma a la identidad central como el elemento de mayor importancia de la identidad de marca, el cual según él, debería permanecer constante ante cualquier situación. Según esta misma perspectiva, las dimensiones de la identidad central deberían reflejar los valores y la estrategia de la organización; proporcionar un enfoque para el cliente y la empresa de manera concisa.

En segundo lugar, Aaker define a la identidad extendida como el componente en el cual se ubican todos los elementos de la identidad que no están en la central. Esto amplía y complementa la descripción de la marca, reduciendo posibles ambigüedades.

Por último, y en tercer lugar, Aaker determina que la esencia de la marca es una idea que capta el alma de la misma, que es su razón de ser. Vendría a integrar y a vincular los elementos de la identidad central:

La esencia debería poseer varias características: debe resonar entre los clientes y conducir la proposición de valor. Debe posibilitar su apropiación, suministrar diferenciación de competidores persistente en el tiempo. Y debe ser lo suficientemente provocadora como para dar energía e inspirar a los recursos humanos y asociados de la organización. (Aaker, 2005, p.63)

Como el autor plantea la estructura, si bien a la esencia de la marca le otorga un papel profundo y de sostén para con la identidad, se podría decir que a lo largo de su escrito, y



como bien aquí se manifiesta, le da mayor relevancia como componente a la identidad central.

Desde su perspectiva, este nivel de estructura sería el que representa de manera más efectiva la marca

Este es el punto en el que Wilensky (2005) pareciese presentar una diferencia, y por el cual la autora de este proyecto considera que presenta una visión más acertada de la identidad.

En su libro *La Promesa de la Marca*, texto con el cual se viene trabajando a lo largo del capítulo, Wilensky presenta la *anatomía de la identidad*. Según él, la identidad se constituye de tres diferentes áreas.

Como primera, destaca la esencia, a la cual determina como el factor más relevante de la identidad. Esta se forma sobre un valor central que sus consumidores conocen y estiman y vendría a representar el alma, o el corazón de la marca; algo único que genera la diferencia con el resto. Mientras que para Aaker, lo inmutable es la identidad central, para Wilensky lo es la esencia.

Ésta tiene un valor agregado emocional, ya que la esencia se constituye de valores humanos.

Por otro lado, y como segunda área, Wilensky ubica al *atractivo*, donde se enumeran tres dimensiones de beneficios que sustentan este sector para la resolución de necesidades y deseos: los beneficios funcionales, los beneficios emocionales, y los económicos.

De este punto se trabajará con los beneficios emocionales, pero antes se describirá la última área, la de *distintivos*. Aquí se ubican precisamente los diferenciales que permiten que la marca sea distinguible e inconfundible.

Ahora bien, en las dos últimas áreas, donde se presentan los beneficios y los distintivos, es en donde se desarrollaría entonces el valor de la marca, el *brand equity*. Más aún si se habla de beneficios emocionales.

El brand equity, según Aaker es el “(...) conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía (...)” (1991) De esta manera, estos activos y pasivos que le brindan a la marca valor, son los que dirigen entonces, el comportamiento del consumidor.

Pero vinculando al concepto con la gestión de las PYMES, se podría decir que éstas también poseen una marca con una identidad, compuesta por una esencia y una serie de atractivos y distintivos que conforman su brand equity. El punto principal, como ya se viene tratando, es que en realidad, la mayoría de estas pequeñas y medianas empresas no lo gestionan o desarrollan de manera conciente y estratégica, sino que la construcción de esta identidad, se da únicamente por su actuación en el mercado y la relación que éstas gestan con sus consumidores. De aquí que pueda resultar un éxito o un fracaso.

En la categoría gastronómica de catering, el valor de marca, pareciese ser fundamental. Marisa Baena, organizadora integral de eventos, comenta: “Un segmento importante de gente, que de a poco va cambiando sus hábitos de consumo, está buscando un servicio que no sólo le ofrezca comida, sino que le ofrezca una experiencia e incluso más.” (Comunicación personal, 13 de junio de 2010)

Ya no sería suficiente hablar de calidad, de un estilo gourmet como distintivo, ahora pareciese necesario hablar de valores que conformen el vínculo entre el consumidor y la marca. A pesar de que la categoría, tenga una reducida frecuencia de uso, la misma deberá internalizarse en la mente del consumidor para gestar la relación.

El brand equity según Alejandro Garnica, vicepresidente de BBDO:

“(...) se define a partir del acto relacional de consumo entre la marca y quien la adquiere (...) la diferencia entre lo que cuesta un producto y lo que vale una marca es el valor (equity) que el consumidor reconoce y está dispuesto a pagar, lo que a su vez genera capital para la marca.” (2008)

La creación de valor entonces, tanto para una gran empresa, como para una PYME, en este caso de catering, comenzaría desde la gestación inicial de la marca como símbolo identificador.

Retomándose a Daniel Scheinsohn en *Más allá de la imagen corporativa* (2000), uno de los enfoques que no fue tratado anteriormente, y que es pertinente mencionar ahora, es el de la *creación de valor*. Para el autor, “La creación de valor es un propósito más amplio, más ‘visionario’ y en definitiva más práctico que el tradicional ‘retorno sobre la inversión’; es lograr que la empresa en su totalidad valga cada vez más.” (2000, p. 16)

En base a esta concepción de brand equity como un proceso a largo plazo, es entonces que las PYMES pueden encontrarse con la dificultad de planificar una estrategia de valor de marca. Su mirada, ampliamente cortoplacista, limitan la gestión.

Sin embargo, se podría afirmar que lo más importante en el brand equity, son los valores, emocionales en este caso, con los que se pueda impregnar a la marca; que respondan a su vez a las preferencias de sus consumidores y que mejoren la imagen de la misma.

Se habla entonces de afectividad. “Las marcas aumentan su capacidad de ser valoradas si logran vincularse directamente con las ‘emociones’ del consumidor. Algunas veces ese capital ‘afectivo’ surge cuando la marca se convierte en ‘intérprete’ de fuertes valores tradicionales.” (Wilensky, 2005, p. 116)

Esto está íntimamente ligado al escenario de la demanda que plantea Wilensky como uno de los componentes productores de la identidad, el cual se conforma por las actitudes los hábitos de consumo, las fantasías, expectativas, etc., del consumidor.

A su vez, la creación de valor de marca, está guiada por el vínculo de sujeto-objeto del cual se habló anteriormente en el capítulo tres, es precisamente por éste que la marca debe cargarse de emociones representativas del consumidor. Si no lo hiciera, si el consumidor no sintiese que su marca porta los mismos valores que él, la relación no tendría lugar, no existiría. Y todo esto, hoy sucede porque el sujeto ya no elige un

producto por su beneficio básico, por su aspecto funcional y primario, sino por las experiencias que le ofrece, las emociones que le hace sentir.

Un concepto tomado de la psicología social, más específicamente de Pichon Rivére, que tiene una relación estrecha con este vínculo que se da entre las marcas y sus consumidores, es el de la *mutua representación interna*.

(...) proceso compartido por el cual se tienen 'in mente' unos a otros. La mutua representación interna es sinónimo de internalización recíproca, entendiendo por ésta el mecanismo psíquico por el cual se da el pasaje de un sistema de relaciones del mundo externo al mundo interno (...) la internalización es el pasaje de una modalidad de experiencias a otra distinta. (Estudio del Psicoanálisis y Psicología, 2009)

Si se traslada este concepto a la relación sujeto/consumidor, objeto/producto, o más bien marca, se podría decir que ésta continuamente tiene en mente a su consumidor, y busca precisamente, que éste también la tenga en su mente de manera constante; busca internalizarse en el individuo. Es más, necesita pasar del mundo externo al mundo interno del mismo para poder penetrar en él y brindarle experiencias. Necesita generar una empatía, estar en el lugar del sujeto para saber qué es lo que éste desea y cuáles son los valores y las emociones que quiere encontrar en su marca.

Esta mutua representación interna, este entendimiento entre sujeto-objeto, consumidor-producto, sería fundamental para que el individuo, además de adquirir lo que desea, se encuentre satisfecho con la marca y quiera volver a consumirla, hacerla parte de su cotidianidad.

#### **4.3 Posicionamiento**

A lo largo del capítulo se ha venido hablando de los valores, las emociones la gestión de marca, y por supuesto, de las PYMES y el sector de catering.

Sin embargo, todo el proceso de branding y brand equity expuesto, se podría decir que responde a la construcción de otra estrategia, la de posicionamiento.

Según Philip Kotler: “(...) el posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo”. (2000, p. 270) Con esta definición, Kotler estaría haciendo referencia a que el posicionamiento depende tanto de lo que la empresa brinda en sus productos o servicios –oferta-, como también de lo que el público piensa de la misma –imagen-. Quedaría en la organización, el implementar eficientemente ambos aspectos para que el posicionamiento sea favorable y ocupe el lugar distintivo y valorado que espera, en la mente de los consumidores.

Para Wilensky en cambio, el concepto se extiende hacia otros campos, para él, el posicionamiento es “(...) aquella parte de la identidad y el carácter de la marca que expresan la posición subjetiva del consumidor diferenciándose de la competencia.” (2005, p. 163) Lo que se incluye en esta definición, trasciende la oferta y la imagen de la empresa. La identidad pareciese representar un concepto mucho más abarcador y profundo de la marca, al igual que el carácter, la personalidad. Ambos engloban una serie de componentes que los vuelven elementos complejos. Así, el posicionamiento estaría dado por el consumidor, a partir de elementos claves que conforman la marca y que permiten su diferenciación.

Asimismo, de ambas definiciones se puede observar el nivel estratégico del posicionamiento. Este no funciona de manera táctica, se construye con el tiempo y se alimenta de las diarias acciones.

Las PYMES, si todavía no han logrado desarrollar su gestión de marca, menos han concebido la idea de trabajar para su posicionamiento. Si bien, ambas acciones van de la mano, el posicionamiento implica ahondar en la mente del consumidor para extraer no sólo que se piensa de la empresa sino también lo que se cree de la competencia.

Uno de los posicionamientos que se podría considerar común dentro de las PYMES tradicionales es el basado en *leyendas, héroes y personajes*, clasificación determinada por Wilensky (2005) En este, la historia de la PYME y la de su fundador generarían adhesión popular por sus características.

En el caso de las PYMES de catering integral, que buscan desarrollar una marca emocional y experiencial, su posicionamiento muchas veces está dado sobre atributos intangibles, conceptos que guían la marca.

Pero, como expresa Wilensky: “El posicionamiento de una marca siempre es relativo al de *otra marca*. El posicionamiento es una medida ‘espacial’ que requiere de un punto de referencia.” (2005, p. 166) Esta condición determina que es necesario entonces que se tenga en claro desde el inicio, quién es el competidor principal de la marca.

A partir de esta aseveración, se determinará qué estrategia seguir para construir el posicionamiento de la empresa.

#### **4.3.1 Marketing de Guerrilla: estrategia de posicionamiento para una PYME**

Las PYMES suelen estar en desventaja con las grandes empresas en términos de presupuesto, personal, recursos y otros elementos. Pero su tamaño, le da ciertas ventajas que en el contexto actual podría aprovechar.

Es necesario, como se explicó anteriormente, que para construir el posicionamiento de una marca se determine el principal competidor de la misma y sus características. Ahora, puede suceder que el principal competidor sea la empresa líder u otra empresa de mayor tamaño. Es en esta situación entonces, que sería adecuado que se hiciese uso del marketing de guerrilla.

El marketing de guerrilla, según Al Ries y Jack Trout (2005), es parte del *marketing de guerra*, un estilo de direccionamiento basado en estrategias militares milenarias. La estrategia de guerrilla debe obedecer, según éstos, a tres premisas fundamentales.

En primer lugar, se debe encontrar un segmento de mercado lo suficientemente pequeño para defenderlo. Es decir, reducir el campo de acción o de batalla para volverse más fuerte. Una de las opciones posibles para esto es centrarse en un sector geográfico determinado. Siguiendo esta posibilidad, una PYME de catering ubicada en la ciudad de Luján, podría utilizar esta estrategia para crecer en la localidad y ser rentable, sin necesidad de competir con las grandes empresas. Tiene así la ventaja por ser una organización reducida, de ser más rápida, en la acción y en la toma de decisiones.

En segundo lugar, no importa el éxito que se obtenga, nunca hay que actuar como el líder. En este caso se habla precisamente de planear una estrategia diferente al líder, que distinga a la empresa para que no termine compitiendo con éste como una seguidora. Esta premisa puede relacionarse bien con una de las *22 Leyes Inmutables del Marketing*, la Ley del Opuesto, también escritas por Al Ries y Jack Trout, la cual determina que hay que: "...descubrir el punto fuerte del líder y luego presentar al prospecto lo opuesto" (2000, p.67)

Finalmente, en tercer lugar, se debe estar preparado para retirarse rápidamente ante una situación de urgencia. Aquí lo fundamental es tener la capacidad de poder salir de un negocio ante un problema, lo más rápido posible.

Aplicándose este marketing, las PYMES pueden crecer y ampliar su mercado sin la necesidad de enfrentarse directamente a un competidor de gran tamaño.

Poco a poco, con una mirada estratégica, podrían ir construyendo su posicionamiento, a través tanto de acciones internas como externas.

Una eficiente gestión de marca podría cambiar completamente el futuro de pequeñas y medianas empresas que hoy poseen las condiciones para transformarse en grandes organizaciones.

## **Capítulo 5. Walá; branding para una PYME**

Walá, delicias que sorprenden, es una nueva PYME de catering que ofrecerá en la ciudad de Luján, un servicio integral y personalizado. Su diferencial, no se centra específicamente en la oferta gastronómica, sino en las experiencias inesperadas y divertidas que le hará vivir al comensal al degustar cada plato.

Para darle vida a Walá, se desarrollan, a lo largo del presente capítulo, diferentes aspectos que componen el branding de la marca a partir de lo planteado por Alberto Wilensky (2005). Se establece la identidad, construyéndola a partir de sus niveles internos; la esencia, los atributos y los distintivos de la marca. Se determina también la personalidad y el carácter con el que se desenvolverá Walá en el mercado, y el posicionamiento meta que se espera alcanzar con sus acciones.

Walá, busca a partir de su construcción como marca, lograr establecer un vínculo con el consumidor o potencial consumidor, para no sólo fomentar la adquisición del servicio, sino también para fundar lealtad; puesto que ante un mercado actual altamente competitivo la marca necesita más que nunca, crear valor.

Se tratará entonces, que cada acción que realice, forme parte de un plan estratégico de comunicación, coherente y cohesivo con su visión, su misión y sus objetivos, pero sobre todo, con su identidad.

### **5.1 ¿Qué es Walá?**

Walá es una nueva PYME de servicio de catering integral que se ubica en la ciudad de Luján. Ofrece, además de diferentes opciones de menús gourmet para eventos, un servicio conjunto de ambientación y entretenimiento.

Actualmente, y a partir de una previa investigación realizada por la autora de este Proyecto, el beneficio básico de las empresas de catering es únicamente el servicio de comida. Sin embargo, los servicios integrales ofrecen además de la comida, bebida, personal de mesa, mantelería y vajilla. Las marcas clásicas, ofrecen como opción colores



como el blanco, negro, bordó o azul para los manteles y servilletas, pero no brindan variedad de opciones para el resto del servicio.

