

## Índice

<b>Tema</b> .....	4
<b>Recorte</b> .....	4
<b>Título</b> .....	4
<b>Índice de tablas y figuras</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	6

### **Capítulo 1: Las Relaciones Públicas, identidad e imagen**

1.1 Definición de las Relaciones Públicas.....	11
1.2 Relaciones Públicas.....	13
1.3 La organización empresaria y su comunicación.....	15
1.4 Identidad corporativa y cultura organizacional.....	19
1.5 Los públicos de la organización.....	22
1.6 Imagen.....	24
1.7 De la comunicación unidireccional a la bidireccional.....	29
1.8 Definición del plan de comunicación.....	33
1.9 Planeamiento.....	38
1.10 Etapas sobre la intervención de la imagen de Bacio Da Lupo.....	41

### **Capítulo 2: Características generales del negocio gastronómico en la Argentina**

2.1 Análisis del entorno: PEST.....	45
2.2 Datos estadísticos en el mercado gastronómico.....	46
2.3. Cronología de los últimos cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos del sector gastronómico.....	48

2.4 Variables que generan la necesidad de un plan de Relaciones Públicas.....	52
2.5 La importancia del desarrollo de una investigación.....	53
2.6 Las Relaciones Públicas en el negocio gastronómico. Cómo funciona la comunicación en los restaurantes.....	58
2.7 Casos exitosos.....	65

### **Capítulo 3: Bacio Da Lupo**

3.1 Historia de Bacio Da Lupo.....	70
3.2 Sus Públicos.....	73
3.3 Mapa de públicos.....	74
3.4 La importancia de una auditoria.....	75

### **Capítulo 4: Plan sobre la intervención de la imagen de Bacio Da Lupo**

4.1 Auditoria de la imagen de la empresa: La imagen a partir de la identidad.....	77
4.2 Estudio de la notoriedad corporativa.....	88
4.3 Análisis F.O.D.A.....	91
4.4 Diagnostico de la situación actual.....	92
4.5 Posicionamiento analítico.....	93
4.6 Posicionamiento estratégico.....	93
4.7 Públicos de comunicación.....	94
4.8 Objetivos generales comunicacionales.....	95
4.9 Objetivos particulares.....	95
4.10 Definición de estrategias y tácticas.....	96
4.11 Estrategia de comunicación.....	96

## **Capítulo 5: Herramientas y técnicas de comunicación**

5.1 Difusión de la campaña “Un Baccio nuevo” .....	99
5.2 Tácticas.....	100
5.2.1 Clientes Potenciales.....	100
5.2.2 Clientes.....	102
5.2.3 Medios de comunicación.....	104
5.3 Técnicas de evaluación.....	107
<b>Conclusiones.....</b>	<b>109</b>
<b>Lista de Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>112</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>115</b>

**Tema**

Las Relaciones Públicas como herramienta para lograr una mayor rentabilidad, sustentabilidad y generar una imagen positiva en el relanzamiento de un restaurante.

**Recorte**

Las Relaciones Públicas en el relanzamiento de un emprendimiento gastronómico.

**Título**

Las Relaciones Públicas en el negocio gastronómico.

## Índice de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1: Encuesta sobre las variables que generan un plan de Relaciones Públicas.....	55
Tabla 2: Resultados de la encuesta.....	55
Tabla 3: Resultados de la auditoria.....	81
Tabla 4: Tipo de encuesta a los clientes.....	83
Tabla 5: Resultados de la encuesta.....	83
Tabla 6: Cuadros de identidad e imagen: Déficits de imagen.....	87
Tabla 7: Modelo de encuesta sobre notoriedad.....	89

### Figuras

Figura 1: Proceso de transferencia de información .....	34
Figura 2: Teoría de retroalimentación.....	35
Figura 3: Mapa de Públicos, Bacio Da Lupo.....	74
Figura 4: Ideograma de identidad actual e ideal.....	81
Figura 5: Imagograma.....	84
Figura 6: Unión entre el identigrama y el imagograma.....	86

## **Introducción**

El proyecto profesional que se expondrá a continuación tiene como objetivo principal armar un plan de Relaciones Públicas para el relanzamiento de un restaurante llamado Bacio Da Lupo, ubicado en el corazón de Palermo. Se trata de un restaurante que está funcionando desde hace más de cinco años en la zona y que nunca, a lo largo de este período, trazó una estrategia de comunicación seria que le permitiera crear una buena imagen en sus públicos.

El objetivo general del plan de Relaciones Públicas será lograr que la organización alcance notoriedad entre los otros tantos restaurantes de la zona. Las metas apuntan a obtener una mayor rentabilidad del negocio, atraer nuevos clientes, retenerlos y desarrollar altos niveles de fidelización.

El propósito del presente proyecto es justificar una vinculación posible y exitosa entre las herramientas de la disciplina y las necesidades de los restaurantes en materia comunicacional.

La idea de desarrollo del proyecto profesional surgió ante la necesidad real de Bacio Da Lupo de cambiar su imagen a partir del año 2010, por lo que el desafío se centra en acertar con un plan estratégico que conduzca al éxito en el cambio de imagen. Ese plan de comunicación –que aparece en el último capítulo– se podrá plantear después de llevar a cabo un trabajo previo de investigación y desarrollo de la identidad del restaurante.

En una primera parte se presenta un marco de referencias amplio con una serie de definiciones, las que sustentan el presente trabajo desde el punto de vista teórico. Empezará con la definición básica de Relaciones Públicas, y ligado a ella la definición de otros conceptos sobre herramientas de comunicación aplicables a

cualquier organización. También se introducen las nociones de identidad corporativa y cultura organizacional, ya que son útiles para entender su verdadero peso en la construcción de una buena imagen empresaria, objetivo puntual del plan de Relaciones Públicas de Bacio Da Lupo.

Luego se presentarán definiciones de diversos autores, todas ellas referidas a la función de las Relaciones Públicas y a las formas en que pueden ser aplicadas en el negocio gastronómico. Ante los planteos de la teoría, comprobados con la experiencia de Bacio Da Lupo, como se verá más adelante, habrá quedado a la vista la necesidad de desarrollar una identidad clara y fuerte, con una cultura de valores y creencias bien definida, para que pueda transmitirse en todas las comunicaciones que realice el restaurante, tanto dentro como fuera de él. Pero para que tales comunicaciones sean efectivas es imprescindible investigar cuáles son los públicos que se relacionan directa e indirectamente al restaurante y, una vez identificados, diseñar comunicaciones específicas para cada uno, cuestión que forma parte también del capítulo 1.

En un nivel más acotado, el primer capítulo aborda el tema de la imagen. En ese sentido se han introducido explicaciones de diferentes autores sobre cómo es el proceso de formación de la imagen, cómo se gestiona y qué operaciones realiza el cliente con la totalidad de los atributos percibidos para formar esa imagen en su mente.

Una vez que se hayan desarrollado las explicaciones puntuales de los autores y expuestas ya las definiciones teóricas, quedará abierto el camino para avanzar en el proceso creativo propiamente dicho, eje de este escrito, es decir la elaboración de un proyecto de intervención sobre la imagen que, como ya se adelantara, aspira a plasmar una imagen nueva y positiva de Bacio Da Lupo.

En el segundo capítulo hay un análisis de situación del panorama gastronómico del país durante estos últimos años. Eso incluye referirse a los cambios que

atravesó el rubro, producto de los vaivenes políticos, sociales y económicos en las últimas dos décadas. Implica hablar de cuestiones concretas, como las privatizaciones de los años 90, la apertura de nuevos restaurantes, por ejemplo los ubicados en Puerto Madero, o qué ocurrió con los hábitos de consumo durante el período de la devaluación y la crisis argentina de 2001 – 2002, o cómo los barrios porteños de Palermo Soho y Palermo Hollywood se constituyeron en polos gastronómicos y turísticos totalmente nuevos.

También en el segundo capítulo hay referencias a los aspectos normativos sobre seguridad y habilitaciones, que influyeron directamente sobre el sector gastronómico local al marcar un antes y un después en cuanto a procedimientos y reglamentaciones a partir de los cambios efectuados luego de la llamada tragedia de Cromagnon, ocurrida en un centro de espectáculos ubicado en el barrio del Once de esta ciudad. Continúa con la influencia de internet sobre los clientes, como herramienta de comunicación y de consulta, y la ley antitabaco, que modificó los espacios de los locales gastronómicos. Por último se dedican algunos párrafos a la crisis financiera mundial, al conflicto con el sector agropecuario del país y a las medidas tomadas para paliar los efectos de la Gripe A. Todos estos acontecimientos provocaron grandes e importantes cambios en la gastronomía del país, como ya se explicitó, y se los señala porque serán cruciales al momento de trazar el plan de comunicación y de Relaciones Públicas.

Luego de esta presentación general, el capítulo continúa revelando cuáles son las variables que obligan a pensar en un proyecto de comunicación eficaz, y concretamente en un plan de Relaciones Públicas. Habrá explicaciones sobre la acción de la competencia, la situación del país, los nuevos hábitos de consumo, la necesidad de diferenciarse, las preferencias de los clientes y la ponderación que los consumidores realizan sobre el conjunto de productos y servicios que ofrece una



empresa gastronómica. Para identificar estas variables se utilizará el método de encuestas, realizadas a los dueños de diversos restaurantes de Buenos Aires.

También se hará un análisis de casos exitosos, es decir de aquellos restaurantes que implementaron un plan de comunicación y obtuvieron los resultados esperados, para poder responder a preguntas tales como ¿por qué lo hicieron?, ¿cómo lo ejecutaron?, ¿qué beneficios obtuvieron? La recolección e interpretación de todos estos datos ayudará a entender el contexto del rubro gastronómico local y a elegir modelos de negocio que resulte útil imitar en el desarrollo del plan de relanzamiento de Bacio Da Lupo.

El capítulo 3 se focaliza en Bacio Da Lupo. Relata su historia, su misión y su visión. También muestra los públicos con los que se relaciona y los atributos de identidad que posee, así como los valores culturales que lo identifican.

Este capítulo servirá para entender a la organización Bacio Da Lupo, comprender sus valores, sus creencias y los atributos de identidad que deberá plasmar para proyectar una buena imagen en sus públicos. Con ese propósito se realizará una auditoría de la imagen, analizando aquellos atributos que los gerentes de la empresa creen que la imagen posee, a contra punto de lo que los públicos creen de esos atributos. Esto servirá para poder identificar las diferencias entre lo que la organización cree y lo que perciben los públicos. A su vez será una búsqueda que permitirá encontrar aquellos puntos en los cuales es necesario trabajar más fuerte, desde el punto de vista de la comunicación.

Definidos los puntos anteriores, se presentará, en el último capítulo, el aporte profesional, que es el plan de campaña de Relaciones Públicas para el relanzamiento de Bacio Da Lupo.

En principio se configurarán las auditorías de identidad e imagen, después de lo cual se conocerán los posicionamientos analítico y estratégico. A partir de ello se

podrá saber cuál es la imagen que tiene el restaurante hoy y qué imagen desea construir para el futuro. Dichos posicionamientos servirán para definir los objetivos de la campaña de comunicación, tanto el objetivo general como los específicos para cada público seleccionado para la campaña.

El trabajo continúa con el desarrollo de una estrategia de comunicación y las tácticas y las acciones elegidas para lograr los objetivos planteados al inicio.

Una vez seleccionadas y explicadas las herramientas de comunicación, el proyecto de graduación concluirá con la presentación y la formulación de los modelos de evaluación seleccionados para utilizar después de terminada la campaña de relanzamiento del restaurante, objeto del presente proyecto.

## Capítulo 1: Relaciones Públicas, identidad e imagen

### 1.1. Definición de las Relaciones Públicas

Un primer paso del presente proyecto profesional consiste en definir qué son las Relaciones Públicas, para qué sirven, qué función cumplen y qué utilidad encierra su aplicación en la empresa.