En cambio, las marcas que se han abierto a un servicio menos tradicional, brindan una gama amplia de colores en mantelería, y algunas suelen contar con dos tipos de vajilla de diferente calidad y precio.

En estos aspectos, Walá posee el plus. El cliente puede elegir los platos para su fiesta o evento en base a una de las cinco temáticas de la marca: country, oriental, árabe, rococó o clásica. Ésta no sólo determina el menú sino que también define el estilo de mesas, sillas, vajilla y mantelería que se empleará en el servicio.

En base a la opción elegida, el personal de mesa varía el vestuario y las performances que se realizarán para presentar cada plato.

Si bien se desarrolla al final del capítulo, es pertinente aclarar en esta instancia, la relevancia que tiene el target en el servicio. Walá no fue creado para personas tradicionales o clásicas que no aprecian o se interesan por lo diferente. Walá necesita para existir, de un público curioso, con ganas de vivir cosas nuevas y sorprendentes, y que no sólo disfrute del menú del evento, sino también de los pequeños detalles.

Por otro lado, para comprender de manera más profunda a la marca, se necesitan exponer elementos de su realidad interna; la visión, la misión y sus valores.

Visión: Ser la mejor empresa de catering de Gran Buenos Aires, reconocida nacionalmente por el nivel de calidad y diferenciación con respecto a otras empresas.

Misión: Lograr superar las expectativas de los clientes ofreciéndose siempre un servicio personalizado y guiado por las experiencias. Sorprender en cada instancia a los invitados brindándoles una excelente atención por parte del personal.

Valores: Creatividad- Innovación- Emoción- Entretenimiento- Trabajo en equipo- Buen servicio- Compromiso

## **5.2 Identidad**

La identidad de la marca, como bien se ha expresado anteriormente, responde, según Wilensky, a la pregunta qué es la marca. (2005) Por esta razón, es que su construcción debería ser un proceso cuidadoso y a conciencia. Decir qué es, significa exponerla ante un público determinado bajo condiciones específicas que generarán su posicionamiento. La identidad guiará sus acciones y deberá mantenerse ante los diversos escenarios, por lo que tendría que ser lo suficientemente concisa y clara como para no desmoronarse en el camino.

Walá, es una marca de servicios de catering, pero inicialmente es una PYME. La idea de este Proyecto es que pueda construirse una identidad que represente coherentemente lo que ésta significa y ofrece, teniendo en cuenta sus limitaciones económicas. Además, se busca que ante la posibilidad de crecimiento, la marca esté internamente consolidada como para poder afrontar cambios sin dificultades y poder adaptarse activamente a futuros escenarios.

Walá no tiene una historia previa más que la de su fundadora y dueña: Carolina Tierno, esta le ha transferido al Proyecto elementos valiosos de su propia esencia, y uno de los objetivos es poder trasladarlos benéfica y formalmente a la marca.

Pero a su vez, Walá no quiere dejar de lado en la identidad su condición de PYME, por lo que se pretenderá extraer las ventajas de esta posición para así manifestarlas y convertirlas en un diferencial.

### **5.2.1 Esencia**

La esencia será el núcleo de la identidad, aquello que sostendrá la marca desde lo más abstracto. Como explica Wilensky (2005) en su libro *La promesa de la marca* “La esencia

es el 'alma' o 'corazón' de la marca y está constituida por un valor central que los consumidores conocen, entienden y aprecian (...) es, entonces, una característica 'única' que la diferencia de las demás..." (p. 117)

Experiencias, será la esencia de Walá. Desde lo más profundo, la marca busca ofrecer en cada servicio un momento único y distinto. Las ofertas gastronómicas funcionan básicamente como un medio para poder brindarle al comensal emociones positivas, como alegría, placer, sorpresa, felicidad. Este valor guiará a la empresa en cada acción que realice, sin importar el tamaño, y será a su vez un diferencial con respecto a sus competidores.

Será una apuesta a la estimulación de todos los sentidos, aún fuera del evento en sí. Walá quiere construir un vínculo con el consumidor incluso antes de la prueba del servicio, quiere ofrecerle experiencias desde la primera comunicación, ir más allá del beneficio básico que ofrece un servicio de catering,

### **5.2.2 Atractivos**

Decir cuál es la esencia de la marca, si bien es neurálgico para su construcción, no es suficiente. Definir cuáles son sus atractivos, ayuda a aclarar su significado y a reducir la ambigüedad. Para precisar el concepto: "El atractivo de la marca se sustenta en proporcionar *beneficios* que ayuden a la resolución de un conjunto de necesidades y deseos del mercado." (Wilensky, A., 2005, p. 118)

Los atractivos de Walá serán; el entretenimiento, la sorpresa, la innovación, la creatividad, el estilo de vida, y el detallismo.

En tanto al primero, *el* entretenimiento, hace referencia a uno de los resultados que se pretende obtener con el servicio de Walá. El comensal probará un menú determinado, pero a su vez será involucrado en una fantasía; la ambientación de la temática le permitirá construir una imagen mental deseada, trasladarse a un entorno distinto,

imaginado. El hecho de probar un plato se transformará en un momento entretenido y seductor a la vez, porque a través de cada puesta, el sujeto podrá vivir su propia historia. Se buscará conquistar al invitado minuto a minuto, y con ello generarle valor agregado a la marca. Walá irá así fomentando la lealtad de sus consumidores, y creando, alrededor de la gastronomía, mundos de inspiración.

Esta necesidad de trasladar al sujeto hacia otros entornos surge a partir de la situación que está viviendo el individuo como ser social. Como expresa Ana Quiroga (1998):

“(...) estamos inmersos en un mundo social en el que desde las relaciones fundantes y sus instituciones se insiste en un ideal individualista y se debilitan las redes identificatorias, sustento de la solidaridad y sostén del ser. La soledad, el aislamiento, la susceptibilidad, el descenso de la autoestima, la intolerancia a las diferencias, coexisten y se contraponen con un anhelo (...) que muchas veces toma formas de fantasía (...)” (p. 61)

Por lo tanto, a partir de lo dicho por la escritora, todo esto que sucede en la sociedad afecta al sujeto y puede situarlo en un estado de crisis. El individuo necesita aislarse de todos estos problemas y es por eso que demanda propuestas que lo ayuden a escaparse hacia otras realidades.

La sorpresa, será el factor clave de la marca. La idea de Walá es que el invitado se encuentre con algo inesperado: una moza vestida de campesina, un mozo vestido de árabe, o vajilla del estilo del siglo XVIII; y que esta circunstancia despierte en él, una emoción. Estos entornos creados, permitirá evitar el aburrimiento de un comensal exigente y detallista, y dejará a quien contrató el servicio, en una excelente posición ante sus invitados.

La sorpresa está ligada completamente a la creatividad, para asombrar o maravillar es necesario mostrar algo inusual y distinto a lo que comúnmente se está acostumbrado a ver.

La innovación, es el tercer atractivo que estará presente en la marca. Walá, quiere que en cada puesta se trabaje con productos y elementos novedosos que hagan a la asombro y a la comodidad del invitado. Tanto en el menú, en el armado de los platos, como en todo el entorno que se generará alrededor de los mismos, se busca que la innovación esté presente como una característica constante del servicio.

El mercado del catering es actualmente competitivo y una de las cosas que valora este tipo de clientes es que constantemente su marca se renueve y le presente innovadoras opciones para su evento.

El cuarto atractivo es *la* creatividad, fundamental en el ambiente de los eventos. A través de la misma se puede innovar con recursos simples, respetando el gusto de los clientes. Este aspecto es esencial, porque existen consumidores a los cuales si bien les gusta lo diferente y novedoso, tienen invitados clásicos a los cuales también deben satisfacer. Es aquí donde la creatividad cumple un papel fundamental para que el evento no pierda el sello del anfitrión, replanteando o reestructurando ingredientes y elementos clásicos. Además, la creatividad se aplicará también a la comunicación interna y externa de la marca. Al ser una PYME, los recursos económicos son menores a los de las grandes empresas, por lo que ser creativo en la cotidianidad de la misma, ayudará a reducir presupuestos.

Walá representa como marca un estilo de vida: urbano, independiente, dinámico, saludable, abierto al mundo, emprendedor, y por eso este es uno de sus atractivos. El servicio que presta hace referencia a una actitud desinhibida, de buen gusto, cosmopolita. Busca precisamente que los consumidores puedan conocer y disfrutar de experiencias multiculturales y que en cada propuesta encuentren algo nuevo por descubrir. Abrirse al mundo, alude también a una conexión a nivel global, por más que la

marca sea un PYME, las redes sociales hoy permiten que el dinero no limite la amplitud de las comunicaciones.

Walá contempla a un cliente que le gusta viajar por el mundo y esta actitud ayuda a que se sienta más afín aún con la marca

El último atractivo, es sin duda un elemento base en el servicio de la marca, el detallismo. Walá busca la excelencia y la perfección en su servicio, por lo que estar en cada detalle es fundamental para lograrlo. La marca fomenta que el ocuparse incluso de las pequeñas cosas, hace a la diferencia y conquista al cliente. Además, su audiencia aprecia el cuidado de los detalles, porque precisamente esta también lo hace.

### **5.2.3 Distintivos**

Para completar la identidad de la marca se necesitan los distintivos, que como explicita Wilensky (2005): "(...) son elementos que la hacen inconfundible y permiten distinguirla en forma inmediata aún 'a la distancia'." (p. 121) Éstos deben poder elevar la marca, haciéndola aún más identificable.

Los distintivos de Walá son; El isotipo, el personal, la puesta en escena, el servicio pre y post venta, la comunicación.

El isotipo, un *richeaud*, por su forma y asociación con el servicio será uno de los elementos que posibilitará la inmediata distinción de la marca. Si bien es un objeto típico que representa la gastronomía, está asociado a la sorpresa, genera expectativa; el comensal no sabe lo que hay en el interior del *richeaud* hasta que este se destapa. Y por este mismo motivo es que se asocia con *Walá*, una expresión castellanizada, tomada del francés *voilà* que significa *he aquí* y se utiliza, en varios casos y de manera informal, como forma de revelar una sorpresa. (Word Reference, 2010)

Según Marisa Baena, organizadora de eventos, una de las mayores quejas que tienen los servicios de catering y los restaurantes, está puesta en la calidad del personal (Comunicación personal, 13 de agosto de 2010); Walá quiere sobresalir, y para esto trabajará en él hasta transformarlo en un distintivo clave.

En el sector gastronómico, el usualmente llamado mozo, utiliza en general un solo estilo de vestuario; pantalón negro, camisa blanca, chaqueta o chaleco, zapatos negros, y en algunos casos moño. La idea para la marca, en cambio, es que su personal tenga un vestuario propio, con opciones según la temática que se elija para el evento, cómodo, pero con diseño y colores diversos. Se busca así, generarle más valor a la marca, agregarle un diferencial que sume a su reputación y posicionamiento.

Walá quiere que su esencia se transmita a través de la gente que forma parte de la marca, y por esta razón es que seleccionará, en su mayoría, gente joven. Usualmente, quienes trabajan como personal de mesa, son, en base a un trabajo de observación realizado por la autora de este Proyecto en el 2010, personas adultas de más de 40 años de edad aproximadamente. El problema que se ha detectado, es que este tipo de personal, si bien es experimentado, en algunos casos tiene dificultad en el trato con los invitados; no suele ser espontáneo, ni tener demasiada paciencia con sus requerimientos. Contratar gente joven, será un desafío para la marca, porque demandará una búsqueda laboral exhaustiva. No todos los jóvenes, hombres o mujeres, están dispuestos a sacrificar su tiempo libre los fines de semana para trabajar en eventos. Sin embargo, por el estilo de trabajo que plantea la marca; diferente, flexible y divertido, se cree que será posible conformar un equipo eficiente.

Walá, quiere apostar a la frescura de la gente joven, a su agilidad y energía. El objetivo de la marca es transformar al personal en un diferencial, por lo que se invertirá en su capacitación para lograr que el profesionalismo acompañe el carisma y la amabilidad.

La puesta en escena será para Walá, un aspecto que no podrá descuidar nunca. Es, entre los servicios de catering de la zona, aquello que distinguirá a la marca y la volverá original, una experiencia.

Deberá trabajar para que los invitados puedan reconocerla en los eventos por la producción de sus puestas y la calidad de su personal. En pos de lograr este objetivo, Walá, deberá tener un desarrollo sistémico, transmitiendo a través de su comunicación y sus acciones, un mismo mensaje, dándole a conocer al cliente sus propuestas y sus formas de trabajo, y haciendo cumplir sus promesas en cada evento.

Además, la estética de las diferentes temáticas deberá tener un estilo común, para darle una identidad a las propuestas que se asocie directamente con la identidad de Walá.

Las empresas de catering suelen limitarse a vender su servicio, pero pocas efectúan acciones para crear un vínculo con el consumidor más allá de la compra. El servicio pre y post venta de Walá buscará hallar en la audiencia algo más que un cliente, alguien que adore la marca por lo que esta le brinda. Sin la necesidad de invertir excesivo dinero, y a través de acuerdos de cooperación con otras marcas de la zona, Walá le ofrecerá a su público constantes beneficios; buscará ser una guía de consultas y consejos, transformarse en una amiga de la mujer.

La comunicación reflejará a la marca. Las acciones BTL en la ciudad, evidenciarán la experiencia que significa consumir Walá. Cada mensaje será transmitido a través de ideas creativas que sorprendan a la audiencia, variando los medios o la forma, pero siempre yendo más allá. La gente, luego de un periodo de conocimiento de la marca, podrá reconocer fácilmente al creador de estas acciones.

#### **5.2.4 Niveles de identidad**

Nivel Axiológico; Este nivel de la fisiología de la identidad es el más profundo, como expresa Wilensky, es el núcleo o la esencia de la marca y está constituido por sus valores



fundamentales. Le da sentido y perdurabilidad, porque están en la estructura de la sociedad (2005). Para Walá esto es *Experiencias y Entretenimiento*, ya que la marca no busca simplemente ofrecer un servicio de catering, sino que pretende ir más allá del paladar conquistando al consumidor desde los diferentes sentidos. Cada temática no sólo jugará con las formas, los colores y los diseños, sino también con aromas y texturas diferentes.

Nivel Táctico; En este nivel, según Wilensky se escenifican los valores de base de la marca. Los valores más profundos se van organizando en forma estructurada a partir de una gramática que los articula (2005). Para Walá este nivel es: entorno creativo e innovador, por la forma en que desarrolla sus puestas y propone acciones de comunicación; mundo de sentidos, porque a través de sus propuestas busca estimular los diferentes sentidos con elementos que despierten emociones; cosmopolita, porque trata de experimentar diferentes culturas y posibilidades, está abierto a lo diferente; y delicias que sorprenden, porque a través de la gastronomía pretende crear ambientes y entornos que sorprendan al consumidor de diferentes maneras y le permitan vivir experiencias únicas.