La Asociación Internacional de Relaciones Publicas (IPRA) define a las Relaciones Públicas como una actividad *planeada* por las organizaciones, no importa su tipo, que persigue objetivos de relacionamiento. Esto es:

Una actividad de dirección de carácter permanente y organizado, por medio de la cual una empresa u organismo público o privado pretende conseguir y conservar la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con los que se tiene o puede tener una relación; en este punto se deberá adaptar, en lo posible, su conducta y a través de una extensa información obtener una comprensión más eficaz que tenga en cuenta los intereses comunes.

Otra definición, aprobada en la Asamblea Mundial de las Relaciones Públicas en la ciudad de México en 1978, expresa lo siguiente:

La práctica de las Relaciones Públicas consiste en el arte y de la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones y aplicar programas planificados de acción que sirven tanto a la organización como al público (Asamblea Mundial de Relaciones Públicas, 1978).█

Según Wilcox (2003):

Las Relaciones Públicas constituyen un proceso que implica muchas cuestiones sutiles y de gran alcance. Incluye la investigación y el análisis, la creación de una política, la programación, comunicación y retroalimentación de muchos públicos. Sus profesionales actúan a dos niveles distintos: como asesores de sus clientes o de la alta dirección de una organización, y como técnicos que producen y divulgan mensajes en múltiples canales de comunicación (p. 3).

Por su parte, Sam Black (2001) asegura que las Relaciones Públicas pueden ser representadas con ciertas palabras claves, como reputación, percepción, credibilidad, confianza y armonía. También destaca la dimensión programática de esta actividad, pues el autor señala que como ejercicio las Relaciones Públicas incluyen asesoramiento, análisis de las tendencias y predicciones de sus consecuencias, investigación de la opinión pública, establecer una comunicación bidireccional, fomentar las buenas relaciones entre personal, proveedores y clientes, mejorar las relaciones industriales, promoción de productos y servicios y proyección de la imagen e identidad corporativa.

De estas definiciones se entiende que el proceso de las Relaciones Públicas es de investigación, planeamiento, ejecución y evaluación. Y como en todo plan empresarial habrá uno o varios responsables de ejecutarlo, para este caso de implementar las acciones que sirvan para mejorar la relación de la organización con sus públicos. Igualmente hay que considerar que el uso de las Relaciones Públicas se justifica siempre y cuando colaboren en la sustentabilidad de las organizaciones e incrementen el volumen de ventas y rentabilidad.

Sobre la base de los conceptos hasta aquí vertidos no quedan dudas de que la disciplina colabora con la administración de la identidad corporativa, las imágenes públicas de los grupos de interés, el desarrollo de estrategias y la aplicación de tácticas a través de diversas herramientas. Las Relaciones Públicas son entonces las que van a conducir los procesos de comunicación destinados a lograr la identificación de los diversos públicos con la empresa, al mismo tiempo están al servicio de la imagen institucional. De ahí su importancia en el relanzamiento de Bacio Da Lupo, donde se vuelve imperativo un cambio de imagen como estrategia para lograr el posicionamiento deseado.

## **1.2 Relaciones Públicas**

Desde el punto de vista de la comunicación, las personas y las empresas envían mensajes a sus diferentes públicos. Las Relaciones Públicas se encargan de que estos mensajes sean adecuados, comprensibles y se envíen por canales apropiados.

Manuel Palencia (2009) ubica a las Relaciones Públicas en el contexto teórico y científico de las ciencias sociales, por guardar estrecha relación con la sociología, puntualmente con la sociología de la organización y de la comunicación. Este autor entiende a las Relaciones Públicas como una disciplina de acción comunicativa, esto quiere decir que hay una interacción entre dos sujetos en el área del individuo o en el área de una institución. La comunicación se establece entre un comunicador institucional y un receptor.

Shirley Harrison (2002) esgrime una definición más simple, partiendo de la epistemología de la expresión *Relaciones Públicas* como relaciones con el público,

que ubica al negocio de la profesión con la relación entre un individuo y la organización y el esfuerzo por mantenerla y mejorarla.

Palencia (2009) sostiene que las Relaciones Públicas trabajan con nociones intangibles, entre ellas la imagen, entendida como la representación mental que tienen los públicos sobre una organización y que se han forjado a partir de la experiencia. Al ser un intangible la imagen no puede gestionarse directamente, pero sí en forma indirecta, a través de un minucioso trabajo sobre la identidad. Para ello es necesario conocer la información que tienen los públicos sobre la organización, que se obtiene aplicando diferentes técnicas de auditoría. Estas técnicas apuntan a definir la imagen actual real de la empresa así como la imagen deseada, para poder luego desarrollar el posicionamiento analítico y estratégico, y posteriormente los objetivos, las estrategias y las tácticas en el plan de intervención sobre la imagen.

Pero no sólo se trata del conocimiento de los públicos, sino también de la diferenciación e identificación de la empresa con sus públicos.

De modo que las Relaciones Públicas trabajan entre la organización y sus públicos, cuya definición aparece más adelante. Su herramienta primaria es la comunicación, a la vez que su afán es el de construir una relación de mutuo beneficio. En ese sentido, el plan centrará su interés en establecer vínculos con los públicos y generar comportamientos positivos, para que estos públicos conozcan a la organización a través de sus atributos identificatorios. En consecuencia, es el Relacionista Público el encargado de gestionar la identidad de la empresa y administrar la imagen institucional interviniendo sobre ella.

Palencia (2009) avanza un poco más y enumera las actividades básicas de la profesión como sigue:

1. Asesorar la dirección acerca de políticas, relaciones y comunicaciones.
2. Investigar a los públicos de la organización para planificar estrategias.
3. Relacionar a la organización con los medios de comunicación.
4. Difundir mensajes planificados de la organización para promover sus intereses.
5. Relacionar a la dirección de la organización con sus empleados / miembros, respondiendo a sus preocupaciones, informándoles y motivándoles.
6. Relacionar a la organización con la comunidad en la que está ubicada, para mantener un ambiente que beneficie mutuamente a ambos.
7. Ayudar a la organización a adaptarse a las expectativas públicas (Asuntos Públicos) e incluso relacionarse directamente con los poderes legislativo y ejecutivo.
8. Gestionar asuntos controvertidos que afectan a la organización.
9. Relacionar a la organización con los inversores, los accionistas, creando y manteniendo confianza con la comunidad financiera.
10. Relacionar a la organización con los sindicatos.
11. Relacionar a la organización con los posibles donantes.
12. Organizar eventos especiales que estimulen el interés acerca de una persona, producto u organización.
13. Combinar actividades diseñadas para vender un producto, servicio o idea.

(Manuel Palencia, 2009, P. 33)

### **1.3 La organización empresarial y su comunicación**

Las estructuras de las organizaciones han evolucionado en función de las tendencias y los nuevos hábitos de las sociedades. Las primeras entidades copiaban antiguos modelos de organización, como los de la Iglesia y el Ejército y se estructuraron piramidalmente, con formas de comunicación descendente y de adentro hacia afuera. Además estaban divididas en gerencias, o en departamentos, por lo general prácticamente autónomos; se conformaban como entidades de organización estática y burocrática. Ahora bien, al aparecer la competencia surgió un problema para este tipo de entidades, puesto que con una economía que se abre e ingresan nuevos oferentes al mercado, estructuras de esta naturaleza estática y basada en la burocracia, no pueden seguir sustentándose. Como resultado disminuyó la pirámide, y quedó dividida solamente en tres niveles. Con la comunicación interna se romperán entonces los comportamientos estáticos y la organización se volverá más operativa y apta para entrar en el juego de la competencia.

Jan Carlzon (1993) define este cambio como el *momento de la verdad* para referirse al momento en que ocurre el contacto directo de la organización con el cliente. Esto significa que el cliente se acerca a la empresa y viceversa, para conformar una comunicación flexible. De ahí en más los productos se creaban en función de las necesidades del cliente. A su vez, los precios debían fijarse en función del poder adquisitivo del cliente, para lo que se hizo necesario afinar los costos de la compañía. La plaza o distribución también sufrió modificaciones, se amplió, para que los clientes tuvieran la posibilidad de adquirir los productos en más lugares. Finalmente, la publicidad y la promoción se sumaron para ampliar el alcance de mercado.

Esta transformación del comportamiento organizacional lleva en la actualidad a otro cambio en la estructura interna de la organización, celular, con



multidireccionalidad de las comunicaciones. El cliente se encuentra dentro de la organización y toda la institución trabaja para ese cliente. Se trabaja por objetivo y en equipo. La comunicación es bidireccional ascendente, descendente y lateral, en otras palabras, se trata de un tipo de comunicación todos con todos.

Por último, la estructura más moderna es la organización virtual, donde cualquier miembro de la organización puede trabajar desde cualquier punto del globo sin estar físicamente presente en ella.

Lorenzo Blanco (2000) estima que las organizaciones ya no responden a la tradicional condición de grande, mediana o pequeña, sino más bien a la calificación de empresas bien organizadas o deficientes o mal organizadas. Esto incluye todos los tangibles e intangibles, desde el equipamiento, el sistema productivo, el producto, su presentación, la promoción, la calidad de recursos materiales y humanos, entre otros.

Toda organización, explica Blanco, funciona bajo una conducción y una estructura, que a la vez dependen de un fin propuesto. Asimismo la organización tiene un entorno, siempre cambiante, por lo que debe centrarse en dos aspectos fundamentales, la evolución y la competencia. La evolución está referida a la actitud de cambio que necesita adoptar la empresa, para responder a las tendencias de los públicos, así como a la demanda del mercado y las condiciones del contexto. En ese sentido las estructuras no pueden ser estáticas, por el contrario deben ser flexibles para readaptarse y actualizar técnicas y funciones. En cuanto a la competencia, desde una perspectiva positiva, más que un escollo puede transformarse en un estímulo para el desarrollo y la superación, manifiesta Lorenza Blanco.

Annie Bartoli (1992) define a la organización como “La acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo.” (p. 18).

El conjunto organizado es un grupo de personas que tienen el propósito consciente de alcanzar un objetivo, y se diferencia de los grupos informales. Los factores que distinguen a una organización son:

- Existencia de una finalidad conocida por todos.
- Distribución de roles y tareas.
- División de la autoridad.
- Duración en función de un objetivo.
- Presencia de un sistema de comunicación
- Posee criterios de evaluación y control.

La organización es, según la misma autora, un conjunto estructurado, con características propias que no se encuentran en los elementos que la componen, por eso alude a la noción de *sistema*. Los componentes de ese sistema que se interrelacionan entre sí son la estrategia, las estructuras, la cultura y los comportamientos.

Los elementos estructurales pueden ser tangibles e intangibles, formales e informales. Los tangibles son aquellos elementos físicos y técnicos, los intangibles, todos los elementos organizativos y el sistema de valores propiamente dicho. En resumen, promover una organización bien definida y estructurada es clave para el éxito de la estrategia.

Pero refiriéndose a la comunicación como tema específico, Bartoli aclara que toda organización requiere programas y dispositivos de comunicación. Además, para mantenerse flexible sólo puede ser comunicante. De ahí que organización y comunicación están estrechamente atadas en el funcionamiento de toda empresa que busca resultados. Este vínculo tiene además dos componentes, uno político, ya que organización y comunicación son medios de una estrategia global, y un

componente sociocultural, debido a que tanto los valores como las representaciones y fenómenos de poder tienen influencia en la organización y en la comunicación.

#### **1.4 Identidad corporativa y cultura organizacional**

La identificación del cliente se consigue a través de un trabajo con la identidad de la organización, de manera que los públicos se sientan reflejados en ella y recurran para que esa compañía –con la que se sienten identificados– solucione sus problemas y satisfaga sus necesidades. La identidad es una variable fundamental al momento de empezar a idear una campaña de Relaciones Públicas, pues la identidad de la empresa debe necesariamente estar bien definida, de lo contrario no habrá imagen que transmitir.

Según Capriotti (2009): “La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización.”(p.11 y 12).

La identidad corporativa reconoce dos grandes concepciones, según Capriotti, una referida a la representación icónica de la organización, es decir todo lo que de ella se ve, o identidad visual, como el logo, la tipografía, el símbolo, los colores corporativos, el diseño gráfico, la arquitectura del lugar, etcétera. La otra concepción es el enfoque organizacional, relacionado claramente con la personalidad y el carácter de la organización, son las creencias y valores que conforman la personalidad y filosofía empresarial que los públicos deben poder reconocer. Una definición posible, también de este autor, es de “identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno).” (Capriotti, 2009, p. 127).

Van Riel (1997) señala que en un principio la identidad corporativa era sinónimo de estilo, logotipo y otras formas de simbolismo, pero que hoy en día el concepto se ha extendido y se enfoca a la forma que una empresa se presenta mediante el uso de la comunicación, de los símbolos y sus comportamientos. Al conjunto de estos tres elementos Van Riel denomina “mix de identidad corporativa”.

También Van Riel (1997) asegura que con una identidad corporativa fuerte es mucho más lo que la empresa puede lograr en los distintos públicos objetivos. Una identidad corporativa es fuerte cuando efectivamente aumenta la motivación entre sus empleados y despierta en ellos un sentimiento de pertenencia. Y el hecho de que los empleados se identifiquen con la institución va a reflejar en la imagen que esa empresa trasmite hacia afuera, ya que actuará positivamente sobre el comportamiento empresarial.

Del mismo modo una identidad corporativa fuerte inspira confianza entre los públicos objetivos externos, debido a que cuando la identidad es poderosa y ello es captado, los diferentes públicos tienden a desarrollar con mayor claridad una imagen positiva de la empresa. Pero aquí interviene otro elemento que hace a la eficacia de la identidad corporativa, y es la credibilidad. En efecto, un plan de comunicación creado con un determinado propósito exige transmitir información clara, ya que una empresa que emite mensajes contradictorios pierde por completo su credibilidad.

Dicha credibilidad será puesta en observación a través de lo que dice y hace, y será observada en la coherencia de la estrategia a la acción. Los públicos estarán en permanente evaluación de los movimientos de la empresa, por eso la importancia de desarrollar una identidad corporativa fuerte y transparente, para que todos los mensajes sigan un mismo patrón y un mismo fin.

El uso de una identidad corporativa bien definida inspira total confianza en sus públicos, por eso las empresas deben tener conciencia de su importancia. Como ya se señaló, establecer una relación es uno de los objetivos de la empresa, si no el principal, al menos en sus inicios, y la continuidad de ésta depende de la buena gestión que desarrolle de esa identidad corporativa.

Por otro lado, la identidad organizacional está fuertemente vinculada con la cultura, en el sentido de aquellas pautas que orientan los comportamientos de las personas que forman parte de la empresa.

La cultura es para Capriotti (2009) un conjunto de elementos compartidos, en sus palabras:

Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de la organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos o la gran mayoría de los miembros de la entidad. (p.13).

Pueden identificarse así tres componentes de la cultura, que son las creencias, los valores y las pautas de conducta. La cultura se torna entonces indispensable a la hora de realizar una investigación o consultaría de Relaciones Públicas; representa la lógica del funcionamiento de la empresa. Aun más, a partir de su análisis es posible identificar los mejores atributos que posee la empresa para darlos a conocer y resaltar entre sus públicos, y también rever aquellos más débiles para enriquecerlos o reelaborarlos.

Según Jerry Eling (1998), y para ahondar en este concepto, la cultura organizacional está compuesta por un conjunto de valores y creencias compartidas por toda la organización. Si bien la cultura deriva de formas de pensar y actuar, estas van a dar lugar a un sistema de normas de conducta propias de la organización. El autor está hablando tanto de los valores como de los principios que poseen los miembros de la organización, y también de los mitos y ritos, entendidos como comportamientos que se van repitiendo entre los miembros. Por ende la cultura está muy ligada a la identidad de la empresa.

A esta altura se impone dar una definición de identidad. Capriotti (2009) la define como la suma de la realidad institucional dada por la infraestructura, antigüedad, calidad de recursos humanos, procedencia, calidad jurídica y cultura institucional. La cultura, a su vez, estará definida por la filosofía corporativa, que es la concepción global de la organización para alcanzar los objetivos. Representa aquellos principios básicos que la entidad tendría que poner en práctica para cumplir las metas y objetivos estipulados, que parten de preguntas tan básicas como ¿qué hago?, ¿cómo lo hago? y ¿a dónde quiero ir?

Por su parte, la filosofía de la empresa estaría compuesta por su Misión, Visión y Valores. La Misión es la razón de ser de la institución, el qué hace la entidad; la Visión expresa a donde se quiere llegar, como una mirada al futuro, y los Valores son aquellos que guían a la organización para cumplir los objetivos.

### **1.5 Los públicos en la organización**

En cada una de las definiciones expuestas más arriba, la de Relaciones Públicas, identidad y cultura, se mencionó a los públicos de la organización, a donde apunta en realidad la actividad comunicacional de las empresas y que son los depositarios

de la imagen que se pretende transmitir. A ellos se llega mediante la identidad corporativa, explicitada en su misión y visión, su filosofía, y en los atributos que la hacen única y diferente.

Los públicos son los grupos de interés de la organización, sean estos internos o externos. Pero para que haya una comunicación eficaz, la empresa debe tener muy bien identificados a esos públicos y definirlos como tales en cada área.

Sam Black (2001) explica que una organización puede tener una gran cantidad de individuos o grupos con los que desea comunicarse, sin embargo es necesario definir cuáles son esos grupos de interés para poder desarrollar distintos mensajes para cada uno de ellos.

Se deberá trazar un mapa de públicos. Por un lado contendría al público interno, que se compone de los empleados, personal de dirección, empleados en práctica, delegados sindicales, directivos y empleados de filiales. En algunos casos los proveedores también pueden ubicarse como grupo interno. Por otro lado, incluiría a los públicos externos, que son los clientes actuales, pasados y potenciales, los sindicatos, la comunidad local, los grupos ciudadanos, comerciantes y distribuidores, públicos financieros, grupos de presión, líderes de opinión, gobierno, diputados y senadores para ejercer lobby, la opinión pública.

La campaña de Relaciones Públicas no puede pasar por alto a ninguno de estos públicos, más allá de que algunos parezcan tener menos peso que otros, porque todos, sin excepción, cuentan al momento de crear una campaña inteligente.

Se deberá trabajar intensivamente con cada uno de ellos, y la comunicación será diferente en cada caso, pero eso es parte de la estrategia.

Capriotti (2009) explica el proceso de formación de los públicos y los mecanismos de recepción de los mensajes. Este aporte teórico permite comprender cómo es que estos públicos procesan la información sobre la organización.

Capriotti (2009) también desarrolla la noción de interacción de los individuos con las organizaciones, para lo cual echa mano a la teoría de los *stackholders* y a la teoría de la interacción social. Aquí es central el vínculo entre individuos y organización, un vínculo por el que se influyen mutuamente.

El análisis de la relación entre la organización y su público es una contribución de la teoría de los *stackholders*. Freeman (2003) define a los *stackholders* como cualquier grupo o individuo que es afectado o puede afectar el logro de los objetivos de la organización. A partir de la relación que esta teoría expresa, los públicos diversos tienen intereses específicos en función de ese vínculo. Ahora bien, y como se expuso antes, los públicos pueden ser internos, externos o semi-internos, lo importante es que todos ellos tienen algún tipo de vínculo con la organización, directo o indirecto. Y esta variación en la forma de vincularse explica la necesidad de diferenciarlos y clasificarlos para poder especificar su estrategia de comunicación. No será la misma comunicación para el empleado que para los directivos, ni la misma para los clientes. En consecuencia se deberá segmentar y comunicar de manera distintiva.

## **1.6 Imagen**

La imagen que los públicos tienen de las organizaciones proviene de una etapa de formación de la misma. Ahora bien, existen muchos estímulos y el individuo deberá seleccionar aquello que es útil y descartar la información que no sirve.



Joan Costa (2001) define al proceso de formación de la imagen como uno en el que hay que trabajar en la mente de los públicos, y tratar de modificar las percepciones negativas a la vez que realzar las positivas.

La primera etapa del proceso de formación de imagen consiste en la percepción. Es una evolución compleja en la que un individuo obtiene información del exterior y le asigna un significado determinado. Es un primer acercamiento cognitivo, en el cual al individuo le llegan desde la organización mensajes tangibles e intangibles. Una vez ingresada la información en la mente, comienza un proceso de descarte, para retener lo útil y desechar aquello que no le es relevante. Por lo general en esta instancia se recepta la identidad física visual, la auditiva, más la percepción de la imagen cliente – empresa.

En la segunda etapa del proceso se produce la abstracción. En esta fase el individuo da inicio a la elaboración de un mapa identificador de la empresa, en el que interpreta la información, la organiza y categoriza, para finalmente otorgarle significado.

La tercera etapa es la de la representación mental. El individuo tendrá tantas imágenes como sujetos y objetos manifestados, por tanto la función del Relacionista Público será unir todas las imágenes mentales en una sola imagen pública.

Por fin, la representación mental será la síntesis construida mentalmente (imagen).

Joan Costa (1992) sintetiza este proceso de formación de imagen en una ecuación, que es la suma de:

*Realizaciones + Acciones + Comunicación + Opinión pública*

Sobre las experiencias personales (como le fue al individuo con el sujeto u objeto que formo la imagen)

La imagen proviene entonces del proceso mental del público, que el Relacionista Público deberá administrar interviniendo sobre esa imagen.

Una vez expuesto el proceso de formación de la imagen, es necesario definir qué es la imagen. Según Sanz de la Tajada (1996):

Una imagen es un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en la psicología social se denominan creencias o estereotipos. (p. 7).

Estos conocimientos son los que forman la imagen de la empresa. Aplicando la definición al campo empresarial serán las representaciones mentales que surgen de los públicos. Sanz de la Tajada habla de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un grupo de individuos o individuo asocia a una empresa como resultado de su experiencia, sentimientos, actitudes, información. También se vinculan por la cultura organizacional. La imagen termina siendo el resultado integrado de la identidad y del trabajo corporativo.

Capriotti (1993) amplía este concepto diciendo que la imagen no es resultado de una situación puntual, sino que se forma a partir de la interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos. De modo que la imagen no se construye por una buena campaña, o por acciones con resultados inmediatos, por el contrario la formación de la imagen es un proceso lento, que implica un trabajo constante y de largo plazo sobre todos sus públicos objetivo. Significa que generar una buena imagen, además de ser un proceso largo, requiere de mucho trabajo y organización, es decir de una planificación estratégica coherente. Cabe resaltar una vez más la trascendencia que tiene la comunicación, puesto que el esfuerzo y el costo que le

lleva a una empresa hacer una planificación estratégica puede ser destruida demasiado rápido si se aplica una mala política de comunicación.

No sólo la empresa exterioriza su imagen con sus acciones de comunicación hacia el mercado, o con acciones de prensa, también lo hace el cliente, por la experiencia que tiene con la organización, esto es entre otras cosas, el trato que recibe. Porque en este proceso todo comunica, lo que la empresa hace y lo que no hace.

También es importante el packaging, la calidad del producto o servicio, la atención al cliente o responsabilidad del personal.

Capriotti (1993) afirma que la imagen es una construcción del receptor, como consecuencia de su interpretación sobre todos los mensajes que le llegan. Por eso diferencia tres tipos de imágenes:

- a) Imagen de producto.
- b) Imagen de marca.
- c) Imagen de empresa.

La imagen del producto es la actitud que tienen los públicos hacia los productos, sin medir las marcas. En esta instancia interesa la calidad del producto más que la imagen que le muestra la empresa. Es la utilidad del producto.

La imagen de marca es la actitud que tienen los públicos hacia un producto o denominación de producto. Está asociada a la imagen de la empresa.

La imagen de empresa, por último, es la actitud que tienen los públicos hacia la organización, es la idea global que tiene de sus productos, servicios, actividades y conductas.

Se espera que los tres niveles de imagen –de producto, marca, empresa– tengan una misma dirección y plena coherencia, pues será la única vía para formar una imagen positiva.

Capriotti (1993) la define como “la representación mental de un estereotipo de la organización que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización.” (p.30).