Nivel Operativo; Por último, y siguiendo lo expresado por Wilensky, este es el nivel discursivo o de superficie, está vinculado a personajes específicos. Es el más sensible a los cambios en las modas o hábitos de consumo (2005). Para Walá este nivel se personifica en una mujer multifacética, emprendedora, creativa y moderna.

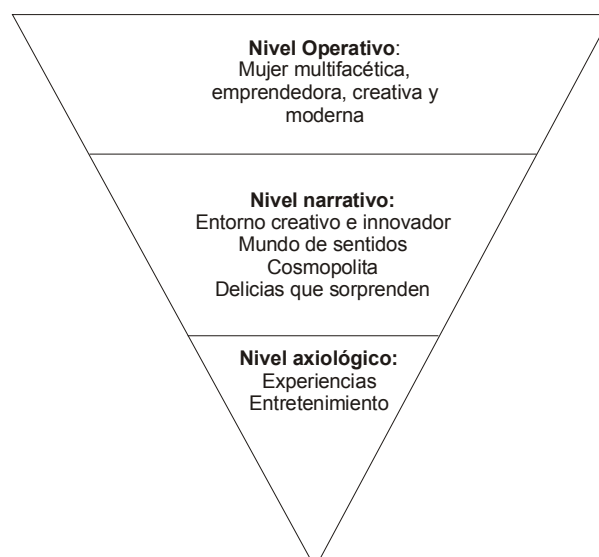


Figura 3: Fisiología de la Identidad. Fuente: Wilensky, 2005. *La Promesa de la marca*  
Elaboración propia.

### **5.3 Personalidad de Walá**

Si la marca se va a caracterizar por actuar de una determinada manera ante su audiencia y ante el mercado, esta debería de poseer una personalidad concreta que la defina. La personalidad, como dice Wilensky: “(...) es una metáfora que ayuda a expresar la identidad y definir el posicionamiento. Si la personalidad es fuerte y valorada se constituye en un factor crítico para la construcción del brand equity.” (2005, p. 136). Por este motivo es que se le quiere dar a Walá características que la humanicen y la transformen casi en una persona.

Darle personalidad a una marca no cuesta dinero, por lo que una PYME puede hacerlo sin inversión. Sin embargo, si ésta se construye con éxito, los resultados podrían mejorar notablemente la rentabilidad de la empresa.

La personalidad de Walá estará definida por tres aspectos fundamentales; sus usuarios, su presencia comunicacional, y su nivel de creatividad.

La marca, en primer lugar, está conformada por aspectos del perfil actitudinal de su consumidor. Esto es lo que principalmente define la personalidad de la marca.

Walá es imaginativa, emocional, arriesgada, le gusta sorprender a los demás, es activa y emprendedora, todo lo que es su audiencia.

Pero ahora bien, Walá es sociable y eso tiene que ver con su comunicación. La marca buscará transmitir su simpatía y afabilidad a través de su presencia en medios tradicionales y no tradicionales. La forma en la que se transmitirá el mensaje será la clave

para demostrar estas características, lo que se visualizará en el plan de medios establecido para la marca.

A su vez, Walá es una marca guiada por la creatividad; la busca, la sigue y la fomenta.

Intenta que en cada aspecto de su desarrollo y accionar, la creatividad esté presente.

Además, es lo que le brinda a su audiencia, una opción creativa de incluir el catering en un evento, de comunicarse con una marca de su ciudad.

Pero Walá, también es predominantemente abierta a la experiencia y en algunos aspectos extrovertida. Estos dos rasgos son parte de los cinco que propone Lawrence Pervin en su libro *La Ciencia de la Personalidad*; extroversión, abierto a la experiencia, amabilidad, responsabilidad y neuroticismo. Si bien, es una teoría que fue construida en base a las personas, se aplicará en esta instancia a las marcas por la intención que se posee de personificarla.

El abierto a la experiencia, en su puntuación alta, disfruta de las cosas nuevas, de explorar lo desconocido y tiene un alto nivel de tolerancia, es curioso, creativo, no tradicional y original.

El extrovertido, por su parte, valora y evalúa las interacciones entre las personas, disfruta de la vida social, necesita estar estimulado y en actividad. Es optimista, ama la diversión y es afectuoso.

El amable es bondadoso, servicial, evalúa su orientación interpersonal, es crédulo y sincero.

El responsable es exigente, organizado, pulcro, perseverante, cumple sus objetivos, es ambicioso y digno de confianza.

Y por último, el neurótico es inestable emocionalmente, padece un sufrimiento psicológico, se preocupa, está nervioso constantemente y es hipocondríaco. (1996)

A partir de estas características, más adelante se desarrollarán los clusters de la marca, los que darán lugar a la selección de los medios de comunicación que se utilizarán en su campaña de lanzamiento.

En conclusión, Walá es una marca que tiene posee una personalidad que guiará sus acciones y que permitirá generar un posicionamiento en el mercado. Pero aún más importante, es tener en cuenta que a partir de esta personalidad, Walá podrá entablar un vínculo estrecho y fuerte con sus consumidores. La marca pasará a ser una autoreferencia para los mismos, por su personalidad coincidente y el nivel en el que está involucrada en sus vidas.

Walá quiere que el consumidor se impregne de la marca y a su vez quiere impregnarse del consumidor, busca lo que Wilensky llama proyección e introyección. El sujeto proyecta lo que desea en su marca y a su vez toma lo que valora de la misma, es su espejo. (2005) De esta manera, la marca busca captar lo que el consumidor va depositando en ella, para utilizarlo en su génesis y así seguir construyendo el vínculo con el sujeto, relación dialéctica en constante retroalimentación.

### **5.3.1 El carácter de la marca; personificando y humanizando a Walá.**

Si bien se ha especificado la personalidad de Walá, es necesario aclarar el carácter que esta posee. Aunque parezcan conceptos que aluden a un mismo significado, Alberto Wilensky aclara: “El brand character puede ser definido como el conjunto de *características humanas* que sirven para representar o describir a una marca y, por sobre todo, distinguirla de otras ‘personalidades’.” (2005, p. 139)

De esta manera, el carácter vuelve más tangible la identidad y la personalidad de la marca.

Para ejemplificar esto, se podría decir entonces que Walá es femenina en un cien por ciento, joven, de unos 24 años de edad. Su nivel socioeconómico no es el más alto, más

bien se podría decir que pertenece a una clase media muy bien acomodada, y que por sus estudios y esfuerzos, puede alcanzar un nivel superior. Es cordial y simpática, pero no hace amistades con cualquier sujeto, prefiere abrirse a quien realmente le inspire confianza.

Walá es seria a la hora de enfrentar responsabilidades y le gusta cumplir estrictamente lo que promete. Se muestra exigente consigo misma, pero flexible con los demás. Es fuerte y consigue lo que se propone.

Pero además del carácter se puede directamente personificar a Walá, describiendo exactamente cómo sería en persona.

Si se aborda esta técnica, se podría decir entonces que Walá es una mujer de pelo largo, castaño claro, ojos marrones, de estatura mediana y test blanca. Es prolija, le gusta vestirse con marcas que representen a una mujer con convicciones, independiente y dinámica.

Walá es una multi-mujer, casada, con dos hijos y su propio emprendimiento. Le gusta el aire libre, levantarse temprano y disfrutar la mañana. Es trabajadora y persevera. Le cuesta dejar ideas sin realizar, busca poder realizar todo lo que se propone.

Necesita cuidarse interna y externamente. Se preocupa por su cuerpo y la alimentación de su familia.

Disfruta de salir a comer, probar distintos tipos de gastronomía, explorar cosas poco comunes que le signifiquen un desafío. Desearía poder viajar seguido y conocer constantemente nuevas culturas.

Esta construcción tiene como finalidad hacer que la marca se acerque al consumidor, que vea en ella una persona semejante. Es pertinente mencionar lo que dice Alberto Wilensky respecto al tema:

“Al tomar una forma humana la marca establece ciertos vínculos de tipo emocional con el consumidor que de otro modo resultaría literalmente imposibles. La

personalidad de la marca le aporta 'calor humano' al producto y lo hace 'amigable' para el consumidor. El consumidor es, por sobre todo, un sujeto que requiere interactuar con "objetos" que le sean familiares y respondan a sus mismo códigos." (2005, p. 152)

La importancia de que se le construya a Walá una personalidad semejante a la del target de la marca, recae en la oportunidad de crear un diálogo fluido entre ambas partes, de que haya un entendimiento, se vean como pares. Además, le permite compartir aquello que el consumidor valora y le facilita que éste adquiera diferentes productos de la marca únicamente por lo que la marca le inspira.

#### **5.4. Cultura y ética de la empresa**

La cultura corporativa es una de las temáticas de intervención que propone Daniel Scheinsohn, según el autor es un marco que permite encuadrar el comportamiento de la organización, guiar sus acciones de manera natural. (2005)

La cultura no se programa, puede moldearse pero se genera inconcientemente dentro de la organización.

Sin embargo, como marca se pueden proponer valores o ideas para que la empresa internalice y para que a partir de éstas trabaje.

En el caso de Walá, la marca plantea una cultura abierta a las nuevas ideas, creativa y direccionada a lo integral. La responsabilidad y el buen servicio es una de las premisas fundamentales a la hora de trabajar, ya que más allá de ofrecer entretenimiento, no se dejan de lado aspectos vinculados al profesionalismo de la organización.

La calidad se Si se quiere permanecer en el tiempo, es necesario brindar calidad, y en ella se incluye el respeto hacia el cliente.

Walá

La cultura se aplicará, tanto a nivel interno con empleados y gestiones, como a nivel externo en los servicios a realizar.

Con respecto a la ética, en esta se resaltarán que primero está el cumplimiento del servicio del cliente y junto con este, el buen trato y cumplimiento con el personal.

Se procurará trabajar en lo posible con materiales que tengan en cuenta el cuidado ambiental, de modo de ayudar en algún aspecto en la construcción de una sociedad conciente y solidaria con el entorno natural en el que vive.

## **Capítulo 6. Planeamiento estratégico: Plan de comunicación para Walá**

Para abordar el siguiente capítulo, se recurrió a un relevamiento realizado por la autora de este Proyecto de Graduación en el año 2010 en la ciudad de Luján. A través de la observación, Marianela Tierno, quien es oriunda de la localidad, indagó sobre el mercado gastronómico de la zona, específicamente, sobre las distintas marcas de servicios de catering.

Apoyándose en su mirada publicista y ya casi profesional, pudo acceder a realizar ciertas aproximaciones acerca de la oferta, funcionamiento, comunicación y características del sector, que hoy son utilizados para el desarrollo del Proyecto.

De esta manera, se presenta continuación, el plan de comunicación para la marca Walá. Comenzándose por analizar el segmento al cual se dirige, la propuesta examina todos los aspectos que hacen referencia al servicio y a la difusión de la marca.

Con una competencia que realiza acciones de comunicación tradicionales, y posee una oferta de catering básica, Walá tiene la oportunidad de diferenciarse en el mercado, y de demostrar que a pesar de ser una PYME, puede desarrollar branding y acciones below the line, creativas, rentables, y con bajo presupuesto.

### **6.1. Target de Walá**

Desde el aspecto más básico, el servicio se dirige a un segmento de clase media-media, media-alta, de género femenino, que posee entre 25 y 60 años de edad y vive en la ciudad de Luján, provincia de Buenos Aires.

Sin embargo, desde un nivel más profundo y psicológico el servicio está orientado a personas que desean sorprender a sus invitados en un evento y siempre buscan lo diferente e innovador. Persiguen estos conceptos en los distintos ámbitos de su vida, les gusta probar cosas nuevas sin miedo y son, por lo tanto, abiertos a la experiencia.

No son personas ni clásicas ni conformistas, tratan de buscar el beneficio extra en todo aquello que adquieren u ofrecen.

Tienen amplio conocimiento de las variedades gastronómicas ya que suelen realizar salidas a Capital Federal y concurrir a restaurantes de diversos tipos de comida.

Le dan fundamental importancia a los complementos y al desarrollo integral de las cosas.

Son observadoras y les gustan los detalles.

Son profesionales y les gusta tener el control de sus vidas. Necesitan cuidar su imagen y utilizar productos de marca. Saben de diseño y están actualizados sobre las últimas tendencias. Son prácticos y emprendedores.

Estas personas están cansadas de obtener siempre lo mismo de las marcas de su ciudad, por lo que terminan adquiriendo servicios de otras zonas. Desean ver más actividad promocional y un mayor esfuerzo en la comunicación de sus marcas o comercios locales.

### **6.1.1. Cluster**

A raíz de la descripción del target de Walá, se puede establecer, como se realizó anteriormente con la marca, la configuración del cluster actitudinal de la audiencia.

Esto permite ubicarla en uno de los cuadrantes de la tabla de clusters para definir qué tipo de rasgo de la personalidad predomina en ella, y así determinar si es coincidente con el de la marca.



Le gusta conocer nuevos estilos gastronómicos (1); Le encanta sorprender a sus invitados en un evento o en una cena (2); Varía la mantelería y la vajilla de su casa, y las combina (3); Es exigente con la atención del personal de mesa cuando sale a comer (4); Es muy considerado/a de la imagen (5); Utiliza redes sociales habitualmente (6); Forma parte de programas de fidelización y posee tarjetas de socio/a (7); Es fiel a sus marcas de preferencias e interactúa con las mismas (8); Sigue tendencias (9); Desea que su ciudad le ofrezca cosas nuevas (10); Prefiere la calidad ante la cantidad (11); Analiza, pero le gusta asumir riesgos (12); Utiliza productos de marca (13); Tiene una carrera profesional (14); Está informado (15).

<b>Abierto a la Experiencia</b> 1-3-7-9-10-12-13	<b>Extrovertido</b> 5-6-14
<b>Responsabilidad</b> 15	<b>Amabilidad</b> 2

Figura 4: Visualización de la personalidad de la audiencia en base a los datos obtenidos del target. Fuente: elaboración propia.

Definitivamente, en base a lo que se observa en el cuadro, esta campaña está dirigida a una audiencia abierta a la experiencia y extrovertida. A un público al cual le gusta indagar lo desconocido y volverse conocedor, que es creativo y curioso, que no está atado a tradiciones y busca lo original. A su vez, es una audiencia a la que le agrada interactuar socialmente, disfrutar de los momentos, estar activa y estimulada. Es afectiva y disfruta de la diversión.

## 6.2. Posicionamiento

Posicionar eficientemente a una marca requiere de tiempo, y depende más que de la empresa, de los consumidores, de cómo éstos conciben a la marca. Alberto Wilensky (2005) por su parte dice: “El posicionamiento de una marca es usualmente definido como el *espacio* mental que esa marca ocupa en un determinado consumidor.” (p. 161) Lo importante en este caso sería que ese espacio mental que menciona el autor, sea fuerte y conciso, pero esto sí depende exclusivamente de la organización y de la comunicación que ésta emita para generarlo.

El posicionamiento de Walá hará referencia literal a su esencia; *Experiencias*. Este es su diferencial principal, conquistar al público a través de la originalidad de sus puestas, diferentes e innovadoras y a través de las emociones y experiencias que le permite vivir al consumidor.

Pero este posicionamiento no sólo hace alusión a cómo la marca actúa durante el servicio, sino también a sus acciones de promoción y a sus comunicaciones, inusuales en la zona.