Por representación mental entiende aquel concepto que se ha formado el individuo de la organización en base a una serie de atributos reconocibles, el estereotipo, y que para el individuo es la empresa real. Los públicos son para Capriotti los sujetos que forman la imagen como interpretación; el elemento fundamental para la formación de la imagen según la información diferenciada que la organización emita.

A su vez, en este proceso juega un papel importante el grado de interés que tenga el individuo a la hora de adquirir un producto o elegir un servicio. Quizás fije más la atención en un atributo que en otro, por ejemplo en el precio y no tanto en la calidad del bien. Capriotti (2009) diferencia tres niveles de desarrollo de la imagen corporativa: 1) nivel de desarrollo alto, en el que las personas están muy interesadas en el tema o sector, y es probable que tenga una gama de atributos más amplia; 2) nivel de desarrollo medio, donde las personas están interesadas en el sector o tema pero en menor medida, y con una cantidad de atributos menores, amplia pero no profunda y 3) nivel de desarrollo bajo, donde las personas no están muy interesadas

en el sector y tienen una red limitada de atributos; ellas identifican los rasgos más concretos y visibles de la organización.

Para concluir, cabe recordar que el individuo se encuentra con una cantidad de estímulos e informaciones de diversos productos, personas u organizaciones, ante las que, según Capriotti (2009) tiene la necesidad de realizar un proceso de simplificación que le permita reconocer entidades con la que ya tuvo algún contacto sin tener que volver a iniciar el proceso de conocimiento. Es por eso que las personas le otorgan a las organizaciones un conjunto de atributos, rasgos y características que les sirven para identificarlas rápidamente, y diferenciarlas de las demás. En ese sentido, la imagen corporativa sería una estructura mental cognitiva, que se construye por las sucesivas experiencias de las personas con la organización.

En el presente proyecto de graduación el desafío radica en analizar, en primera instancia, la identidad del restaurante, su cultura, sus valores, su misión y visión. En caso de que estos elementos no estén definidos, el gerente del comercio prestará su colaboración para lograrlo. Sobre esa base se partirá para generar la identificación con los públicos o grupos de interés, lo que se realizará mediante las herramientas de comunicación adecuadas para cada uno de estos públicos. Y es el Relacionista Público el encargado de gestionar la identidad y trabajar sobre la imagen, para que los diversos públicos reconozcan en la empresa los atributos que la hacen única, en un sentido positivo.

### **1.7. De la comunicación unidireccional a la bidireccional**

En la comunicación corporativa tradicional se creaba un mismo mensaje para todos los públicos, pues el objetivo era informar y persuadir. Algo así como un mensaje totalmente despersonalizado de uno hacia muchos. Era una comunicación unidireccional, sin derecho a réplica para el receptor, o lo que es igual, sin devolución para el emisor.

Pasado el tiempo, y dado a la gran competencia que existe en el mercado, se pasó a personalizar la oferta, como una estrategia para atraer y retener a los clientes. En este proceso de cambio fue importantísimo el papel de las comunicaciones de red, entre ellas internet, para saltar de una comunicación unidireccional a una bidireccional, donde puede verificarse una relación de intercambio de información, de muchos a muchos y también personalizada o individual.

En este campo, las comunicaciones integradas de marketing enseñan cómo personalizar la estrategia de comunicación. Para empezar Shultz (1993) declara: "Hay que averiguar todo lo posible sobre cada cliente y personalizar la estrategia de comunicación." (p. 106). Luego define a las comunicaciones integradas de marketing como la unión del marketing y de la comunicación.

En el marketing masivo la comunicación estaba dirigida a un mercado homogéneo; en el marketing personalizado, el mercado aparece dividido por determinados factores que lo diferencian, como edad, sexo, educación, nivel socioeconómico, geografía. El cambio representa pasar de una comunicación unidireccional, de únicamente vender, a una comunicación bidireccional, que depende de la relación entre anunciante y consumidor, y que se sostiene en el intercambio de información.

Para proyectar una comunicación bidireccional se confecciona una base de datos. La empresa envía información y solicita una respuesta del consumidor, luego, esa información que recibe es almacenada en una base de datos, la que será consultada para adaptar las comunicaciones que la empresa envíe a las expectativas que las respuestas manifiesten.

Por ende se pueden crear ofertas personalizadas, y en última instancia asegurar la fidelización del cliente. Esto culmina con lograr determinado posicionamiento, por ejemplo el de *la empresa que satisface las necesidades del cliente* o de *la empresa que desarrolla una estrategia centrada en el cliente*.

Capriotti (2009) plantea que una organización dispone de tres grandes canales de comunicación para comunicar y relacionarse con sus distintos públicos, ellos son, los medios de comunicación masiva, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización. De estos canales van a salir dos tipos de información, por un lado las mediadas, o sea las que previamente son pasadas por un filtro, donde la información es una sola y el público la interpreta tal cual ha sido enviada, y por otro lado la información directamente experimentada, lo que supone un contacto directo del individuo con la empresa. Según las palabras de Capriotti (2009): “Los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales proveerán al individuo de información socialmente mediada, mientras que la experiencia personal con las organizaciones le aportará al sujeto la información directamente experimentada.”(p. 46).

La comunicación masiva apunta a que los públicos reciban información relativa, manipulada por las organizaciones, para ejercer algún tipo de influencia. Conforman un tipo de comunicación que se caracteriza por ser unidireccional, en el sentido de que los públicos no pueden responder a los mensajes.

La comunicación por el canal de las relaciones interpersonales es muy diferente a las que se acaban de describir. Los individuos interactúan con otros sujetos en una un proceso de intercambio de información y de influencia mutua. Dicha influencia puede ser intencionada o no intencionada, pero en definitiva son relaciones cruciales para la formación y modificación de opiniones, y en consecuencia de la imagen de una empresa.

Es un canal de información que se caracteriza por ser directo, bidireccional y emocional. Es directo porque no existe ningún medio técnico entre las partes, y es bidireccional porque brinda la oportunidad de dar una respuesta directa y emocional, también inmediata, gracias a la relación de proximidad o afecto que puede existir entre emisor y receptor. De modo que un individuo puede afectar en forma positiva o negativa la imagen de una empresa solamente por el contacto que haga con otras personas.

El tercer canal de comunicación es el de la experiencia personal. En este nivel los públicos establecen un contacto directo con las organizaciones; las personas no sólo interactúan con una empresa sino con muchas, en consecuencia están en condiciones de realizar juicios de valor distintos y de acuerdo a ello elegir o no elegir a la organización.

En este tipo de comunicación el individuo valora a la entidad de forma directa, sin intermediarios como pueden ser los medios de comunicación y las relaciones interpersonales, aunque pueden igualmente influirlo. Es bidireccional ya que tanto el individuo como la empresa tienen la posibilidad enviar y recibir mensajes en el mismo encuentro; es directa, pues en el momento del encuentro no interviene ningún medio ni opinión, y es emocional porque hay involucramiento individual.



La comunicación directa le aporta al individuo información de primera mano, lo que puede despertar en él un alto grado de confianza y fiabilidad. Teniendo en cuenta esto, las organizaciones deberán estar preparadas para desarrollar este tipo de vínculo, más aun, sería beneficioso que estimularan el contacto permanente con los públicos de interés. Para ello, las Relaciones Públicas cuentan con diversos instrumentos, no sólo para gestionar esta clase de vínculo en sí mismo sino también para articularlo con los otros dos canales.

La tarea de las Relaciones Públicas radica en crear un plan de comunicación que consiga la complementación de los tres canales para llegar a los públicos de todas las formas posibles. Ahora bien, todo dependerá de la estrategia y el objetivo del plan, tal vez deberá utilizar sólo un canal, o dos, o hasta los tres.

Según Capriotti (2009) el despliegue de canales de comunicación demuestra la necesidad que tienen las empresas de relacionarse cada vez más eficazmente con sus públicos. Demuestra a su vez la evolución de los canales, ya que en décadas pasadas, como se mencionó antes, la empresa enviaba un mismo mensaje para todos sin que el consumidor tuviera ningún derecho a réplica, vía los medios masivos de comunicación. Obviamente, el aumento de la competencia obligó a este tipo de instituciones a pensar en nuevas formas de comunicación que le permitieran diferenciarse. Así fueron naciendo nuevos canales y niveles de relacionamiento con el cliente potencial o actual, que contemplaban la diversidad de variables que iban presentándose.

En la actualidad, las relaciones interpersonales ocupan un papel fundamental en el proceso de formación de la imagen y en la identificación cliente – empresa. Perfeccionar este canal de comunicación debería ser un verdadero desafío para los tiempos que corren.

## 1.8 Definición del Plan de Comunicación

El último capítulo de este proyecto de graduación presenta un plan de comunicación que se implementará en el relanzamiento de Bacio Da Lupo. Pero antes de presentarlo habrá que dejar sentados algunos conceptos, como qué es un plan de comunicación y cómo se realiza, para recién después ejecutarlo en forma profesional sin temor a fallar.

Therry Libaert (2006) afirma que el plan se debe adaptar a la idea de que es un conjunto de disposiciones tomadas para la ejecución de un proyecto. Al mismo tiempo, continúa el autor, es utilizado para definir el posicionamiento de la imagen o lanzar una campaña de Relaciones Públicas. En síntesis, define al plan como un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, que elaborado y estructurado se transforma en la base indispensable de toda comunicación eficaz.

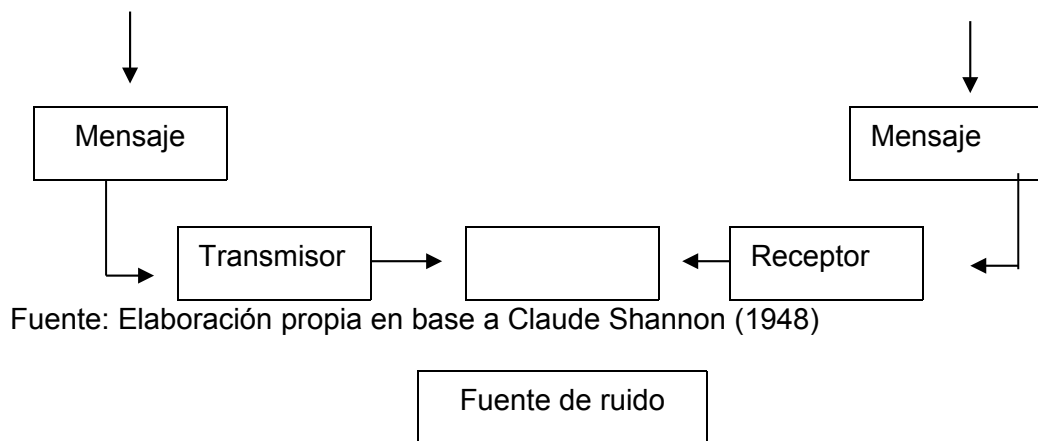
Son varios los autores que han estudiado los procesos de la comunicación para poder entender y realizar un plan efectivo. Y son muchas las teorías al respecto, pero aquí sólo se mencionarán las más significativas.

Castro (1999) apela al modelo propuesto por Shannon en 1948 e intenta explicar el proceso de transferencia de información con el objetivo de optimizar el intercambio. Es decir, hacer pasar por un canal la mayor cantidad de información posible con las mínimas interferencias y costos.

El esquema es el siguiente:

**Figura 1:** Proceso de transferencia de información



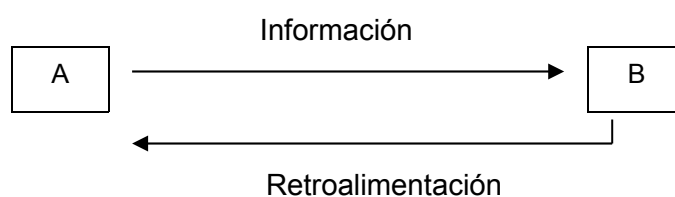


Es sumamente funcional y simple. En él no puede observarse la respuesta del receptor, lo que habla de una comunicación totalmente lineal, sólo de emisor a receptor. Capriotti (1992) remarca ese punto cuando dice que es un modelo universal que erradica los elementos personales, las circunstancias y los contextos que influyen en la construcción, emisión, recepción e interpretación de los mensajes.

Costa (1992) plantea que la comunicación, más allá de transmitir un mensaje, debe superar la brecha que existe entre emisor y receptor. Por lo que define al proceso de comunicación como un fenómeno complejo que depende de múltiples factores, tales los culturales, intelectuales, psicológicos y funcionales.

Este grupo de autores adhieren a la teoría de la retroalimentación o *feedback*. Libaert (2006), entre ellos, explica cómo es la relación entre las partes diciendo que "...la retroalimentación es el fenómeno por el cual B reacciona a la información de A, lo que puede inducir a A, a modificar su contenido de la información enviada." (p. 38).

**Figura 2:** Teoría de retroalimentación.



Fuente: Elaboración propia en base a Libaert, Thierry (2006). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.

Harold Laswell (1946) por su parte, describió el campo de la comunicación con cinco preguntas clave, a saber: ¿quién?, ¿qué dice?, ¿por qué canal?, ¿con qué efecto? Y Libaert le suma otras tres: ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿por qué?

Así es como la comunicación pasó de ser direccional a bidireccional. En el proceso, el *feedback* se volvió muy importante al momento de desarrollar un plan de comunicación, por la trascendencia que tiene el hecho de que no sólo sea el emisor el que envía un mensaje universal para todos por igual, sino que, como cada receptor es distinto y la retroalimentación es en consecuencia diferente, hay que segmentar los públicos. De modo que, sólo un plan de comunicación estratégico para cada público de interés de la empresa arrojará los resultados esperados.

Respecto del plan estratégico, Libaert (2006) dice:

Todo plan estratégico implica una referencia mínima de la historia de la empresa, a su identidad, su cultura, sus valores y sus fines. Un plan señala una dirección, propone un sentido. De hecho, el sentido es el elemento principal de cualquier proceso de comunicación (p. 35).

Justo Villafañe (1993) se refiere a un plan de comunicación como el esquema operativo para la planificación anual de la comunicación de la entidad.

El plan de comunicación tiene determinadas exigencias, en principio debe nacer de una elaboración concienzuda, creado de acuerdo a la misión y visión de la

empresa, en definitiva debe ser estratégico. Por lo general está dividido en tres etapas, que son: a) el estudio de situación, b) el objetivo estratégico y c) las modalidades de acción.

Si se sigue la articulación en etapas de Libeart (2006), la primera es la auditoría, o estudio de situación. La auditoría tiene una finalidad general que consiste en analizar las tendencias marcadas, los elementos coyunturales y las zonas de ruptura. Además la auditoría constituye un acto de comunicación en sí mismo, lo que sienta las bases de un buen plan.

El proceso de auditoría aparece desarrollado en el capítulo 3, de acuerdo a los criterios de Sanz de la Tajada.

La segunda etapa es la de definición de objetivos. No escapa a la comprensión de nadie que saber cuáles son los objetivos de una organización es central para poder establecer el plan de comunicación. Entonces, realizado el análisis de situación previo, se podrán delimitar los objetivos. Las fases siguientes definirán el mensaje, los destinatarios y los medios que van a utilizarse, siempre en función de los objetivos de la empresa.

El objetivo como meta para alcanzar, permite idear una estrategia para las acciones de comunicación. Asimismo, el plan deberá contener una intención, un resultado a la vista, tiene que ser mensurable, tener un plazo. En cuanto a las formalidades, debe estar redactado en forma concisa, clara, con los verbos en infinitivo y, en resumen, contener las acciones que se llevarán a cabo así como su tiempo de cumplimiento. El cómo será materia de las estrategias y de las tácticas que se utilicen.

La tercera etapa consiste en el desarrollo del mensaje, destinatarios y medios.

Luego de establecer los objetivos de comunicación y definir, por medio de las auditorías, la distancia que existe entre la situación real y la deseada, la empresa puede pasar a la fase instrumental. En principio se definirá el mensaje de manera que, como señala Libeart (2006), éste debería dejar una huella en los públicos objetivo, hecho que plantea la trascendencia de la dimensión discursiva. Luego se definirán los destinatarios de los mensajes y los medios por los cuales esos destinatarios recibirán la información.

### **1.9 Planeamiento**

Toda organización moderna ha incorporado en su gestión un planeamiento con el fin de asegurar que sus acciones guarden relación con sus posibilidades, y que las comunicaciones se adapten a los públicos a los que van destinadas.

Lorenzo Blanco (2000) asegura que en materia de Relaciones Públicas no debe dejarse nada al azar, y todo debe cumplirse de acuerdo a un plan general. En consonancia, dice:

El planeamiento es el proceso lógico que debe seguirse ineludiblemente para establecer previsiones, basándose en el conocimiento de la realidad y procediendo de acuerdo a un diseño técnico que facilite el ordenamiento y control de las operaciones destinadas a alcanzar una situación futura deseable. (p. 92).

De esta manera el plan se entiende como el conjunto de disposiciones adoptadas para la ejecución de un plan, donde se señala una dirección y un sentido. Consiste en definir el resultado que queremos conseguir de manera previa a la ejecución de las acciones necesarias para cumplirlo, quiere decir que es un proceso que articula

los propósitos, recursos, oportunidades y amenazas. La planificación entonces, relaciona y coordina el proceso de alinear las ideas con la acción.

Lorenzo Blanco (2000) agrega que la planificación responde a la formulación de una serie de interrogantes, como ¿qué hacer?; ¿cómo hacerlo?; ¿cuándo hacerlo?; ¿quién debe hacerlo? y qué medios utilizar para hacerlo.

Al evaluar el lanzamiento de una campaña habrá que hacerlo sobre la base de la investigación preliminar y el diagnóstico. Será así el principio de orientación necesario para lograr los objetivos de la campaña.

En cuanto a esta fase de planificación, Lorenzo Blanco (2000) considera que hay tres etapas que seguir para un correcto desarrollo. La primera es una etapa estructural, la segunda es de logística y la tercera estratégica.

La etapa estructural implica una investigación preliminar que consiste en la búsqueda de información con valor, instrumento que facilitará la toma de decisiones de la siguiente etapa. Para ello se deben tomar diversas fuentes de información, que pueden ser directas o indirectas. Las directas son aquellas provenientes de archivos, bibliografía, medios periodísticos y contactos. Las fuentes indirectas son los sondeos, las encuestas y cualquier tipo de información relacionada.

La investigación tiene como objetivo definir el escenario, para luego realizar el diagnóstico de situación. Respecto a la toma de decisiones, ésta es el resultado de la evaluación de la factibilidad del plan que incluye riesgos, alternativas y limitaciones.

Otro elemento de esta etapa es la selección del tipo de plan. Este podrá ser transitorio, permanente o transferencial, según el tiempo y los objetivos asignados, esto equivale a corto, mediano o largo plazo. Conjuntamente a la elección del tipo de

plan se definen los objetivos y metas del mismo. En este marco, los objetivos "... representan las situaciones conocidas o imprevistas que se desean alcanzar, superar o mantener, con una finalidad determinada...", afirma Lorenzo Blanco (2000, p. 110).

Además los objetivos deben ser cuantificables. Asimismo, estos se fijan de acuerdo a los niveles de plan, sean generales o sectoriales y por otra parte el tipo de objetivo que se fije debe ser de alcance concreto, simple, factible y accesible a las circunstancias reales.

Un último paso de esta primera etapa, llamada estructural, consiste en definir los públicos.

La segunda etapa del planeamiento es la logística. Una definición posible es la de Lorenzo Blanco (2000): "La acción de determinar, obtener y proveer todos los recursos necesarios para la ejecución de un plan, en el tiempo oportuno y en el lugar y forma adecuados."(p. 135).

Esta etapa comprende las siguientes fases:

- a) Determinación de acciones y medios.
- b) Presupuesto.
- c) Calendarización de actividades.

Las acciones tienen que ver con el propósito del plan y es un recurso cuantificable. Los medios están relacionados con el presupuesto y pueden ser directos, o sea aquellos con que cuenta el sector regularmente; indirectos, que son los adquiridos o contratados a terceros y alternados.



El presupuesto “expresa en términos numéricos el esfuerzo de un curso de acción y acompaña ordenadamente a las realizaciones consignadas en un Plan, estipulando períodos de tiempo en la asignación de los recursos, de acuerdo con los objetivos de los mismos”, señala Lorenzo Blanco (2000, p. 139). Significa que para poder definir las estrategias y tácticas es necesario saber con cuánto dinero se cuenta para el desarrollo del plan, lo que implica que el plan depende del presupuesto. Por lo general, se buscará minimizar costos y maximizar la productividad.

En la última fase de la etapa de logística, luego de haber definido el presupuesto y los medios, se documenta toda la acción de la gestión prevista. Esto se hace en planillas donde se especifica el tiempo del planeamiento, los datos concretos de la actividad, su duración y los responsables de cada etapa.

Finalmente se llega a la etapa estratégica. Lorenzo Blanco (2000) aporta su definición y dice que es:

La manera de efectivizar y dinamizar las etapas de un Plan, aprovechando el ajuste de las reacciones previsibles y controlables por parte de los públicos receptores. Constituyen un método del pensamiento en procura de la solución de problemas operativos, moviéndose en el universo de las posibilidades. (p. 143).

La estrategia constituye la puesta en marcha del plan, el empleo de la información y la comunicación y la evaluación periódica de la marcha del plan. En otras palabras, responde al interrogante de qué hacer en determinada situación. Es el esquema que contiene la determinación de los objetivos y propósitos de la

organización y los cursos a seguir. Definición en el tiempo y en el espacio del proceso de orientación general.

### **1.10 Etapas de la intervención sobre la imagen de Bacio Da Lupo**

El plan de intervención sobre la imagen de Bacio Da Lupo tendrá etapas, de acuerdo a los conceptos de Capriotti (2009), Lorenzo Blanco (2000), Therry Libaert (2006) y Dennis Wilcox (2000). En ese sentido las fases serán las que siguen: 1.º) análisis del entorno, 2.º) análisis de identidad, 3.º) auditoría de identidad e imagen, 4.º) identificación de los públicos, 5.º) definición de los objetivos, 6.º) planteo de la estrategia, 7.º) desarrollo de las tácticas, 8.º) presupuesto y 9.º) evaluación.

#### **Análisis del entorno**

Consistirá en investigar el macro-entorno en el cual opera el restaurante, que permitirá medir el potencial y la situación del mercado. Este análisis tomará como material los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. También estará complementado con la evaluación de las variables que generan un plan de Relaciones Públicas. Servirá para enriquecer y poder definir conclusiones más concretas para la campaña.

#### **Análisis de identidad**

Se nutrirá con los datos pasados, presentes y estimaciones futuras. El objetivo será identificar y analizar tendencias, fuerzas y fenómenos clave que tienen impacto potencial en la formulación de las estrategias.

En esta etapa se analizará la organización como tal, la historia, su identidad, su cultura, valores, creencias, mitos y ritos que definen su filosofía. También habrá que establecer la misión y la visión del restaurante, pues será primordial para poder desarrollar más tarde la estrategia. A la vez, se confeccionará un mapa de públicos para identificar los grupos de interés con los cuales el restaurante tiene un vínculo.

### **Auditoría de la identidad e imagen**

Apunta a identificar sobre qué puntos se debe trabajar para lograr una mejor imagen. La auditoría estudiará la identidad con que ya cuenta el restaurante, a través de la descripción de los atributos dada por los gerentes del lugar. Una vez ponderados esos atributos, se comparará con los puntajes que los clientes le asignaron a esos mismos atributos, de manera que puedan ser identificados aquellos sobre los que es necesario prestar atención, sea para modificarlos o sea para resaltarlos.

La auditoría medirá incluso el posicionamiento analítico y estratégico del restaurante. Sobre este tema hay una explicación en el capítulo 3.

### **Identificación de los públicos**

La cuarta etapa será la identificación de los públicos a donde apuntará la campaña.