Estas experiencias que Walá quiere brindar, están ligadas estrechamente con el nivel de sorpresa que tienen sus acciones y desde aquí se plantea un posicionamiento opuesto al del principal competidor.

Por otro lado, el posicionamiento intangible de Walá, también hace referencia a una posición del sujeto con respecto a la marca. *Experiencias* indica un vínculo emocional con el consumidor, que éste le permita experimentar diferentes sensaciones gratas, como las mencionadas anteriormente; alegría, sorpresa, diversión, placer, es una forma de fortalecer la relación.

Este es un posicionamiento que la marca nueva tiene como meta y desea alcanzar, dependerá de cómo actúe que se logre o no.

### **6.3. Análisis del servicio**

El servicio que propone Walá es innovador para la zona en la cual se instala, ninguna otra empresa ha propuesto un servicio que combine catering con entretenimiento y diseño.

Los diferentes escenarios que plantea para contextualizar sus platos, resuelven en gran parte la necesidad del cliente de contratar un servicio de ambientación.

Este diferencial del servicio le brinda al plan de comunicación una base para su desarrollo, un punto de partida. No se hablará de Walá simplemente como una PYME que hace catering, sino como una PYME brinda experiencias gastronómicas, que emociona y sorprende.

#### **6.3.1 Frecuencia de consumo**

Este tipo de servicios, según el trabajo de relevamiento antes nombrado, suelen consumirse en momentos especiales, como cenas, cumpleaños, bodas o festejos. No son situaciones habituales o diarias, por lo cual la frecuencia de consumo del servicio es baja. Más aún si se habla de la frecuencia con la cual se adquiere, que no es la misma con la que se lo puede consumir.

Esto provoca la necesidad de mantener a los clientes, de fidelizarlos para que vuelvan a elegir a la marca entre evento y evento.

La ventaja de este tipo de servicios, recae en que si la persona quedó satisfecha en una primera ocasión, existen altas probabilidades de que vuelva a contratar la misma empresa nuevamente. El motivo principal, es que el sujeto invierte una suma elevada en el servicio y teme arriesgarse a contratar uno desconocido que pueda fallarle y arruinarle el evento.

No obstante, la situación económica que vive el país, muchas veces genera que se deba seleccionar opciones más económicas y reemplazar las ya conocidas.

Por esta razón es necesario tener en cuenta la frecuencia con la que se consume el servicio para así aplicar un programa de fidelización lo suficientemente eficiente como para conservar el cliente entre una adquisición y otra.

### **6.3.2 Atención al cliente**

La atención al cliente se manejará en un principio de manera virtual y telefónica, principalmente por la falta de presupuesto existente como para plantear la apertura de un lugar físico en los primeros meses de lanzamiento.

Debido a que la marca no funcionará como una confitería, no tendrá un punto de venta masivo, pero se proyecta abrir a futuro, un showroom que represente al servicio y en el cual se puedan exponer las distintas puestas temáticas.

A su vez, la idea es que detrás de esta locación se encuentre el lugar de elaboración de los productos y de almacenamiento de la utilería.

En tanto a la atención virtual, Walá tendrá una interacción constante con la audiencia a través de Internet. Se planteará este medio como el principal para comunicarse con marca, empleándose para esto redes sociales, un blog y su respectiva página web.

Internamente, tendrán prioridad las consultas online y la atención del consumidor; no se quiere hacer esperar al cliente o futuro cliente ante una consulta, las respuestas buscarán ser inmediatas y en pos de poder efectuar un encuentro en persona.

Si bien Walá cuenta con propuestas ya establecidas para facilitar el trabajo, considera que conocer al cliente en persona y estar al tanto de sus necesidades, contribuye a un mejor servicio y a la posibilidad de realizar algo totalmente a medida si es que este lo requiere.

Además, como se explicará más adelante en detalle, la marca le brindará beneficios al público a través de su página, y esto demandará una actualización constante de los sistemas online con los que trabaje.

El consumidor debe sentir que Walá está a su servicio y que puede contar con la marca cuando lo requiera. Si se genera una demora entre la consulta y la respuesta, el sujeto puede dudar de la actividad y dinámica de la empresa, prefiriendo consultar otra para ahorrar tiempo.

#### 6.4. La competencia de Walá

A continuación se presentará en un gráfico, el espacio mental que ocupan cada una de las marcas que se han identificado como principales competidores en el relevamiento antes mencionado.

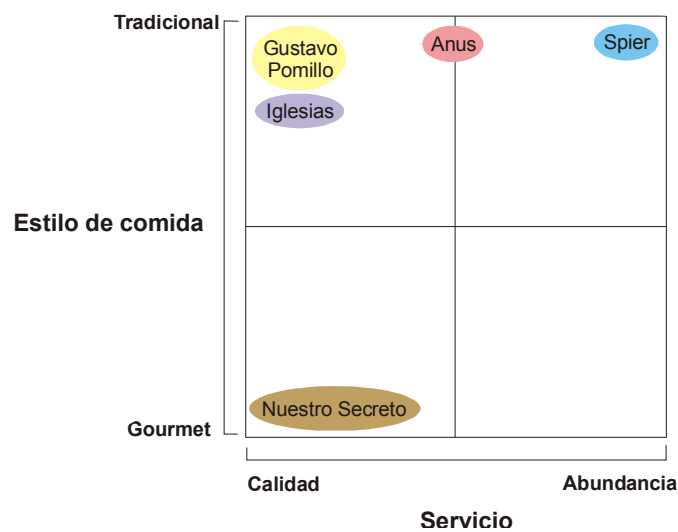


Figura 5: Visualización del posicionamiento de la competencia de Walá en base al estilo de comida y el servicio. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico, la marca más competitiva en la zona para Walá, en tanto al tipo de beneficio básico que ofrece, es *Nuestro Secreto*; servicio de catering

que trabaja con el mismo target y brinda como principal diferencial productos gourmet de calidad.

Es integral en cuanto a que cuenta con vajilla y personal de mesa, pero ofrece siempre una sola opción, la clásica, sin ningún tipo de variedad en el vestuario del personal o en la presentación de los platos.

A partir de lo observado, su desventaja en tanto al servicio, se considera que es su punto de venta. Este espacio, de principal contacto con el público, no contiene usualmente variedad de muestras de los productos, los empleados tardan en atender y el local no mantiene un horario regular de trabajo, lo que puede traerle confusión a la gente sobre su funcionamiento. Otro aspecto a tener en cuenta, es que mientras se está atendiendo al cliente, los empleados están preparando pedidos para eventos, hablando con el personal del piso de arriba o atendiendo el teléfono. Todas estas situaciones podrían indicar, sobrecarga de trabajo o desorganización. El público recibe este mensaje y puede desconfiar de la calidad del servicio.

A su vez, todas las observaciones realizadas por la autora de este Proyecto, indican que la marca trabaja mínimamente la comunicación; sólo se promociona en el circuito de televisión interno que posee la empresa de charters de la ciudad, Fabe Bus, y realiza pequeñas publicidades gráficas. Nuestro Secreto prioriza el boca a boca y a sus clientes de siempre.

Luego existen otras marcas que compiten en un nivel secundario porque ofrecen un servicio con un beneficio básico distinto: *Gustavo Pomillo* e *Iglesias* se centran en lo tradicional y en la calidad; *Anus* es tradicional pero se ubica en una posición media con respecto a la calidad y la abundancia; y *Spier*, por último se posiciona como un servicio abundante y tradicional.

Según la organizadora de eventos Marisa Baena:

“La gente que los elige, se conforma con saber que por más que sea *lo mismo de siempre*, es bueno. Ciertamente, son todos caterings de una relevante experiencia, que cumplen con su trabajo y lo hacen con calidad, pero se quedaron en el tiempo.”

(Comunicación personal, 13 de agosto de 2010)

Se considera entonces que al no ofrecer novedades, no son servicios adecuados para personas que buscan lo diferente e innovador.

#### **6.4.1. Sustitutos**

En relación a la oferta, el trabajo de observación y relevamiento que ha realizado la autora de este Proyecto, denota que los sustitutos posibles para el servicio, se han venido ampliando en el último tiempo.

En primer lugar se encuentran los salones de fiesta, los cuales ofrecen paquetes estándar de festejo en el que incluyen el servicio de catering propio del salón. La mayoría tiene como condición para el alquiler del espacio, la contratación conjunta del catering. Algunos de ellos son: *Omara, Spier, Evis, Anus, Los Leones, El Resort de Campo y Polo y Rodizio Campo*.

En segundo lugar se encuentran las confiterías/panaderías que ofrecen posibilidades de servicios muy variados en lo dulce y en la presentación de recepciones, pero acotados en el desarrollo de entradas y platos calientes. Éstos están incrementando su presencia dentro del mercado, ya que lo ven como una posibilidad rentable de diversificación. Al ya poseer reconocimiento, know how, y espacio para la producción, ingresan como un sustituto con fuerte crecimiento. En Luján los más importantes son: *El Progreso, Luca y La Rosita*.

En tercer lugar están las casas de comida y los restaurantes, que sin poseer algunos de manera formal el servicio, se le puede solicitar el preparado del menú. En estos casos, la

mayoría no cuenta con personal de mesa exclusivo para el catering, por lo que la persona los contrata por separado. Una opción válida, es llegar a un acuerdo con los mismos mozos del restaurante.

Generalmente, estos servicios se utilizan para fiestas informales donde no existe la comida de cinco pasos (recepción, entrada, plato principal, postre y mesa de dulces) sino un bandejeo o un Brunch completo.

Por último, y en cuarto lugar, se encuentra la opción de que la persona, para festejos pequeños, decida ser quien realice la comida, sola o con ayuda de sus pares. Sin contratación de ningún tipo de servicio de catering, exceptuando la torta de cumpleaños, que es algo a lo cual pocos acceden a preparar.

En relación a la demanda, también se ha podido extraer información de la investigación anteriormente nombrada, una persona puede sustituir el servicio en diferentes casos:

Porque lo probó y no cree que se justifique el servicio con el precio; porque no lo considera rico; porque no le agradan las comidas formales y prefiere un evento de *autoservicio* en donde no necesite contratar un catering; porque familiares se ofrecieron a prepararle la comida, o la persona misma desea hacerlo.

#### **6.4.2 Estudio de la comunicación del sector**

En base al trabajo de relevamiento con el cual se viene trabajando desde el principio del capítulo, se pueden aproximar ciertos datos que se darán a conocer a continuación.

En lo que se refiere al mensaje y a los medios utilizados, la comunicación de las marcas del sector en la zona, es relativamente similar.

*Iglesias* y *Gustavo Pomillo* comunican la calidad de los productos, *Anus* y *Spier* el precio y *Nuestro Secreto* el estilo gourmet. Todos hacen referencia a diferenciales básicos e imitables que hoy no garantizan la permanencia en el mercado.



En tanto a los medios empleados para comunicar, las marcas de catering de Luján utilizan habitualmente la radio local más escuchada, los periódicos de la ciudad, volantes, y en algunos casos, el sistema de circuito cerrado de televisión de los charters.

Ninguna empresa ha innovado con el mensaje y con la forma de llegar a la audiencia.

El principal motivo de esta situación se cree que es la falta de conocimiento acerca de las posibilidades de comunicación, alternativas y económicas, que se pueden desarrollar en la ciudad; acompañado por el miedo de construir un plan de comunicación y llevarlo a cabo siendo una PYME.

Esto demuestra que diferenciarse en el estilo de la comunicación, puede ser un paso importante y ventajoso para la marca. El desafío no está en plantearlo, sino en poder llevarlo a cabo con éxito.

#### **6.4.3. Proyección del mercado**

Se cree que el mercado de los servicios de catering se va a ir expandiendo y diversificando cada vez más. Es muy probable que surjan otras empresas con el mismo tipo de servicio, algunas de mayor calidad y otras de menor, pero de la manera que sean, irán fragmentando de a poco el mercado y volviéndolo cada vez más competitivo. Esto demandará elevar el valor del diferencial de la marca o hasta quizás, crear uno nuevo. Desde este punto se cree que generar valor desde la comunicación es lo esencial, más aún si es en pos de la creación de un vínculo emocional entre el público y el servicio. Los programas de fidelización deberán tener aquí, un protagonismo importante, ya que los clientes deberán obtener de la marca, más de lo que esperan.

Además, no se debe olvidar el carácter de PYME que tiene la empresa y que por lo tanto esto pone al servicio en competencia no sólo con el resto de las PYMEs sino también con aquellas marcas más grandes que ofrecen servicios similares.

## **6.5. Comunicación para Walá**

En tanto a la comunicación, se puede decir que Walá romperá con el tipo de comunicación que hasta el momento vienen gestionando este estilo de servicios en la zona. La marca, como ya se ha mencionado anteriormente, pretende crear con el consumidor un vínculo emocional e interactivo desde lo virtual, con programas de fidelización y beneficios que den lugar a tener un contacto constante con el público. Éste se desarrollará desde una web, un blog y acciones BTL, lo que le permitirá optimizar su presupuesto y posición de PYME.

La comunicación siempre tendrá como base la claridad y simplicidad del mensaje, pero dentro de esto deberá integrarse la creatividad, a modo de implantar la diferencia con el resto de las marcas.

Será fundamental mantener constante el estilo de la comunicación, la cual siempre seguirá las últimas tendencias. Le hablará a su consumidora desde una posición de amiga, de compañera, porque la comprende y sabe que es una multi-mujer.

De esta forma, el modo de hablar de la marca no puede generar una distancia entre ella y el sujeto, sino que debe acercarlos para construir la relación esperada.

La campaña de lanzamiento de Walá, que dará a conocer el servicio, tiene objetivos de comunicación a cumplir en un plazo de seis meses. A continuación se ordenan estos objetivos según las etapas que componen la campaña.

- Lanzamiento: Presentar, en el mes de julio, un nuevo servicio de catering
- Post-lanzamiento: Generar, en los meses de agosto y septiembre, confianza en la marca para persuadir la contratación del servicio.
- Crecimiento: Comunicar las acciones promocionales del servicio y sus ventajas en los meses de octubre y noviembre.
- Recordación: Desarrollar acciones de prestigio en el mes de diciembre.

### **6.5.1 Plan de fidelización**

Como se expresó anteriormente, en el mercado del catering, si el servicio es bueno, los clientes suelen tener un alto grado de fidelidad, depositan su confianza en la marca en cada evento y la recomiendan.

Sin embargo, esto se da únicamente por el nivel del servicio en cuanto a su beneficio básico, la comida. Este rubro, y más en la ciudad de Luján, no suele crear y ejecutar programas de fidelización pensados exclusivamente para brindar beneficios y valor agregado a sus clientes antes o después de la contratación del servicio.

Estos beneficios pueden ser variados y económicos, y no representar un gran esfuerzo para la marca. Una de las formas que se propone, y que se detallará en el plan de medios siguiente, es a través de las asociaciones de cooperación con otros comercios y marcas de la zona, con la producción de concursos, sorteos y tarjetas descuento.

Otra posibilidad es la creación de newsletters mensuales con novedades sobre gastronomía y diseño, lo que ayudaría también a ir ampliando la base de datos de la marca para emplear en futuras acciones.