### **Definición de los objetivos**

En esta etapa se definirán los objetivos del plan de la intervención sobre la imagen de Bacio Da Lupo. Quedará establecido el objetivo general de la campaña y los objetivos particulares para cada uno de los públicos.

### **Definición de la estrategia general**

La sexta etapa definirá la estrategia general del plan, es decir el camino a seguir para relanzar la imagen del restaurante.

### **Desarrollo de las tácticas**

En esta etapa se desarrollarán las acciones que se implementarán para alcanzar el objetivo.

### **Presupuesto**

La octava etapa definirá el presupuesto que se contará para el desarrollo del relanzamiento de Bacio Da Lupo. En este proyecto no estará desarrollado el presupuesto ya que previamente se deberá aceptar la propuesta por la gerencia del restaurante. Además el asunto monetario no es una barrera para implementar el plan de comunicación.

### **Evaluación**

La novena, y última etapa, definirá los métodos de evaluación que se pondrán en marcha una vez finalizada la campaña.



## **Capítulo 2: Características generales del negocio gastronómico en la Argentina**

### **2.1. Análisis del entorno. PEST**

Como ya se adelantara, el negocio gastronómico argentino ha sufrido importantes cambios económicos, políticos y sociales durante las décadas del noventa y la que está terminando.

Capriotti (2009) sostiene que el análisis del entorno muestra la evolución de las tendencias del contexto general y específico de la organización, así como el hecho de que puede afectar de forma positiva o negativa la estimación de los atributos de identidad y de imagen de la organización. Obviamente se trata de una fuente valiosa, indispensable para desarrollar tácticas y estrategias adecuadas.

Separa al análisis del entorno en dos partes, uno general y otro específico. El primero hace alusión a aquellas fuerzas que pueden tener influencias sobre la organización, su impacto será potencial y se lo denomina PEST, una sigla que resume los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

El factor político encierra todas aquellas fuerzas o instituciones que pueden o tienen la capacidad para dictar leyes y reglamentaciones que influyen en el área de mercado donde se halla la organización, el rubro gastronómico.

El factor económico está conformado por todas aquellas variables que rigen en el país, como la inflación, el nivel de crecimiento, los índices de pobreza, los salarios, etc. Cada una de ellas influirá positiva o negativamente en la organización, por lo que se deberá prestar atención ante cualquier movimiento financiero y de inversión.

El factor social comprende todas las creencias, normas y valores que rigen en una sociedad. En este caso influirán sobre la imagen del negocio aspectos tales como la moda, los nuevos hábitos de consumo y las costumbres.

Por último, el factor tecnológico contiene a todas las innovaciones y avances que pueden mejorar el producto o el servicio brindado.

Cuando Capriotti (2009) define al entorno específico, se refiere a la competencia, que juega un papel fundamental en la formación de imagen. El autor está hablando precisamente de aquellas organizaciones que buscan satisfacer las mismas necesidades. De manera que al estudiar a la competencia, es necesario precisar de quien se trata, se podrán conocer sus capacidades, a partir de lo cual será más fácil evaluar cómo ésta afecta positiva o negativamente la imagen de la empresa. Toda información que pueda obtenerse de la competencia ayudará en la decisión de construir, modificar o mantener una determinada imagen.

Después de un gran crecimiento y transformación del sector gastronómico durante los años noventa, como producto de las grandes inversiones realizadas, surgieron polos gastronómicos nuevos, como por ejemplo Puerto Madero y Las Cañitas. Estos polos configuraron nuevas tendencias y nuevos hábitos de consumo, que desplazaron la clásica idea de gastronomía que estaba centrada en los conceptos de calidad y abundancia. Esta novedosa corriente trajo consigo a la cocina gourmet, que lejos de la concepción clásica sobre la comida y los restaurantes, puso el énfasis en el cuidado de la estética del plato, de la mesa, del ambiente, del trato y de las comunicaciones a los clientes.

## **2.2 Datos estadísticos en el mercado gastronómico**

Ariel Bazán (Diario *La Nación*, Octubre 2009) asegura que la crisis económica, la gripe A y la caída del turismo representan un duro golpe para el sector. En lo que va

del año 2009, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ya tiene 900 restaurantes menos y la facturación del rubro cayó en un 30 por ciento.

Otro dato revelador lo dio el presidente de la A.H.R.C.C (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés), quien afirmó que en este año 2009 cerraron más de 1.162 locales de un total de 8.360, y que hay otros 2.400 en estado crítico.

Según la consultora Claves la facturación cayó en un 30 por ciento en Capital, y sostienen que los 37.200 establecimientos existentes, de los cuales el 22 por ciento está en la Ciudad, terminarán 2009 con una facturación de \$27.170 millones, o sea un 29,2 por ciento menos que en el 2008. La consultora explica que la crisis llevó a la gente a eliminar los consumos no esenciales, como comer afuera. Las ventas cayeron en un 25 por ciento y 30 por ciento durante los días laborales, y en un 40 por ciento los fines de semana.

En relación con el turismo, según datos del INDEC, en el mes de julio llegaron 123.190 visitantes, lo que representa una caída del 38,7 por ciento interanual. Además gastaron una suma de US\$ 163,3 millones contra los US\$ 287 millones de 2008.

La crisis económica mundial del corriente año sin dudas que afectó también al mercado gastronómico argentino. De acuerdo a los datos precedentes, los restaurantes cierran en gran porcentaje, muchos están a punto de hacerlo y el turismo disminuye, por lo tanto los ingresos del sector se han reducido fuertemente, y el panorama parece no mejorar. No caben dudas de que las estrategias que se deberán implementar para atraer y mantener clientes en Bacio Da Lupo tendrán que ser ingeniosas, novedosas y de bajo costo, ya que el panorama es poco alentador para los próximos años y la tendencia del sector iría por esos escenarios.



### **2.3 Cronología de los últimos cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos del sector gastronómico**

En el año 2002 el país atravesó una grave crisis económica, política y social, y esa realidad afectó gravemente al sector. En efecto, entre otras cosas se produjo una devaluación de la moneda y una crisis financiera que causó el cierre de múltiples empresas de diversos sectores.

Frente a esta situación los consumidores abandonaron algunos hábitos, uno de ellos fue el de salir a comer fuera de casa.

Pero luego de la devaluación el sector gastronómico y el sector de turismo comenzaron a converger y a potenciarse mutuamente. Como indica la *Revista Mesa Uno* (2005, Julio) se crearon alianzas estratégicas con agencias receptoras, hoteles, taxistas y guías gastronómicas, folletería y tarjetas.

Poco a poco, en la medida que la economía se fue recuperando, el consumidor local comenzó a retomar hábitos perdidos, como el de salir a comer. Esto significó un crecimiento sostenido durante los años posteriores al 2002 y 2003.

La nueva situación trajo aparejado un reacomodamiento del sector que duró aproximadamente dos años. En ese período, una de las zonas de la Ciudad que atravesó un desarrollo inusitado fue la llamada Palermo Hollywood, un nombre que hace alusión a la presencia de gran cantidad de productoras independientes, que tercerizan los contenidos de los canales de televisión abierta y cable, así como también canales de televisión. Conjuntamente con este fenómeno, comenzó a desarrollarse el sector gastronómico de la zona en forma importante. El rubro se expandió con ímpetu en los años 2004 – 2005, estaba dirigido a un público de entre 18 y 45 años, con un gusto más sofisticado y más exigente que el tradicional, con

una tendencia a consumir alimentos y bebidas sanas. Acompañó además el boom tecnológico *wi-fi*, los sitios de internet y los blogs gastronómicos.

Ahora bien, este tipo de consumidor confería mucha relevancia al entorno, por lo tanto el diseño empezó a tener mayor influencia tanto dentro del mundo gastronómico como en la elección de los lugares a donde asistir. El gusto por compartir un lugar y una estética, o por pertenecer a una clase social que se desenvuelve en esa zona, hizo que la comida pasara a ser un objeto más en esta experiencia y no el centro de interés.

Tomando como referencia la revista publicada por la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés, Pablo Bizón (Revista Mesa Uno) tomando los datos de la consultora Euromotion, el mercado gastronómico del año 2004 aumentó su facturación en un 7 por ciento con respecto a 2003, y creció un 21 por ciento en comparación con el 2002, el peor momento de la crisis. El estudio destaca que se mantuvo estable la participación de cada segmento de precios. Los restaurantes de precio medio capturaron el 77 por ciento de las ventas, contra el 14 por ciento de los de bajo precio y el 9 por ciento de los locales de precio alto en la zona de Palermo Hollywood.

Igualmente, una cuestión de origen social, como fue la tragedia de Cromagnon a fines del 2004, produjo un fuerte cambio en el empresariado gastronómico y también en los consumidores.

Desde la empresa, este siniestro obligó a los empresarios a realizar una serie de revisiones sobre las medidas de seguridad de sus locales, ya que el no cumplimiento de las nuevas exigencias de seguridad establecidas por el Gobierno de la Ciudad culminaba con la clausura del restaurante. En consecuencia, comenzaron a prestar atención a la normativa dictada por el Gobierno en cuanto a materiales, salidas de

emergencias, sistemas de iluminación alternativa y límites de capacidad, que previnieran siniestros.

Las nuevas normativas también afectaron la elección de los consumidores, que empezaron a observar con detenimiento aspectos de infraestructura de los locales respecto a su seguridad.

Otro hábito social que viene imponiéndose desde hace algunos años frente al avance de la tecnología es el uso de internet móvil. Esta nueva realidad obligó a los establecimientos gastronómicos a generar condiciones especiales para tal fin dentro de sus locales.

Otro hecho que repercutió en el sector, también producto del avance tecnológico y comunicacional de la red, fue la necesidad de desarrollar sitios Web con el fin de promocionar sus locales, sobre todo para poder figurar en las guías virtuales ya que los consumidores, por su parte, empezaron a participar activamente en ellas para dejar sus comentarios sobre el lugar.

Hubo un cambio más, y fue la aprobación de la Ley Antitabaco que establece la prohibición de fumar en lugares cerrados con límite de espacio. Para cumplir con esta ley aquellos empresarios gastronómicos que contaban con un espacio físico más grande tuvieron que dividirlo en dos sectores, uno para fumadores y otro para no fumadores. Esto complicó a aquellos restaurantes que por su limitado espacio físico no podían separar un sector del otro, como resultado de esto directamente sufrieron la pérdida de un grupo de sus comensales.

Ya en 2007, con el incremento de la inflación y de los problemas salariales, cayó otra vez el consumo en general, y de nuevo el sector gastronómico sintió las consecuencias. Pero más específicamente en el 2008, cuando los vaivenes de la política y de la economía profundizaron los problemas ya presentes en el país, y se plasmaron en altísimos índices de inflación y conflictos con sectores de producción,

la situación del sector lógicamente empeoró. Hacia fines de año se sumó la crisis internacional, que disminuyó el tráfico de turistas, en especial extranjero. Frente a estas dificultades hay, todavía ahora y de cara a 2010, una percepción de incertidumbre generalizada que naturalmente produce la retracción del consumo.

Por último, la pandemia de Gripe A desatada en el 2009, golpeó duramente a casi todo el espectro de negocios, por supuesto que el sector gastronómico no fue la excepción. Las medidas de prevención que debieron tomarse fueron muy profundas, entre otras se cerraron escuelas, cines, teatros, encuentros deportivos y suspendieron una cantidad espectáculos y reuniones. Mucha gente se paralizó por la situación, o por temor, y por recomendación del mismo Gobierno limitó sus salidas a los restaurantes, lo que en definitiva produjo una importante disminución en las ventas del rubro.

En un ámbito cada vez más competitivo y más profesional, diferenciarse se vuelve difícil. Es lo que ocurre en el sector de restaurantes de Palermo, donde ya desde la puerta de entrada hasta la carta, la ambientación, la presentación de los platos y cientos de detalles más deben generar una buena imagen, capaz de diferenciar a un local de otro, para que finalmente el visitante elija el restaurante que mejor lo satisfaga. Debido a eso las Relaciones Públicas con acciones de comunicación pueden ser una gran ventaja competitiva a la hora de diferenciar un lugar y captar y retener a su público.

En resumen, los cambios del mercado consumidor y el aumento de la competencia obligan a los empresarios a trabajar sobre todas las variables del restaurante, sin dejar escapar ninguna, esto es sobre los precios, la cocina, la atención, la imagen, y la comunicación, entre otras. Sólo así una organización, un restaurante palermitano en esta ocasión, estará a mayor resguardo de las crisis y en consonancia con las nuevas tendencias.

## **2.4 Variables que generan la necesidad de un plan de Relaciones Públicas.**

El negocio gastronómico viene atravesando grandes cambios en los últimos tiempos, por lo que permanentemente deben adaptarse para sobrevivir. En efecto, diversas condiciones hacen que el negocio sea cada vez más incierto, entre ellas el crecimiento desmedido de la inflación, o las subas permanentes de los impuestos, la necesidad de responder a los requerimientos de actualización salarial y las dificultades que se originan en la cadena de pagos, sumado a la baja del consumo. Aun más, estos son elementos que definen la permanencia o la desaparición del restaurante.

La competencia también influye de manera directa. Palermo se transformó en uno de los polos gastronómicos más grandes de la Ciudad de Buenos Aires, una enorme cantidad de restaurantes se instaló en la zona y la competencia creció de forma desmedida; todos los meses prácticamente se inaugura un lugar nuevo. Por si fuera poco, crece la variedad de estilos de cocina, con lo que el consumidor se encuentra frente a muchas opciones a la hora de elegir el restaurante.

Los restaurantes deben en consecuencia no sólo vender un buen producto, sino también prestar atención a otras variables, que no tienen relación directa con la comida. Entre estos están el trato a los clientes, las promociones de precios, la conformación de alianzas estratégicas con empresas de la zona para captar un público fijo, la difusión en los medios de comunicación, los descuentos especiales por pago con tarjeta por vía de los bancos.

Todas estas actividades son las que el negocio debería controlar para retener y fidelizar al cliente, y para atraer otros nuevos consumidores. Sin embargo, las

actividades previamente mencionadas no tendrán fuerza si no están guiadas por una idea, por un plan bien diseñado que persiga objetivos claros.

El plan de Relaciones Públicas podría ser un buen instrumento para crear una imagen positiva que atraiga al público y mejore la rentabilidad en tiempos de crisis.

Con el propósito de desarrollar más adelante el plan de Relaciones Públicas para el relanzamiento de Bacio Da Lupo, se hizo una investigación de las variables involucradas en el plan de comunicación. Los párrafos que siguen describen esa tarea.

## **2.5 La importancia del desarrollo de una investigación**

El proceso de investigación, según Orozco (1992), comprende dos etapas básicas. La etapa de Planeación y la de Ejecución.

Como primer paso y dentro de la etapa de planeación, se debe formular el problema. Para Sampieri (2000) el problema de investigación es afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. La idea, a su vez, está sujeta a revelar cuáles son las variables que llevan a un restaurante a plantearse como posibilidad real ejecutar un plan de Relaciones Públicas.

El diseño del estudio, asegura Orozco (1992), establece los procedimientos que se deben cumplir para la recolección de la información, en este caso las variables por investigar. En un primer momento habrá que seleccionar la muestra, que según Orozco (1992) puede definirse como "...una técnica estructurada que utiliza la comunicación para recolectar la información directamente de los integrantes de la muestra mediante la aplicación de un cuestionario." (p. 92).

Luego, en un segundo paso, habrá que determinar el proceso de recolección. Siguiendo el criterio de Orozco, se tomará la muestra en el barrio de Palermo Hollywood, dentro de los límites de las calles Juan B. Justo, Av. Santa Fe, Carranza y Niceto Vega. La muestra será de 100 empresarios gastronómicos, y la técnica de recolección de datos será la encuesta. Las fuentes de información serán de tipo primarias, ya que sale de la comunicación directa con los gerentes que responderán a través de una encuesta.

El próximo paso consistirá en definir el tipo de investigación que se llevará a cabo. En este caso será de carácter cualitativo, ya que el propósito es explorar diversos parámetros que clarifiquen la situación del rubro gastronómico.

La encuesta se armará conforme a las variables que siguen:

- a) Competencia.
- b) Nuevos hábitos de consumo.
- c) Diferenciarse.
- d) Situación del país.
- e) Atraer clientes.
- f) Baja de ventas.
- g) Generar notoriedad.

A partir de estos ítems, se encuestará a 100 empresarios gastronómicos de Palermo para saber de boca de ellos mismos cuáles son y en qué orden de importancia las variables que los llevarían a implementar un plan de Relaciones Públicas. Se utilizó la técnica de escala ordinal, que es la descrita por Orozco (1992) como aquella que permite conocer el orden de preferencia de los entrevistados, o el orden de importancia.

A continuación se presenta la muestra.

**Tabla 1:** Encuesta sobre las variables que generan un plan de Relaciones Públicas


Nombre:

Restaurante:

Ubicación:

Entre los siguientes siete factores, expresar, en orden de importancia, las siguientes variables que cree usted que generan la realización de una campaña de Relaciones Públicas.

- a) La competencia
- b) Nuevos hábitos de consumo
- c) Diferenciarse
- d) La situación del país
- e) Atraer clientes
- f) Baja de ventas
- g) Generar notoriedad



Fuente: Elaboración propia

Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 2:** Resultados de la encuesta

<b>Variables</b>	<b>Porcentajes</b>
a) La competencia	19%
b) Nuevos hábitos de consumo	7%
c) Diferenciarse	16%
d) La situación del país	9%
e) Atraer clientes	25%
f) Baja de ventas	12%
g) Generar notoriedad	12%



Fuente: Elaboración propia

La variable que genera la necesidad de un plan de Relaciones Públicas fue en un 25 por ciento, atraer nuevos clientes, la competencia 19 por ciento, diferenciarse 16 por ciento, generar notoriedad 12 por ciento, baja de ventas 12 por ciento, situación del país 9 por ciento y los nuevos hábitos de consumo un 7 por ciento. Salta a la vista que la variable preponderante es la de atraer nuevos clientes, y no es casualidad que la segunda variable seleccionada por los encuestados sea la competencia. Esto responde al crecimiento de Palermo Hollywood y a la cantidad de restaurantes que se inauguran mes tras mes.

Las conclusiones extraídas de esta encuesta servirán como disparadores en la elección de la estrategia de comunicación, que lógicamente pondrá énfasis en las variables más seleccionadas.

Dado que la preocupación de los empresarios es primordialmente atraer clientes, debido a la gran competencia que existe en la zona, una forma de captarlos podría basarse en la diferenciación a través de la relación cliente – empresa y las acciones que en ese sentido se implementen.

De todos modos los resultados de las encuestas no son independientes de todo el análisis PEST que se realizó antes, el que había mostrado los efectos que las crisis, en especial la económica, provocaron en el sector gastronómico local. Porque si como se expuso antes, las ventas del rubro cayeron en un 40 por ciento y la competencia creció, hará falta atraer a más clientes para poder sostener los emprendimientos. Desde ya que cuando se desarrolle el plan de Relaciones Públicas para el relanzamiento de Bacio Da Lupo, habrán de tenerse en cuenta todos y cada una de los factores PEST.

La encuesta reveló que los empresarios gastronómicos están preocupados por la situación que están atravesando, y aunque *la baja de las ventas y la situación del país* ocupan los últimos lugares, y más aun, considerando que la encuesta fue diseñada para responder por orden de preferencia, resulta obvio que *todas* las variables están en la mira del empresario, porque todas están relacionadas y encadenadas entre sí. Para que sea más gráfico, esto puede resumirse diciendo que la situación del país afectó a las ventas, igual que los nuevos hábitos de consumo, la caída de las ventas como el aumento de la competencia disparan la necesidad de atraer otros clientes, que a su vez se podrían conquistar si se consigue diferenciarse, para adquirir notoriedad.

Si bien puede afirmarse que hay una interrelación de las variables, en definitiva la preocupación predominante y última de cualquier empresa, en este caso la gastronómica, es aumentar sus ganancias a través del incremento de las ventas y agrandar la rentabilidad del negocio.

Cabe destacar que un buen número de los gerentes respondió la encuesta pero lo hizo sólo barajando la hipótesis de lanzamiento de una campaña, porque no es un rubro que se caracterice por realizar campañas de Relaciones Públicas planificadas, sino que simplemente se limitan a poner en marcha acciones diversas sin un orden ni un objetivo claro.

El presente trabajo, en cambio, apunta a desarrollar un plan de comunicación *profesional*, y no acciones sueltas sin objetivos definidos. Con ese propósito, el plan respetará las etapas propuestas por los autores que hasta ahora se han mencionado, con una auditoría de identidad e imagen inicial, con la fijación de los objetivos, y con la implementación de una estrategia que permita alcanzar los objetivos de la organización, en esta oportunidad de Bacio Da Lupo.

## **2.6 Las Relaciones Públicas en el negocio gastronómico**

### **Cómo funciona la comunicación en los restaurantes**

Sigue un análisis de diversos casos, todos ellos relacionados con la cocina italiana, que ayudarán a identificar qué herramientas comunicacionales utilizaron estos restaurantes para posicionarse como lo hicieron, qué campañas de Relaciones Públicas lanzaron y cómo las articularon con su identidad.

La muestra fue tomada de la lista de restaurantes que más facturaron en 2008 en la zona de Palermo Hollywood, según lo informó la revista *Mesa Uno* (2009).

Se procedió a visitar diez restaurantes de la zona. Allí se realizaron observaciones directas y también entrevistas a los encargados. Los elegidos fueron:

- 1) Il balo de il matone.
- 2) Tatana.
- 3) Miranda.
- 4) Honduras Hollywood.
- 5) Il gran Caruso.
- 6) Grappa.
- 7) The Roxy.
- 8) Único.
- 9) Dominga.
- 10) Jangada.

Pudo observarse que en su gran mayoría gestionan su comunicación de manera estratégica, debido al crecimiento de la competencia y a los nuevos hábitos de

consumo, particulares de este polo gastronómico, que los obliga a diferenciarse, a colocar sus marcas en los medios y a buscar notoriedad.

En cuanto a las herramientas de Relaciones Públicas que emplean, se llegó a la conclusión de que son variadas y algunas muy novedosas. A continuación se enumeran las principales:

- 1) Alianzas con agencias de turismo y embajadas.
- 2) Contratación de chefs reconocidos y su promoción.
- 3) Presencia en medios gastronómicos.
- 4) Invitación a críticos gastronómicos.
- 5) Invitación a prensa.
- 6) Presencia en eventos.
- 7) Contactos con periodistas.
- 8) Encuentros de degustación con prensa y famosos.
- 9) Eventos empresariales.
- 10) Confección de cartera de clientes.
- 11) Invitación de clientes especiales.
- 12) Realización de eventos.
- 13) Invitación a famosos.

Las alianzas estratégicas se hacen principalmente con agencias de turismo y embajadas. Los restaurantes reciben a los turistas que envían las compañías de viajes porque éstas arman paquetes de paseos, visitas a lugares históricos, compras, y por supuesto a restaurantes donde almorzar y cenar. A cambio, las agencias reciben un porcentaje de las ganancias que obtiene el restaurante con ese grupo de turistas. Es un tipo de asociación ventajosa para ambas partes.

La contratación de chefs es bastante usual en Palermo, y es una forma de promoción muy desarrollada a partir de la relevancia que está adquiriendo la cocina gourmet. El profesional puede ser contratado por varias noches a la semana, o para una fecha especial. Se publica en medios gráficos, en programas especiales del rubro o en el mismo local. Contar con la presencia de chefs prestigiosos realza el lugar, pero además es un mensaje al público de que hay interés por renovar permanentemente el servicio.

La presencia en los medios, gráficos y televisivos, es una forma más tradicional de darse a conocer; constituye una herramienta útil para estar a la vista de todos. Puede hacerse con publicidad institucional o a través de notas o de reportajes.