La creación de diferentes secciones dentro de la página, una que contenga una guía de los restaurantes de la zona recomendados, otra con recetas para cenas, etc. En general, una programa que a través de Internet haga que todos, adquieran o no el servicio, conozcan la marca y la utilicen, y que para aquel que ya es cliente, le brinde beneficios constantes que aumenten el valor y generen la recontractación. “El índice de repetición de adquisiciones por parte de los Clientes es la mejor y probablemente la más sencilla forma de medir la calidad de los productos de la Empresa y del servicio al Cliente” (Olamendi G., s.f., párr. 2)

La realidad es que para las grandes marcas que se desarrollan en amplias regiones, estas acciones son comunes, pero para microemprendimientos en ciudades chicas y difíciles de conquistar, son completamente innovadoras.

El público debe apreciar a Walá y su cliente debe querer contratarlo para cada evento. Por eso es que la marca busca ser una amiga de su consumidor, alguien que le ofrezca consejos y le brinde facilidades, beneficios.

Desde la organización, esto sólo cuesta tiempo y creatividad para poder generar las asociaciones. Sin, o con una mínima inversión de dinero se pueden crear acciones novedosas y valoradas por el cliente que hagan al programa de fidelización.

### **6.5.2 Concepto de la campaña de lanzamiento**

Debido a que el posicionamiento que se pretende crear para la marca es *Experiencias*, se considera que para la campaña lanzamiento, lo ideal es comenzar a fomentar la asociación de este término con Walá, a través de un concepto como *Sorprender*.

La sorpresa es algo inesperado o algo que llama la atención por desconocimiento o por su magnitud, genera emociones y sentimientos, forma parte de una experiencia.

En la campaña se evidenciará el estilo de vida que identifica a Walá y a su audiencia. Un estilo de vida ya mencionado, en el que son bienvenidas las sorpresas, lo nuevo, lo desconocido.

Aquí se involucran directamente los atractivos que posee la identidad de Walá. Con cada acción se pretende transmitir todo lo que la marca es y representa. No cualquier marca sorprende al consumidor de hoy, exigente y conocedor, por lo cual trabajar este concepto, puede transformarse en un desafío.

### **6.5.3 Idea vendedora**

Se cree que la idea vendedora debe presentar una solución al problema presente, y en este caso, el problema del mercado es que todos los servicios presentan una oferta estándar y chata, con un escaso trabajo de comunicación.

De esta manera Walá con su propuesta de ir un paso más adelante y pensar no sólo en el menú sino también en el ambiente que lo rodea, quiere claramente ir *más allá del paladar*. Esta es la idea vendedora de la marca, no sólo desde lo que desea ofrecerle al público, desde lo externo, sino también desde su comunicación y sus acciones de marketing. Walá, busca conquistar a su audiencia como marca, como una experiencia, no como un servicio gastronómico, por lo cual tiene que fomentarlo inicialmente desde su estructura interna, superando las expectativas del público, y actuando de manera no tradicional en la zona.

Así, quien busque un servicio integral, creativo y de calidad, ya no tendrá que buscarlo en Capital Federal, sino que ahora podrá encontrarlo directamente en la ciudad.

#### **6.5.4. Impresión Neta e Imagen**

A raíz del escenario cultural que se plantea en Luján, y del cual se ha hecho referencia extendida en el primer capítulo, esta no parece ser una ciudad fácil de conquistar. No obstante, lo investigado por Marianela Tierno, autora de este proyecto y habitante de Luján, en los últimos dos años ha habido un crecimiento comercial y empresarial notorio. La importancia no sólo recae en el incremento, sino también en el tipo de negocios que se han instalado en la localidad.

Debido a que ésta está viviendo, como se dijo anteriormente, un fuerte proceso de transculturación, se está dejando atrás la mirada local y se ha comenzado a adoptar un estilo de consumo cercano al porteño; nuevas marcas, jugadas e innovadoras ingresaron al mercado como consecuencia de este cambio.

Por este motivo es que se considera que el mensaje y el servicio serán bien recibidos por el público, porque hay una base y una predisposición, más que nada de la juventud, por adoptar cosas nuevas.

Por otra parte, si bien se cree que la gente necesita de una marca que interactúe y le brinde mayores beneficios, la dificultad puede recaer en que el público no acepte el grado

de comunicación que propone Walá, en el cual se necesita que el consumidor participe e interactúe constantemente.

Luján no está acostumbrado a este tipo de marcas locales, que demandan *move* con ellas, involucrarse en su actividad diaria. Sí lo está en cambio, con marcas nacionales o provinciales.

Por lo tanto, existe en la audiencia local cierta inclinación para aceptar empresas con estas propuestas; sin embargo, el problema yace en que a veces, ésta no cree que una marca local pueda ofrecerle buenos beneficios.

Walá deberá enfrentarse a este desafío y mostrarle al público, convincentemente, lo que realmente le puede brindar.

Sin dudas, la marca generará intriga. Por sus acciones de comunicación, el público reconocerá que es un servicio distinto y querrá conocerlo. Seguramente se preguntará acerca del precio y la calidad de sus platos, pero aquí recaerá en Walá la responsabilidad de informar correctamente al consumidor para evitar confusiones y equívocos posicionamientos.

Se tratarán de transmitir todas estas concepciones al público de manera tal que identifique a Walá como una empresa creativa, sorprendente pero responsable. Para gestionar esto no sólo basta con la prueba del servicio sino que se buscará que la marca participe en actividades o acciones colectivas que le den crédito y aumenten esta percepción en el público.

#### **6.5.5. Tono de la comunicación**

Debido a que en este tipo de servicios la gente demanda “ver” qué es lo que se ofrece, la mayoría de las gráficas apelarán a la imagen como recurso principal, pero se tratará en todos los casos de no recurrir a un lenguaje que connote abundancia sino más bien creatividad, entretenimiento y estilo.

El tono de la comunicación será informal y cálido, sin llegar a transformarse en coloquial. Será creativo y buscará manejar los mismos códigos que su target, en pos de facilitar la creación del vínculo.

Por la desconfianza que a veces genera el tipo de servicio, la comunicación será, más allá de su carácter sorpresivo, concisa, puntual y sin contradicciones, para otorgarle credibilidad a la empresa, y para darle al público la seguridad y la tranquilidad que espera en la resolución de su problema.

## **7. Planificación Estratégica y Táctica de medios**

En el siguiente capítulo se presenta el plan de medios para la campaña de lanzamiento de Walá.

Debido al carácter de PYME que posee la marca, y su localización, el plan se desarrolla con medios propios de la ciudad de Luján y en su mayoría no tradicionales.

A modo de simplificar y hacer clara la clasificación y justificación de cada uno, se los ha agrupado en: medios troncales, complementarios y secundarios. A su vez, dentro de cada categoría se exponen los medios con sus respectivos análisis FODA, y seguido a estos, una descripción de los vehículos locales que participarán en la campaña.

Finalmente, se desarrolla cómo se abordará la campaña, qué acciones se realizarán en cada etapa de los seis meses de planificación.

### **7.1 Racional estratégico de comunicaciones integradas**

La idea de esta campaña es extraer de las acciones Above the line (ATL) y las acciones Below the line (BTL) sus características más beneficiosas, para así poder combinar ambas herramientas en pos del éxito de la marca en cuestión: Walá.

Medios tradicionales a nivel provincial y con amplia audiencia, son imposibles de incluir en el plan de la marca; sus costosas tarifas generan que Walá deba recurrir únicamente a medios locales.

A pesar de que las principales actividades de la marca serán no convencionales o BTL, periódicos, revistas y radios de la ciudad serán utilizados para apoyar la campaña de lanzamiento y alcanzar a toda la audiencia objetivo.

La idea de la marca es aprovechar todos los momentos del día en los que se pueda captar al consumidor y darle a conocer Walá.

En tanto a las acciones BTL, éstas le brindarán a la campaña la originalidad e impacto que necesita para lograr diferenciar a la marca del resto.

Le permitirá conquistar a un público específico con bajo presupuesto y generar un alto nivel de recordación.

La conjunción de todas las acciones, las cuales se explicarán en los puntos siguientes, permite englobar al consumidor con la marca, rodearlo para que la conozca y la tenga presente en su mente.

Además, el presupuesto disponible demanda mayor creatividad a la hora de invertir, por lo que combinar diferentes herramientas puede ser una opción útil para abordar esta circunstancia.

Cada medio ofrece una ventaja con respecto al mensaje a transmitir, y lo que se busca con su combinación, es precisamente explotar al máximo las posibilidades de ingresar y quedarse en el pensamiento del consumidor.

De esta forma, el sujeto podrá, si la marca trabaja eficientemente, integrar todos los mensajes en una única y clara comunicación.

## **7.2. Medios troncales: análisis y selección**

Para la campaña de lanzamiento de Walá, los medios troncales seleccionados serán Internet y acciones BTL.



Internet porque, a pesar de ser el más económico, la marca considera que es el medio más utilizado por el target al cual se dirige; y BTL porque permite, diferenciándose de la competencia, llegar con acciones creativas y directas al público objetivo.

### **7.2.1 Internet**

Una de las principales fortalezas que posee Internet, es que posibilita la interacción constante y directa que la marca busca para diferenciarse de la competencia. Además, permite asociarse a una gran cantidad de contenidos online que consume el target de la marca y facilita la actualización constante de contenidos o información sobre la misma.

Tiene un alto impacto visual para mostrar los productos y al igual que los medios gráficos, permite hacerle llegar al público bonos de descuento para que prueben la marca como cualquier otro material de fidelización.

Walá ofrece un servicio personalizado y así mismo el medio permite, a bajo costo, personalizar el mensaje para los distintos sujetos que componen el target. Ayuda, como otra fortaleza, a generarle una rápida y amplia base de datos a la marca, más aún si recién se está insertando en el mercado.

Por último, el control de la efectividad le permite a la marca ver la aceptación inicial de la misma.

En tanto a las oportunidades, se puede decir que la tendencia creciente de la exclusividad, da pie a que la comunicación directa y online que pretende Walá, sea mejor recibida. Además, la tecnología 2.0 y 3.0 ayudan a la marca a crear el vínculo relacional que pretende, ayudado por el hecho de que cada vez más el público visita páginas webs locales.

Internet también posee su debilidad para con la marca en cuestión; las acciones en este medio pueden resultar invasivas, más si el receptor no conoce a la marca.

### **7.2.2 BTL**

En tanto a las acciones below the line, o más bien conocidas como BTL, se puede decir que las fortalezas tienen que ver en primera instancia con que: permite la prueba del producto de manera directa; se puede obtener alto impacto con un capital de inversión escaso como el de una PYME y le posibilita a la marca diferenciarse del resto, que no utiliza BTL.

Además, la ciudad no está acostumbrada a ver o recibir acciones de este tipo por lo que serán novedosas y podrán identificarse claramente con Walá, dándole a la marca un carácter innovador y activo. A su vez, este tipo de acciones permiten vivenciar la marca y generar el vínculo emocional y relacional que necesita.

En relación a las oportunidades que tiene este medio no tradicional, se puede decir que al público le gusta encontrarse con acciones sorpresa, degustaciones o regalos. Además, los vínculos emocionales y relacionales se valorizan cada día, y esto es precisamente lo que busca generar el medio.

La debilidad que pueden poseer las acciones BTL, es que si se quiere que sean efectivas, se necesita de excelente organización y coordinación. Al ser acciones que pueden generar alto impacto, si estas fallan en su despliegue, el público obtendrá una imagen negativa de la marca, y por su intensidad será difícil de revertir.

Por último, la amenaza a la que se enfrenta este medio radica en que puede generar sensaciones invasivas en el público que las recibe, lo cual no sería adecuado para una marca que recién ingresa en el mercado

#### **7.2.2.1 Vehículos BTL**

Fabe Bus es una empresa de charters de la ciudad que realizan viajes de Luján a Capital Federal y de Capital Federal a Luján. También realiza salidas programadas a teatros y espectáculos y turismo por todo el país.

Cuenta con un circuito cerrado de televisión en pantallas LCD que proyecta tanto publicidades de los distintos comercios de la ciudad, servicios y espectáculos, como los últimos trailers de películas estrenos.

Este servicio surgió ante el decaimiento de la línea 57 de colectivos que realiza viajes también a Capital Federal.

La necesidad de los habitantes de tener un medio de transporte de mayor comodidad y seguridad hacia la zona, generó la creación de Fabe Bus.

Aunque el pasaje cuesta \$7,50 más que el colectivo, el servicio ha sido exitoso y es elegido por quienes prefieren poder reservar su lugar antes de viajar y tener un trato personalizado.

### **7.3. Medios complementarios y secundarios**

Los medios complementarios de la campaña son el diario y la radio. Estos apoyan a los medios troncales por poseer características que refuerzan la comunicación de los primeros. Si bien con BTL, se pueden desarrollar acciones de alto impacto, su mensaje puede desvanecerse o confundirse luego de un tiempo, ya que no son actividades que se desarrollen con alta frecuencia. En cambio si estas acciones se apoyan de medios que permiten que el mensaje perdure, como el diario, la comunicación puede ser pregnante y efectiva.

Por último, se seleccionó a la revista como medio secundario porque si bien el perfil de su audiencia es coincidente con el de Walá, la frecuencia con la que se emite es muy amplia, de manera que sólo puede funcionar como un medio extra que suma a la presión publicitaria de la campaña.

### **7.3.1. Diario y revista**

Estos medios gráficos son poseedores de diversas fortalezas; brindan la posibilidad de que la marca se presente al público extendiéndole la información sobre su incorporación al mercado; debido a su costo, le permiten a la PYME realizar grandes publicaciones; da acceso al público, como los medios online, a bonos de descuento para que prueben la marca, como cualquier otro material de fidelización.

Por otro lado, la marca necesita ganar credibilidad, ya que el servicio suele generar desconfianza. Los vehículos seleccionados dentro de estos medios, son respetados y confiables en la ciudad por lo que esta característica puede funcionar como un halo protector para la marca dándole la misma connotación.

Remarcándose otras fortalezas, se puede decir que contienen información local y no se publican todos los días, por lo que el público espera cada número para leerla y enterarse de las novedades o chismes de la ciudad. Esto hace que haya mayor intención de leer todo el diario y más posibilidades de ver el anuncio de la marca ingresante.

Además, teniéndose en cuenta que la imagen para la marca es muy importante, permiten mostrar lo que produce el servicio.

En tanto a la revista en particular, este es un medio especializado que además de brindarle prestigio al servicio por la calidad de su impresión, le permite reforzar la afinidad con su target. Le da la posibilidad a la marca de mostrar, dentro de los medios tradicionales, su estilo y estética.

En el medio gráfico, especialmente en lo que respecta a diario y revista, el público está predispuesto a la lectura, por lo que brinda la posibilidad de que el concepto de la marca ingresante quede claro en el lector. Esto es una oportunidad que posee el medio, junto

con ella surge que cada vez más marcas están pautando en los medios gráficos locales por lo que aumenta el reconocimiento del medio y por lo tanto de la marca.

A su vez, el público considera a las revistas locales como guías comerciales ya que además de publicidades, disponen un directorio, lo que aumenta las posibilidades de compra y de recepción del anuncio.

Simultáneamente, se presentan ciertas debilidades en el medio para Walá. Al ser una marca no identificada por el lector, existe la probabilidad de que éste sólo se dirija a su nota de interés y no le preste atención al anuncio.

Otro aspecto, es que en el caso de los diarios, estos no permiten mostrar las fotografías a color, y para este servicio la imagen, los colores y la claridad de las formas son esenciales.

Para finalizar, se puede decir que como amenaza para la marca, los diarios y revistas son uno de los medios más utilizados por la competencia, y a su vez, pueden ser reemplazados por medios nacionales de gran tirada

#### **7.3.1.1 Vehículos gráficos**

El Civismo, es un periódico que cuenta con 94 años de vida gráfica. Según el medio (2010) "(...) se identifica en su mayoría con los lectores del casco céntrico, countrys, barrios privados y alrededores, cubriendo también los barrios periféricos, con una tirada aprox. semanal de 9500 ejemplares." (p. 1)

Asimismo, la página web del periódico recibe entre 8.000 y 9.000 visitas diarias. Es un medio que la gente utiliza mayormente para informarse acerca de lo que sucede en la ciudad y para buscar servicios.

El precio del diario es de \$ 3.50

El Presente, un semanario vigente desde hace 18 años en la ciudad de Luján, se caracteriza por ser un medio con una sección de clasificados variada. Lo compran, por este motivo, diferentes targets de la ciudad, apuntando así con sus noticias a un público amplio y de gran diversidad.

El costo de este periódico es de \$3.

Viva Luján es una revista de tirada mensual que funciona, para los habitantes y visitantes del lugar, como una guía. Comunica las principales actividades de la ciudad, los servicios y las posibilidades en recreación que ofrece la localidad. Muestra todo lo que Luján ofrece en gastronomía, entretenimientos, deportes, cultura y compras entre otras cosas.

Es una revista de tapa dura, con excelente calidad fotográfica, de aproximadamente 130 páginas y con un valor de \$9. Surgió precisamente por la necesidad que tenía la ciudad de apoyar su flujo turístico con herramientas de comunicación.

### **7.3.2 Radio**

La radio en cambio, por su bajo costo, le da la posibilidad a la marca de crear los niveles de frecuencia que aquí la tele no le otorga, ya que los canales locales poseen una audiencia reducida. Es un medio que le permite transmitir los conceptos más intangibles, lo cual es importante por el nivel experiencial que posee la marca.

La radio cuenta con fortalezas, que para Walá son de suma relevancia. Por su bajo costo, le permite a la PyME, con reducido presupuesto, generar un nivel de frecuencia alto que a nivel local la televisión no le otorga.

Le da al oyente la posibilidad de un feedback inmediato con el medio, por lo que le permite a la marca la explotar su interactividad, y construir un vínculo rápidamente. Se puede posicionar la marca a partir del concepto y no sólo desde la imagen de sus productos.

Además, otro punto importante que la radio tiene como fortaleza es que permite captar a quienes trabajan fuera de su casa, incluidos los mismos organizadores de eventos, que en el proceso de planificación de una fiesta, por ejemplo, pueden necesitar un catering para completar su servicio.

Las oportunidades de la radio radican en que; la audiencia de las radios locales se ha incrementado en los últimos años por lo que le permite a la marca generar un efectivo nivel de penetración en su campaña de lanzamiento; posibilita una renovación más rápida de las piezas debido a los bajos costos de producción. De esta manera, es un medio adecuado para comunicar concursos, descuentos y actualizaciones con facilidad.

Además, gracias al apoyo municipal, la tecnología también ha avanzado para las pequeñas emisoras, por lo que con un bajo presupuesto se puede transmitir un anuncio de calidad en el medio.

No obstante, el medio posee debilidades. En primer lugar, no permite mostrar las características visuales de Walá. Y en segundo lugar, Walá pretende transmitir el concepto de su marca, no sólo su beneficio básico, esto se le puede dificultar debido a que las comunicaciones tienden a pasar desapercibidas en este medio con mayor facilidad, ya que las personas mientras escuchan la radio, por lo general están realizando otra actividad simultáneamente.

Como último aspecto de análisis se presenta la amenaza; la audiencia puede preferir escuchar programas de radios conocidas a nivel provincial por el nivel de sus locutores.

#### **7.3.2.1 Vehículos radiales**

Fantástica es una radio de la ciudad de Luján que se caracteriza por el carácter visible y dinámico de sus acciones de promoción y publicidad. Posee una programación variada, profesional y de la calidad de radios FM de mayor conocimiento a nivel provincial.

Las propuestas de comunicación que le ofrecen a sus anunciantes son amplias y le aseguran a la marca una rentable inversión.

Se diferencia de otras radios porque es moderna, está actualizada y es la más escuchada en la ciudad por los adultos jóvenes.

FM Nuestra, es una radio que se caracteriza por su trayectoria y su nivel de seriedad. Según los datos brindados por su producción, es escuchada por un sector de clase media, media-alta, que oscila entre los 18 y 50 años.

Su cobertura es amplia, la radio llega a: Luján, General Rodríguez, Open Door, Jaureguí, Carlos Queen, Cortines, Torres, Olivera, San Andrés de Giles, San Antonio de Areco, Pilar, Campana, Navarro, San Eladio y General Las Heras. (2010)

#### **7.4. Afinidad y penetración**

Para construir lo que se llama el vínculo estratégico de la personalidad, variable cualitativa de la cual se ha hecho referencia anteriormente, es necesario no sólo tener definida la personalidad de la marca y de la audiencia, sino también la personalidad de los medios. De esta manera, es que entonces se puede visualizar la afinidad que existe entre los tres elementos.

Para realizar la selección de medios dentro de la ciudad de Luján, se hizo uso de la investigación realizada en 2010 por la autora de este Proyecto, con el fin de detectar las personalidades de cada uno y así percibir su nivel de afinidad.

Pero precisamente, a qué se hace referencia cuando se habla de afinidad; La afinidad, como explica Martín Stortoni, muestra el grado de relación o vínculo que existe entre un medio y su audiencia, la idoneidad del soporte para con un público objetivo. (2007)

De esta manera se puede decir que un medio es más, o menos afín, a una marca con respecto a otra. Cuanto mayor número de medios afines se seleccionen para una



campaña, más eficientes serán sus impactos, ya que el porcentaje del target de la marca en ese medio, será amplio.

En base a lo descrito anteriormente de cada medio, se seleccionaron por afinidad: periódico El Civismo, Radio Fantástica, Heladería y confitería Iceland, casa de decoración Casandra, Fabe Bus, Revista Viva Luján, Internet y BTL en comercios.

Pero otros medios, no se seleccionaron precisamente por su gran afinidad con la marca, sino por su llegada al público en general. Si bien Walá busca darse a conocer y promocionarse en los medios en donde su target predomina, es importante también ante una campaña de lanzamiento, que el público en su totalidad sepa quién es.

En este caso entonces, se habla de generar penetración, es decir de llegar a un target amplio para darse a conocer a la mayor cantidad de gente posible. (Stortoni, 2007)

Los medios locales que se seleccionaron por penetración, debido al tipo de audiencia a la que se dirigen, son los siguientes; Periódico El Presente, Radio FM Nuestra y las acciones BTL, que por su desarrollo en la vía pública, adquieren un carácter más masivo.

### **7.5. Etapas de la campaña**

Las etapas de la campaña serán 4; Lanzamiento, Post-lanzamiento, Crecimiento y Recordación.

Generalmente, cada etapa está guiada por objetivos de cobertura y frecuencia y por un nivel de PBR -puntos bruto rating- determinado. Debido a que esta campaña no utiliza medios masivos importantes como televisión abierta o medios gráficos de tirada provincial o nacional, que permiten medir estas variables, sino que utiliza medios locales, los niveles de PBR son difíciles de estimar.

De todas maneras, se tuvieron en cuenta para la planificación, ciertos parámetros determinados como ideales como una forma de orientar la intensidad de las acciones con los medios locales en cada etapa.

En principio se pautará en la ciudad de Luján por el plazo de 6 meses. Se seleccionó esta ciudad porque además de ser donde se instalará la marca, posee población con altos ingresos, de modo que por su capacidad financiera pueden adquirir el servicio.

Durante ese plazo se llevará a cabo una estrategia de flighting y la estrategia acompañará los picos naturales de consumo del servicio.

### 7.5.1. Síntesis estratégica del plan de medios para Luján por etapas

Etapa Lanzamiento - Julio				
Internet - Newsletters				
Internet - Asociaciones con otras marcas				
BTL - Degustaciones				
BTL - Iceland				
BTL - Líderes de opinión				
Fabe Bus				
Periódico El Civismo				
Periódico El Presente				
Revista Viva Luján				
FM Nuestra				
FM Fantástica				

Figura 6: Acciones Etapa Lanzamiento. Fuente: Elaboración propia

Etapa Post-Lanzamiento - Agosto y Septiembre								
Internet - Newsletters								
Internet - Asociaciones con otras marcas								
BTL - Degustaciones								
BTL - Iceland								
BTL - Líderes de opinión								

Fabe Bus								
Periódico El Civismo								
Periódico El Presente								
Revista Viva Luján								
FM Nuestra								
FM Fantástica								

Figura 7: Acciones Etapa Post -lanzamiento. Fuente: Elaboración propia

Etapa Crecimiento - Octubre y Noviembre								
Internet - Newsletters								
Internet - Asociaciones con otras marcas								
BTL - Degustaciones								
BTL - Iceland								
BTL - Líderes de opinión								
Fabe Bus								
Periódico El Civismo								
Periódico El Presente								
Revista Viva Luján								
FM Nuestra								
FM Fantástica								

Figura 8: Acciones Etapa Crecimiento. Fuente: Elaboración propia

Etapa Recordación - Diciembre				
Internet - Newsletters				
Internet - Asociaciones con otras marcas				
BTL - Degustaciones				
BTL - Iceland				
BTL - Líderes de opinión				
Fabe Bus				
Periódico El Civismo				
Periódico El Presente				
Revista Viva Luján				
FM Nuestra				

Figura 9: Acciones Etapa Recordación. Fuente: Elaboración propia

### 7.5.2 Acciones para cada etapa y racional

En la etapa de lanzamiento, Julio, se realizarán acciones en radio, Internet y BTL en vía pública. A continuación se detalla en qué consiste cada una y el por qué de la elección.

*Desafío de sentidos –BTL-*: un juego acompañado de una degustación, que se realizará en la zona céntrica de la ciudad de Luján. La marca dispondrá de dos promotoras y un stand en los dos horarios pico del día, las 10hs y a las 18.30hs. Éstas le propondrán a quienes pasen por el lugar, realizar un desafío.

Cada persona sacará al azar un papel que le dirá si va a jugar con su olfato o su gusto. Según lo que le haya tocado, la persona deberá, a ciegas, adivinar qué alimento o condimento está oliendo o probando.

Si la persona adivina, rompe una galleta de la suerte Walá, según el mensaje que esta contenga en su interior, la persona puede ganarse de la marca, una cena, un desayuno, o *apetaizers* para la tarde.

A su vez se ofrecerán *cookies* caseras con forma de recheaud y un folleto de Walá a todos los que pasen o participen.

A través de un juego completamente experiencial, se va dando a conocer la identidad de Walá y el estilo creativo de su servicio. La propuesta y lo que el sujeto debe hacer, hace referencia precisamente al concepto de sorpresa que difunde la marca con su nombre y su slogan.

Se utilizará BTL como acción principal en esta etapa porque ayudará a generar impacto y una alta recordación de marca. Con un recurso básico como lo es la degustación, se

consigue que la persona compruebe la calidad de los productos y se lleve además de agasajo, los datos de la marca.

En radio se pautará un comercial de 30 segundos todos los días, tanto en FM Nuestra como en Radio Fantástica.

Se seleccionó este medio para acompañar la acción BTL y brindar parte de la frecuencia que necesita la etapa. También ayudará a generar la penetración del producto en el mercado.

En Internet se realizará como primer acción, el envío del Newsletter de presentación de la marca. Esto permitirá que a través de una base de datos seleccionada, se pueda dirigir el mensaje directamente al público objetivo, maximizando la efectividad del contacto.

A su vez, en la página web de la marca, se presentarán desde el primer mes concursos y beneficios que se ofrecerán en asociación con otras marcas. Por ejemplo, los usuarios que se registren recibirán bonos de descuentos mensuales para utilizar en distintos comercios y servicios de la ciudad, como también tendrán la posibilidad de participar en sorteos y concursos. Las marcas con las que se asociará Walá serán elegidas estratégicamente, ya que deberán ser afines al target al que se dirige la empresa de catering. En muchos casos, estas serán los mismos proveedores de Walá, a modo de que se puedan intercambiar beneficios y realizar acuerdos de cooperación que beneficien a ambas empresas.

Paralelamente, Walá ya estará en esta instancia disponible en redes sociales como Facebook y Twitter, para que todos aquellos que vean sus acciones y sientan intriga por el servicio, puedan conocer más acerca de la marca sólo con saber su nombre.

En esta etapa, los medios utilizados son sólo tres, porque es un mes en dónde el servicio se prueba; la marca no puede arriesgarse a perder dinero invirtiendo en primera instancia en todos los medios, ya que el servicio puede no gustar en la zona y fracasar. Habiendo

sido, en este caso, todos los esfuerzos de comunicación en vano y en pos de una negativa reputación.

Se utiliza la actividad BTL de degustación para generar penetración, al igual que una de las radios: FM Nuestra y las acciones en Internet y la radio FM fantástica para generar afinidad.

En la segunda etapa, Agosto y Septiembre, se incorporan a las acciones del mes de Julio, los circuitos cerrados de televisión en charters Fabe Bus, actividad BTL que permite aumentar la frecuencia del mensaje, utilizando a su vez un medio que, por el target que lo emplea, genera alto grado de afinidad.

La misma empresa se encarga de la producción del comercial de la marca, el cual tiene un formato standard que puede variar mínimamente según las necesidades de la empresa.

Debido a que Walá no planea tener para esta instancia un local, para la realización del spot se alquilará por unas horas un salón de eventos y en él se armarán las distintas temáticas. Se filmarán las puestas y se intercalarán con las fotos de los diferentes platos que ofrece el servicio El mismo tendrá una duración de 15 segundos y se emitirá en cada viaje de 1h y 15, 30 veces. Se debe tener en cuenta que la empresa de charters realiza más de 20 de viajes por día.

Internet se mantiene en esta etapa, pero los envíos de newsletters aumentan su frecuencia convirtiéndose en semanales. Los mismos contendrán las últimas novedades en gastronomía, ambientación y diseño, las tres ramas o disciplinas que fusiona Walá. Anunciará las promociones y concursos, como también presentará una columna de los restaurantes recomendados en la zona, con la descripción del servicio, características del espacio, precios, y un puntaje otorgado por Walá. De esta manera, la marca le brinda un

beneficio al público más allá de que este sea o no su cliente, generando para si misma, mayor valor y presencia de marca.

Se incorporan en esta etapa los periódicos locales, El Presente y El Civismo, para poder fijar el mensaje que pretende transmitir la marca y para alcanzar un nivel de cobertura óptimo.

Los anuncios que se realizarán todos los sábados, serán en este periodo, de página completa.

No obstante se suspenden los anuncios en radio solamente durante estos dos meses.

En esta etapa aumenta la cantidad de medios como la intensidad del mensaje, para comenzar a crear mayor presencia de marca.

En la tercera etapa, la de mayor presión publicitaria y la de mayor consumo, se utilizan todos los medios de la campaña, incorporándose revista y nuevamente las acciones de degustación. Esto da como resultado una frecuencia mayor del mensaje en un momento en lo que se pretende es comunicar acciones y ventajas. A su vez, la revista especializada permite aumentar, como se dijo anteriormente la afinidad con la marca. El resto de los medios mantienen su intensidad.

Una acción BTL que se agrega en esta etapa, es la que desarrolla en una heladería y confitería de la zona que comparte el mismo target que Walá: Iceland. Aquí no sólo se realizará una asociación para vender los productos de Walá e insertarlos en el mercado y en la vida de los consumidores sino también para hacer llegar información concreta del servicio. A todos aquellos que consuman los días sábados más de \$45, Walá les regalará dos posavasos de la marca, atractivos, divertidos y creativos por sus formas, colores y diseños.

De esta manera Walá llega no sólo a los ojos y al gusto de la persona sino también que es probable que se quede en su casa.

La última acción que se incorpora en esta etapa, es la de los líderes de opinión. Aquí se seleccionará estratégicamente a veinte personas que sean reconocidas en Luján y se les regalará un richead con diferentes apetaizers y una bolsa de material reciclable para hacer las compras con un diseño de la marca.

De esta manera, se llega a un sector de individuos que por recomendación pueden hacer conocida a la marca y mejorarle su posicionamiento.

En la cuarta y última etapa, la presión en la comunicación se reduce, ya que baja el consumo y a su vez los residuos comunicacionales de los meses anteriores que permanecen en la mente del consumidor permiten disminuir la inversión y seguir presente en el sujeto. Los medios que permanecen son revista, diario e Internet llevando a cabo acciones de prestigio. Se prioriza la cobertura y la afinidad del servicio.

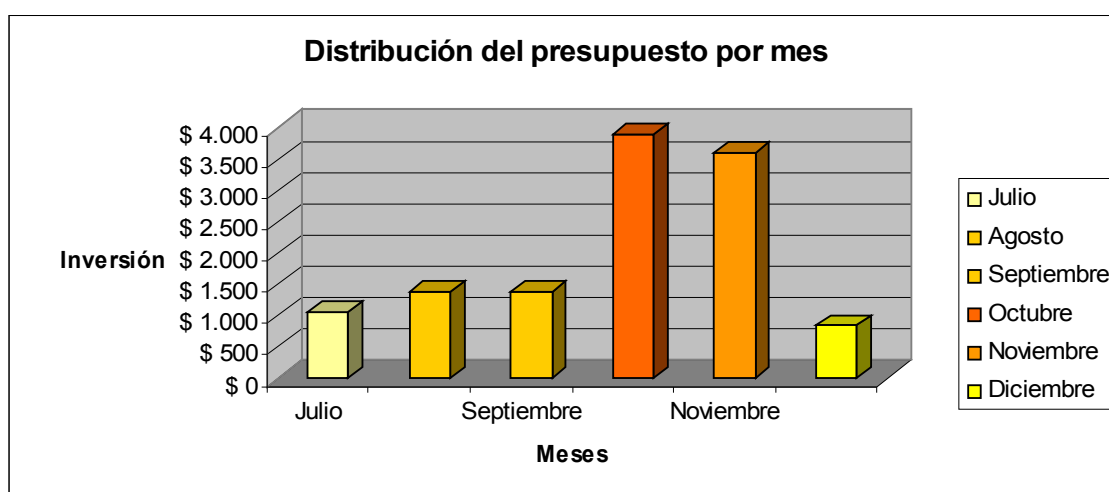


Figura 10: Distribución de presupuesto por mes. Fuente: Elaboración propia



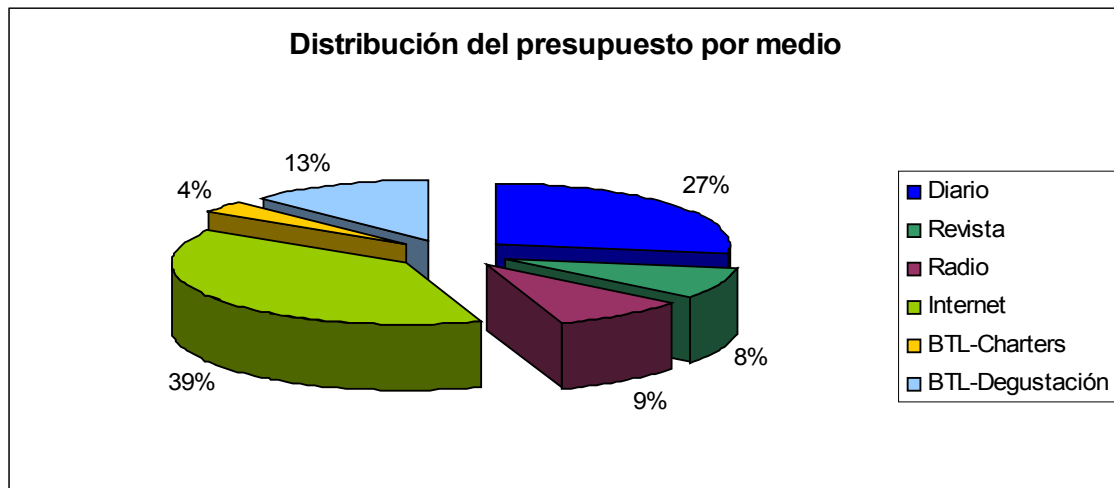


Figura 11: Distribución de presupuesto por medio. Fuente: Elaboración propia  
 Las acciones BTL-Degustación incluyen: BTL - Líderes de opinión y Iceland

## Conclusiones

Luego de realizarse el Proyecto de Graduación, se podría decir que las marcas, cual sea su tamaño, pueden ser exitosas y efectivas empleando una herramienta de planificación estratégica, el branding,

El problema principal, radica en que las PYMES, poseedoras de marcas de reducido capital, pero de gran valor, todavía no confían en la gestión de marca y en la fuerza de la comunicación.

Abrirles el camino, depende de quienes tienen las herramientas para hacerlo, como por ejemplo, los publicistas. El Estado, a su vez, podría fomentar en un nivel más amplio los programas de financiamiento y apoyo institucional para PYMES; pero queda en los profesionales de la comunicación, el presentar propuestas acordes a las necesidades de las pequeñas empresas.

El motivo por el cual quizás todavía no se ha indagado lo suficiente en el tema, es la falta de confianza, el creer que las empresas que cuentan con un capital reducido, no pueden hacer publicidad efectiva.

Walá, es presentado como un ejemplo de que se puede planificar en las organizaciones pequeñas. Tomándose al mercado gastronómico y a Luján como punto de partida, la creación de esta marca involucró grandes desafíos. En primer lugar porque se inserta en un sector competitivo de constante evolución y en segundo lugar porque la ciudad en donde se instala atraviesa procesos de crecimiento y cambio que afectan el consumo.

Sumado a esto, las exigencias de los consumidores contemporáneos y la necesidad de obtener cosas únicas han generado un alto nivel de segmentación; lo que le provocó a Walá la necesidad de encontrar y estudiar profundamente al target indicado para su servicio. Sin embargo, cada día surgen emergentes que influyen en la vida del consumidor y que afectan de forma directa su consumo. Esto determina que las empresas deben atender constantemente a los cambios de su segmento y a los de la sociedad en sí.

Quizás todo este contexto provoque que los servicios puedan seguir siendo constantes sólo en calidad pero no en estructura, y que el ritmo acelerado que hoy se vive a diario, direcciona completamente la oferta de productos.

Pero no obstante, a pesar de estos escenarios, Walá propone una idea de marca más creativa y abierta que las que se vienen desarrollando en la zona. Es una de las primeras PYMEs de la ciudad y de este rubro que piensa desde el inicio en el valor de marca y en su enriquecimiento; lo que le dará la posibilidad de sobresalir del resto y marcar una diferencia ya no sólo por el menú de comidas.

Desarrollar el branding de una marca PYME desde el inicio y planificar su comunicación bajo un presupuesto reducido, se ha planteado como un desafío y como una oportunidad. Walá no sólo ha demandado tiempo, sino que como pequeña empresa, ha exigido un mayor entendimiento de los valores de su dueña y una atención minuciosa y personalizada. Esto demuestra que los retos no sólo se encuentran frente a las grandes corporaciones.

La iniciativa de todas formas, debería forjarse en el ámbito universitario, ya que de esta manera, se podrían formar profesionales que ayuden a las empresas que componen el 99% de la totalidad de las empresas del país, a seguir creciendo y siendo el motor de producción más positivo.

## Referencias Bibliográficas

Aaker, D.A., Joachimsthaler, E. (2005) *Liderazgo de marca: un nuevo imperativo*. España: Deusto

Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press. Traducción al español (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994). Citado en Garnica, Alejandro (2008) Brand Equity: El Valor de Marca. Recuperado el 15 de mayo de 2010 de <http://www.gerencie.com/valor-de-marca.html>

Actitud Emergente (2008) *Adaptación activa a la realidad*. Argentina. Recuperado el 5 de agosto de 2010 de <http://actitudemergente.blogspot.com/2008/06/adaptacin-activa-la-realidad.html>

Actitud Emergente (2008b) *Sujeto objeto: relación necesidad-satisfacción*. Argentina. Recuperado el 18 de agosto de 2010 de <http://actitudemergente.blogspot.com/2008/06/sujeto-objeto-relacin-necesidad.html>

Adamson, G. (2007) *Lo manifiesto y lo latente*. Escuela de Psicología del Sur. Argentina. s.e.

Arosio, F. (2008) *Radiografía del mercado gastronómico de la Argentina*. Espacio Gastronómico. Recuperado el 10 de mayo de 2010 de <http://www.espaciogastronomi>

co.com.ar/news/110.html

Barbero, R., Bezchinsky, G., Castello, H., Ferraro, C., Gatto, F., Gerber, M., Kantis, H., Lascurain, J.C., Moori-Koening, V., Novoa, R., Pegoraro, J., Puppo, J.M., Rappoport, L., Yoguel G. (2003) *Aportes para una estrategia Pyme*. Buenos Aires: CEPAL

BBC (2006) *Claves: crisis argentina 2001*. Recuperado el 30 de agosto de 2010 de [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin\\_america/newsid\\_6215000/6215199.stm#xq1](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_6215000/6215199.stm#xq1)

Bermúdez, I. (2010, junio 29) *La mitad de los hogares vive con menos de \$3000 pesos al mes*. Clarín. [Diario online] Recuperado el 14 de agosto de 2010 de [http://www.clarin.com/politica/mitad-hogares-vive-mes\\_0\\_289171146.html](http://www.clarin.com/politica/mitad-hogares-vive-mes_0_289171146.html)

Blanco Toledo, J. (2010, agosto 15) *El nuevo sueldo mínimo subirá otros salarios*. La Nación [Diario online] Recuperado el 15 de agosto de 2010 de [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1294513](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1294513)

*Estado de las PyMES en Argentina*, Noticias PyMES. (2009). Recuperado el 17 de mayo de 2010 de <http://www.asteriscos.tv/noticia-pymes-151.html>

Estudio del Psicoanálisis y Psicología (2009) *El grupo, Pichon Rivière*. Esquema de ámbitos. Recuperado el 21 de septiembre de <http://psicopsi.com/El-grupo-P-Riviere-esquema-de-ambitos+>

Ferns H.S (1968) *Gran Bretaña y Argentina en el siglo XIX*. Buenos Aires: Solar Hachette p. 375. Citado en *La crisis económica de 1870* (2000) Ucema. Recuperado el 28 de agosto de 2010

Franchising Advisors (2007) *El Boom de la gastronomía*. Argentina. Recuperado el 13 de mayo de 2010 de <http://www.franquiciaweb.com/shop/detallenot.asp?notid=94>

Fundación Mercado (2010, mayo) Índices de Confianza del Consumidor, Ahorrista y Familias para la Argentina. *Porcentaje de familias con capacidad de ahorro*. [Archivo de datos] Disponible en <http://www.infobae.com/download/73/0337358.pdf>

García Canclini, N. (1995) *Consumidores y ciudadanos. Conflictos Multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo. Citado en Bidart, V., Fernández, M., Meldini, A., Rodríguez, R. (s.f) Sin título. Pág. 3. s.e.

Garnica, A. (2008). *Brand Equity: el valor de marca*. Colombia. Recuperado el 17 de mayo de 2010 en <http://www.gerencie.com/valor-de-marca.html>

Germani, G. (1961) Citado en Bidart, V., et al. (s.f) **Sin título**. Pág. 3. s.e.

Ghio, M. (2009) *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: GRÁAL.

Gioberchio, G. (2010, agosto 4) *Las familias eligen gastar y el ahorro cayó 35% en 2 años*. Clarín [Diario online]. Recuperado el 16 de agosto de 2010 de [http://www.clarin.com/sociedad/familias-eligen-gastar-ahorro-anos\\_0\\_310768993.html](http://www.clarin.com/sociedad/familias-eligen-gastar-ahorro-anos_0_310768993.html)

Gonzalez, M.P., Barrull, E., Pons, C., y Marteles, P. (1998) *¿Qué es la emoción?* En Stortoni, M. (Comp.). *Branding y Emociones Humanas. Campañas II*. Manuscrito no publicado.

Historia Constitucional Argentina. *Carlos S. Menem en el poder* (s.f) Argentina Histórica. párr. 25. Recuperado el 30 de agosto de 2010 de [http://argentinahistorica.com.ar/intro\\_libros.php?tema=1&doc=57&cap=507&pag=&palabra=Presidencia%20Menem](http://argentinahistorica.com.ar/intro_libros.php?tema=1&doc=57&cap=507&pag=&palabra=Presidencia%20Menem)

IESE Insight. (2008) *Marketing Tradicional versus boca a boca, ¿cuál es más eficaz?* párr. 8. Recuperado el 10 de mayo de 2010 de <http://www.materiabiz.com/mbz/es/trategiaymarketing/nota.vsp?nid=35992>

Kotler, P. (2000) *Marketing Management*. 10a Ed. United States: Pearson Prentice Hall.

Las claves de una crisis financiera global que ya se siente en Argentina. (2007, agosto 12). *Clarín* [Diario en línea] Recuperado el 14 de agosto de 2010 de <http://old.clarin.com/diario/2007/08/12/elpais/p-02001.htm>

*Las emociones* (2007) Psicoactiva. Recuperado el 12 de mayo de 2010 de <http://www.psicoactiva.com/emocion.htm>

Legislación General (2005) Pequeña y Mediana Empresa *Ley 24.467* Art. 83. Definición de pequeña Empresa. Recuperado el 1 de septiembre de 2010 de <http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=News&file=article&sid=57>

León, J. L. y Olavarría, E. (1991) *Conducta del consumidor y marketing. La cultura. Valores compartidos*. (s.d) Bilbao, Madrid: Deusto

Lipovetsky, G. (2005) *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.

*Los alimentos acumulan una suba del 15, 3% en tres meses*. (2010, abril 9) La Nación. [Diario online] Recuperado el 14 de agosto de 2010 de [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1252282](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1252282)

Miller, W. (1962) Citado en *Psicología: la ciencia de la mente y la conducta* (1998) Cap. 5. México: Manual Moderno

Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. (s.f) *El trabajo no registrado*. 4a. pte. 216. Convenio CONICET [Archivo de datos] Disponible en <http://www.trabajo.gba.gov.ar>

Molciusky, M. (2010) en Gioberchio, G. (2010, agosto 4) *Las familias eligen gastar y el ahorro cayó 35% en 2 años*. Clarín [Diario online]. Recuperado el 16 de agosto de 2010 de [http://www.clarin.com/sociedad/familias-eligen-gastar-ahorro-anos\\_0\\_310768993.html](http://www.clarin.com/sociedad/familias-eligen-gastar-ahorro-anos_0_310768993.html)

Municipalidad de Luján (2010) Recuperado el 16 de abril de 2010 de <http://www.lujan.gov.ar/oficial/index.php/la-ciudad>

Perrot, D. (1979). *Etnocentrismo e Historia*. s.l.: Nueva Imagen

Pervin, L. (1996) *La Ciencia de la Personalidad*, Madrid: McGraw-Hill

Pizarro Romero R.L. (2010) *Branding para pymes: las apuestas están 70/30*. Recuperado el 29 de agosto de 2010 de <http://latinstrategy.blogspot.com/2010/03/branding-para-pymes-las-apuestas-estan.html>

Quiroga, A. P. (1998). *Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo*. Buenos Aires: Cinco

Ries, A. y Trout, J. (2000) *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid: McGraw- Hill

Ries, A. y Trout, J. (2005) *Marketing de guerra*. Madrid: McGraw- Hill

Salas Martínez, M. (2007) Citado en: Franchising Advisors (2007) *El Boom de la gastronomía*. Argentina. Recuperado el 13 de mayo de 2010 de <http://www.franquiciaweb.com/shop/detallenot.asp?notid=94>

- Scheinsohn, D. (2000) *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi
- Stortoni, M. (2007) Apuntes de Cátedra: Introducción a la planificación de medios. Módulo: *La personalidad de los espacios mediáticos. Vínculo estratégico*. (p.3-6) Manuscrito no publicado.
- Tebé Ignasi (2009) Nuevas tendencias. *Marketing sensorial, vivencial y/o experiencial II*. Recuperado el 6 de agosto de 2010 de [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/marketing\\_sensorial2.aspx](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/marketing_sensorial2.aspx)
- Tendencias de consumo*. (2010). Innovacomercio. Valencia, España. Recuperado el 19 de mayo de 2010 de [http://www.innovacomercio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=209:tendencias-de-consumo-2010&catid=60:tendencias&Itemid=95](http://www.innovacomercio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=209:tendencias-de-consumo-2010&catid=60:tendencias&Itemid=95)
- Tendencias en servicios de catering en eventos* (2010) Espacio Gastronómico. Argentina. Recuperado el 4 de agosto de 2010 de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/206.html>
- Valda, J.C (2009) *Pequeña y Mediana Empresa: los retos son de Gestión, no de técnica*. Recuperado el 22 de septiembre de 2010 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/452297/Las-Pymes-tienen-problemas-de-Gestion-no-tecnicos.html>
- Vera Martínez, J. (2005, abril-junio). *Consideraciones sobre valor de marca y sus acepciones relevantes para la mercadotecnia*. Universidad del Valle de México *Episteme* (4) [Revista en línea]. Recuperado el 17 de mayo de 2010 en [http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero3-05/enfoque/a\\_consideraciones.es.asp](http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero3-05/enfoque/a_consideraciones.es.asp)
- Wilensky, A.L (2005) *La Promesa de la Marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.
- Wuilfredo, G. C., Ferrari A.V., Persello, A. V., Sagol, C.G. (2000) *Historia de la Argentina Contemporánea*. Buenos Aires: Santillana

## **Bibliografía**

Aaker, D.A., Joachimsthaler, E. (2005) *Liderazgo de marca: un nuevo imperativo*. España: Deusto

Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press. Traducción al español (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1994). Citado en Garnica, Alejandro (2008) Brand Equity: El Valor de Marca. Recuperado el 15 de mayo de 2010 de <http://www.gerencie.com/valor-de-marca.html>

Actitud Emergente (2008) *Adaptación activa a la realidad*. Argentina. Recuperado el 5 de agosto de 2010 de <http://actitudemergente.blogspot.com/2008/06/adaptacin-activa-la-realidad.html>

Actitud Emergente (2008b) *Sujeto objeto: relación necesidad-satisfacción*. Argentina. Recuperado el 18 de agosto de 2010 de <http://actitudemergente.blogspot.com/2008/06/sujeto-objeto-relacin-necesidad.html>

Adamson, G. (2007) *Lo manifiesto y lo latente*. Escuela de Psicología del Sur. Argentina. s.e.

Arosio, F. (2008) *Radiografía del mercado gastronómico de la Argentina*. Espacio Gastronómico. Recuperado el 10 de mayo de 2010 de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/110.html>



- Barbero, R., Bezchinsky, G., Castello, H., Ferraro, C., Gatto, F., Gerber, M., Kantis, H., Lascurain, J.C., Moori-Koening, V., Novoa, R., Pegoraro, J., Puppo, J.M., Rappoport, L., Yoguel G. (2003) *Aportes para una estrategia Pyme*. Buenos Aires: CEPAL
- BBC (2006) *Claves: crisis argentina 2001*. Recuperado el 30 de agosto de 2010 de [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin\\_america/newsid\\_6215000/6215199.stm#xq1](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_6215000/6215199.stm#xq1)
- Bermúdez, I. (2010, junio 29) *La mitad de los hogares vive con menos de \$3000 pesos al mes*. Clarín. [Diario online] Recuperado el 14 de agosto de 2010 de [http://www.clarin.com/politica/mitad-hogares-vive-mes\\_0\\_289171146.html](http://www.clarin.com/politica/mitad-hogares-vive-mes_0_289171146.html)
- Blanco Toledo, J. (2010, agosto 15) *El nuevo sueldo mínimo subirá otros salarios*. La Nación [Diario online] Recuperado el 15 de agosto de 2010 de [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1294513](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1294513)
- Costa, J. (2001) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chávez, N. (1990) *La imagen corporativa*. Barcelona: Gili.
- Estado de las PyMES en Argentina*, Noticias PyMES. (2009). Recuperado el 17 de mayo de 2010 de <http://www.asteriscos.tv/noticia-pymes-151.html>
- Estudio del Psicoanálisis y Psicología (2009) *El grupo, Pichon Rivière*. Esquema de ámbitos. Recuperado el 21 de septiembre de <http://psicopsi.com/El-grupo-P-Riviere-esquema-de-ambitos+>
- Ferns H.S (1968) *Gran Bretaña y Argentina en el siglo XIX*. Buenos Aires: Solar Hachette p. 375. Citado en *La crisis económica de 1870* (2000) Ucema. Recuperado el 28 de agosto de 2010
- Franchising Advisors (2007) *El Boom de la gastronomía*. Argentina. Recuperado el 13 de mayo de 2010 de <http://www.franquiciaweb.com/shop/detallenot.asp?notid=94>
- Fundación Mercado (2010, mayo) Índices de Confianza del Consumidor, Ahorrista y Familias para la Argentina. *Porcentaje de familias con capacidad de ahorro*. [Archivo de datos] Disponible en <http://www.infobae.com/download/73/0337358.pdf>

- García Canclini, N. (1995) *Consumidores y ciudadanos. Conflictos Multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo. Citado en Bidart, V., Fernández, M., Meldini, A., Rodríguez, R. (s.f) Sin título. Pág. 3. s.e.
- Garnica, A. (2008). *Brand Equity: el valor de marca*. Colombia. Recuperado el 17 de mayo de 2010 en <http://www.gerencie.com/valor-de-marca.html>
- Germani, G. (1961) Citado en Bidart, V., et al. (s.f) **Sin título**. Pág. 3. s.e.
- Ghio, M. (2009) *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: GRÄAL.
- Gioberchio, G. (2010, agosto 4) *Las familias eligen gastar y el ahorro cayó 35% en 2 años*. Clarín [Diario online]. Recuperado el 16 de agosto de 2010 de [http://www.clarin.com/sociedad/familias-eligen-gastar-ahorro-anos\\_0\\_310768993.html](http://www.clarin.com/sociedad/familias-eligen-gastar-ahorro-anos_0_310768993.html)
- Gonzalez, M.P., Barrull, E., Pons, C., y Marteles, P. (1998) *¿Qué es la emoción?* En Stortoni, M. (Comp.). *Branding y Emociones Humanas. Campañas II*. Manuscrito no publicado.
- Historia Constitucional Argentina. *Carlos S. Menem en el poder* (s.f) Argentina Histórica. párr. 25. Recuperado el 30 de agosto de 2010 de [http://argentinahistorica.com.ar/intro\\_libros.php?tema=1&doc=57&cap=507&pag=&palabra=Presidencia%20Menem](http://argentinahistorica.com.ar/intro_libros.php?tema=1&doc=57&cap=507&pag=&palabra=Presidencia%20Menem)
- IESE Insight. (2008) *Marketing Tradicional versus boca a boca, ¿cuál es más eficaz?* párr. 8. Recuperado el 10 de mayo de 2010 de <http://www.materiabiz.com/mbz/es/trategiaymarketing/nota.vsp?nid=35992>
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management*. 10a Ed. United States: Pearson Prentice Hall.
- Las claves de una crisis financiera global que ya se siente en Argentina. (2007, agosto 12). *Clarín* [Diario en línea] Recuperado el 14 de agosto de 2010 de <http://old.clarin.com/diario/2007/08/12/elpais/p-02001.htm>
- Las emociones* (2007) Psicoactiva. Recuperado el 12 de mayo de 2010 de <http://www.psicoactiva.com/emocion.htm>

- Legislación General (2005) Pequeña y Mediana Empresa *Ley 24.467* Art. 83. Definición de pequeña Empresa. Recuperado el 1 de septiembre de 2010 de <http://www.pymes.org.ar/sitio/modules.php?name=News&file=article&sid=57>
- León, J. L. y Olavarría, E. (1991) Conducta del consumidor y marketing. *La cultura. Valores compartidos*. (s.d) Bilbao, Madrid: Deusto
- Lipovetsky, G. (2005) *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Barcelona: Anagrama.
- Los alimentos acumulan una suba del 15, 3% en tres meses*. (2010, abril 9) La Nación. [Diario online] Recuperado el 14 de agosto de 2010 de [http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1252282](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1252282)
- Najmanovich, D. (1995) El lenguaje de los vínculos. De la independencia absoluta, a la autonomía relativa. Buenos Aires: Paidós.
- Martí, J. y Muñoz, P. (2008) *Engagement marketing. Una nueva publicidad para un marketing de compromiso*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Miller, W. (1962) Citado en *Psicología: la ciencia de la mente y la conducta* (1998) Cap. 5. México: Manual Moderno
- Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. (s.f) *El trabajo no registrado*. 4a. pte. 216. Convenio CONICET [Archivo de datos] Disponible en <http://www.trabajo.gba.gov.ar>
- Molciusky, M. (2010) en Gioberchio, G. (2010, agosto 4) *Las familias eligen gastar y el ahorro cayó 35% en 2 años*. Clarín [Diario online]. Recuperado el 16 de agosto de 2010 de [http://www.clarin.com/sociedad/familias-eligen-gastar-ahorro-anos\\_0\\_310768993.html](http://www.clarin.com/sociedad/familias-eligen-gastar-ahorro-anos_0_310768993.html)
- Múnera Uribe, P. A. (2003) *Comunicación empresarial: una mirada corporativa*. Medellín: Zuluaga.
- Perrot, D. (1979). *Etnocentrismo e Historia*. s.l.: Nueva Imagen
- Pervin, L. (1996) *La Ciencia de la Personalidad*, Madrid: McGraw-Hill
- Pizarro Romero R.L. (2010) *Branding para pymes: las apuestas están 70/30*. Recuperado el 29 de agosto de 2010 de <http://latinstrategy.blogspot.com/2010/03/branding-para-pymes-las-apuestas-estan.html>

- Quiroga, A. P. (1998). *Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo*. Buenos Aires: Cinco
- Ries, A. y Trout, J. (2000) *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Madrid: McGraw- Hill
- Ries, A. y Trout, J. (2005) *Marketing de guerra*. Madrid: McGraw- Hill
- Salas Martínez, M. (2007) Citado en: Franchising Advisors (2007) *El Boom de la gastronomía*. Argentina. Recuperado el 13 de mayo de 2010 de <http://www.franquiciaweb.com/shop/detallenot.asp?notid=94>
- Scheinson, D. (2000) *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Macchi
- Schvarstein, L. (1999) *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Stortoni, M. (2007) Apuntes de Cátedra: Introducción a la planificación de medios. Módulo: *La personalidad de los espacios mediáticos. Vínculo estratégico*. (p.3-6) Manuscrito no publicado.
- Stortoni, M. (2007b) Apuntes de Cátedra: Empresas Publicitarias II. Módulo: *Especialización en medios/cuentas*. Manuscrito no publicado.
- Tebé Ignasi (2009) Nuevas tendencias. *Marketing sensorial, vivencial y/o experiencial II*. Recuperado el 6 de agosto de 2010 de [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/marketing\\_sensorial2.aspx](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/marketing_sensorial2.aspx)
- Tendencias de consumo*. (2010). Innovacomercio. Valencia, España. Recuperado el 19 de mayo de 2010 de [http://www.innovacomercio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=209:tendencias-de-consumo-2010&catid=60:tendencias&Itemid=95](http://www.innovacomercio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=209:tendencias-de-consumo-2010&catid=60:tendencias&Itemid=95)
- Tendencias en servicios de catering en eventos* (2010) Espacio Gastronómico. Argentina. Recuperado el 4 de agosto de 2010 de <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/206.html>
- Valda, J.C (2009) *Pequeña y Mediana Empresa: los retos son de Gestión, no de técnica*. Recuperado el 22 de septiembre de 2010 de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/452297/Las-Pymes-tienen-problemas-de-Gestion-no-tecnicos.html>

Vera Martínez, J. (2005, abril-junio). *Consideraciones sobre valor de marca y sus acepciones relevantes para la mercadotecnia*. Universidad del Valle de México *Episteme* (4) [Revista en línea]. Recuperado el 17 de mayo de 2010 en [http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero3-05/enfoque/a\\_consideraciones.asp](http://www.uvmnet.edu/investigacion/episteme/numero3-05/enfoque/a_consideraciones.asp)

Wilensky, A.L (2005) *La Promesa de la Marca: Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.

Wuifredo, G. C., Ferrari A.V., Persello, A. V., Sagol, C.G. (2000) *Historia de la Argentina Contemporánea*. Buenos Aires: Santillana