La invitación de críticos gastronómicos sirve para establecer vínculos con los profesionales del medio. Se les cursa una invitación, que puede ser formal o informal, se les presenta el restaurante y se espera que en algún momento el crítico vuelque sus opiniones en la columna del diario o revista para el que trabaja. Es una visita programada, de manera que el restaurante puede –si es necesario– introducir algún cambio que mejore su imagen o resalte sus atributos en la ocasión. El resultado es una crítica, que mientras más positiva sea mayor será el número de clientes que atraerá.

La invitación a la prensa se realiza cuando el restaurante hace algún evento de cualquier índole. Sirve para dar notoriedad al lugar, llamar la atención y aparecer en los medios. Por eso es importante el contacto con los periodistas especializados, para tener un vínculo y poder convocarlos cada vez que sea necesario a cambio de una cena o algún regalo.

Los eventos de degustación constituyen también una agradable excusa para atraer a la prensa, pues no sólo asisten periodistas, sino además clientes notables y personas famosas que concitan la atención del público en general.

Los eventos empresariales, aunque no son muy comunes, abre las puertas del lugar a grupos provenientes de una empresa. En encuentros de ese tipo se suele reunir a todos los integrantes de una empresa, desde los más altos ejecutivos hasta los empleados de más bajo rango, en ocasiones pueden elaborar sus propios platos. Es bueno para dar a conocer el lugar como un sitio acogedor y distendido, de manera que esa asociación invite a volver.

La cartera de clientes funciona como una base de datos. Este registro permite enviar a los clientes por correo electrónico o postal, noticias sobre promociones, descuentos y novedades del restaurante. Es una forma de mantenerlos permanentemente informados de los cambios del negocio.

La invitación de clientes especiales está dirigida a aquellos que son antiguos clientes, que asisten generalmente. Se estila participarlos de eventos, degustaciones y hasta de cenas pagas para él y su familia. Es una herramienta que se usa para demostrar el valor que representa ese cliente para el restaurante. El objetivo concreto es el de estrechar cada vez más el vínculo cliente – empresa.

Los eventos, o encuentros especiales, son por excelencia los medios más utilizados por las Relaciones Públicas; los restaurantes no son la excepción. El motivo para su realización tiene que ver con algún acontecimiento particular, como la inauguración, una reforma, una movida de prensa, un festejo, etc. Siempre está dirigido a conseguir notoriedad y vigencia, y a dar a conocer el lugar a nuevos públicos.

La invitación de famosos es útil para atraer prensa, porque por lo general su asistencia también está relacionada con alguna ocasión especial, igual que con la herramienta descrita inmediatamente antes. Y puede darse también cuando el restaurant presta sus instalaciones para que personas del espectáculo brinden una

conferencia de prensa, o se reúnan con colegas, o presenten un nuevo ciclo o una nueva película.

Casi todos los restaurantes que sirvieron de muestra utilizan estas herramientas mencionadas. Cabe destacar que son lugares representativos de la zona de Palermo y reciben una importante porción de público, además de estar en constante crecimiento, lo que habla de una comunicación eficaz con sus clientes.

A partir de ahora se presentarán uno por uno los casos de investigación, que debe recordarse que son representativos por su permanencia en el mercado.

Il Balo de Il matone es un restaurante italiano ubicado en Gorriti y Carranza. Su comunicación estratégica está orientada por completo a los turistas italianos que visitan Buenos Aires.

Tienen como herramientas principales la vinculación directa con la Embajada Italiana y con hoteles prestigiosos de la ciudad. Establecieron por otra parte alianzas estratégicas con empresas dedicadas al turismo en la Argentina, quienes luego de acompañar a los visitantes a recorrer la ciudad, los llevan por las noches a cenar a Il balo. Pero además pagan publicidad en los folletos para turistas que los mismos hoteles ofrecen, de modo de estar al alcance del conocimiento del turista. El restaurante también contrata por algunas noches a chefs especializados en comida italiana, por lo general cuando cuentan con una reserva importante de mesas para turistas de esa nacionalidad.

Tatana es un restaurante de comida italiana ubicado en Humboldt y Gorriti. Una de sus estrategias de comunicación está vinculada con las productoras ubicadas en Palermo. El restaurante se muestra al público a través de los medios, ya que presta sus instalaciones para filmar por ejemplo, escenas de televisión o cine, y finalizado el programa o la película, aparece la mención del negocio.

Miranda es una parrilla argentina típica. Se dedica plenamente a trabajar con famosos; los invita a comer, los agasaja y les ofrece un espacio para dar entrevistas. Por esa vía el restaurante aparece en notas de revistas, recibe publicidad, lo filman y más.

Trabaja con una serie de contactos vía mail e invitaciones enviadas directamente a las casas de los famosos o a los canales donde trabajan. Igualmente utilizan una carpeta de contactos de periodistas para invitarlos a que realicen sus notas allí, o para agasajarlos junto a sus familias, o para que usen sus instalaciones en las reuniones de trabajo.

Jangada se parece mucho a Miranda en cuanto a las herramientas de comunicación que utiliza. Miranda se diferencia un poco porque su estrategia de Relaciones Públicas está ligada al contacto con los críticos gastronómicos de los principales medios gráficos. Los invita a cenar y les regala cenas para que puedan asistir con amigos o familia. El crítico en cambio, recomienda platos, comenta sobre precios, destaca fortalezas, señala debilidades, mientras tanto Miranda marca presencia en las revistas de cocina o suplementos gastronómicos para los que trabaja el crítico.

Honduras Hollywood es un restaurante donde su estrategia está relacionada con prestarle el lugar a los canales de televisión de la zona y productoras para realizar sus fiestas de fin de año, de cantidad de programas, de inauguración o finalización.

Il gran Caruso centra su estrategia de Relaciones Públicas en los eventos empresariales. Su comunicación está vinculada a prestar servicios para desayunos de trabajo, reuniones, cenas de fin de año, aniversarios. Además lleva a cabo, en forma conjunta con las empresas, programas de cocina para todos los empleados con chefs especializados, quien les enseña recetas y les da la oportunidad de



practicar con algún plato. Es una interesante herramienta porque pone el acento en la motivación y la participación del personal, que es el objetivo de la empresa cliente.

Grappa está muy comprometido con la participación en eventos gastronómicos, con stands y degustaciones, que al mismo tiempo brindan información del lugar, ofreciendo promociones y descuentos para aquellos que se acercan.

The Roxy ofrece a su cartera de clientes una semana de degustaciones. Invita a su clientela a un cóctel donde el chef del lugar cocina nuevos platos, agasaja a los visitantes y reactiva en cada encuentro la relación con los comensales.

El Único en cambio, hace lo mismo pero con famosos, modelos y prensa. También invita a degustar nuevos platos, y al igual que The Roxy, cada evento le sirve para mantenerse vigente entre su público, y le suma permanencia en los medios así como prensa del lugar.

En el caso de Dominga, es un restaurante que no se encarga directamente de la comunicación, sino que la deja en manos de empresas especializadas. Las consultoras de Relaciones Públicas y Marketing le tercerizan todo lo que es prensa y publicidad en los medios. Al igual que otros de los restaurantes, utiliza una cartera de contactos y les envía invitaciones por mails, también los pone al día sobre descuentos y promociones.

Hasta ahora pudo advertirse que las Relaciones Públicas están presentes en el negocio gastronómico palermitano, y que efectivamente los restaurantes estudiados utilizan diversas herramientas de comunicación, que más allá de no ser las mismas para todos los lugares sí apuntan a un fin muy similar, que es lograr notoriedad, generar una buena imagen y atraer y retener clientes.

A continuación se hará una exposición sobre tres negocios en particular, de los que se tomará algunos tópicos para enriquecer la confección de la campaña de comunicación de Bacio Da Lupo. Ellos son, La Parolaccia, La Lucky Luciano y La Baita.

## **2.7 Casos exitosos**

### **La Parolaccia**

El primer caso analizado fue el de la Parolaccia. Se realizaron visitas, cenas y hubo una comunicación personal con el encargado.

La Parolaccia es un lugar típico de cocina italiana. En la actualidad ya se ha transformado en una cadena de restaurantes emplazados en la zona de Palermo, Belgrano, Puerto Madero y Núñez. Sin embargo, a pesar de tener varias sucursales, la imagen que proyecta es siempre la misma. La Parolaccia tiene un servicio formal y respeta el protocolo de atención al cliente. Los empleados están divididos en rangos, Recepcionistas, Maître y Mozo, hecho que coadyuva para proyectar la misma imagen de formalidad y respeto. Ellos están vestidos de una manera elegante y formal, y llevan sus respectivos nombres en el uniforme. Pero además de la presencia, el personal de servicio de mesa posee un amplio conocimiento de la carta y está siempre atentos a los comensales del salón.

La cocina es variada, aunque siempre de tipo italiana; utiliza productos de calidad y tiene sabores aprobados por el gusto argentino.

La Parolaccia desea transmitir atributos de identidad tales como compromiso, sinceridad, trabajo, esfuerzo, trayectoria, servicio, recursos humanos capacitados y de calidad, calidad de producto y comunicación. Y estos atributos son claramente

visibles en el trato de los empleados, en el ambiente del lugar y en los platos. Ahora bien, la imagen que proyecta está asociada al precio del cubierto, que apunta a un público de nivel adquisitivo alto.

Hay una identidad bien marcada, que refuerza a través de un duro trabajo de inducción y capacitación de sus empleados. Y a pesar de que hoy en día la Parolaccia es una cadena, esos valores y creencias no se han perdido, sino que todos los locales mantienen en pie la Misión del restaurante, que es “brindar a nuestro cliente experiencias gastronómicas memorables que lo satisfagan y deleiten, haciendo que nos vuelvan a elegir y nos recomienden con entusiasmo a sus amigos”.

En cuanto a su comunicación, es clara y simple, pero no deja de ser efectiva. La herramienta de comunicación elegida por La Parolaccia se basa en publicar en medios gráficos, lo que le da presencia y permanencia de marca. En ese sentido, utiliza las principales revistas gastronómicas, revistas de tendencias, moda, deportes, actualidad, noticias y de interés general. También da a conocer por esos medios las promociones por días especiales.

A su vez, tiene convenios con diversas empresas, que organizan almuerzos o cenas laborales en el restaurante, servicio que se ve favorecido en especial por la disposición del lugar, que cuenta con espacios cerrados para eventos y reuniones.

También lanzó una campaña en medios audiovisuales, en cine por ejemplo, que hasta hoy es muy reconocida y recordada.

En resumen, las campañas de Relaciones Públicas de La Parolaccia a través de publicidad institucional en cine, revistas y diarios, produjo una suba del 25 por ciento

en su facturación, a la vez que atrajo un alto porcentaje de nuevos clientes, según lo informó el gerente entrevistado.

### **Lucky Luciano**

Lucky Luciano es un restaurante de comida italiana ubicado en la calle Cerviño, cerca del Botánico de la Ciudad.

En esta ocasión, el análisis se hizo a partir de la observación participante y de diálogos con el encargado. El restaurante es una típica cantina italiana y ha desarrollado una imagen muy fuerte por su arquitectura y decoración. Todas las paredes están cubiertas por cuadros, banderas, fotos y objetos que se relacionan con Italia y con el personaje de Lucky Luciano. Asimismo, los manteles despliegan colores blancos y rojos en cuadros fieles al estilo.

La comunicación de Lucky Luciano se lleva adelante con publicidad institucional en revistas especializadas, además aparece como auspiciante en programas de cocina. Uno de los fuertes del lugar radica en la cantidad de turistas que lo visitan, hecho que no es una casualidad, sino que es el resultado de un trabajo arduo en conjunto con agencias de viajes y hoteles, a través de convenios que se firman cada seis meses. El restaurante también desarrolla vínculos constantes con productoras, para ser escenario de series o películas, no sólo de origen argentino sino también de origen extranjero, cuando las compañías foráneas vienen a filmar al país.

Lucky Luciano organiza con alta frecuencia eventos, como estrategia de comunicación. Firma además variadas alianzas con empresas que realizan cenas de trabajo o reuniones de cualquier índole.

El restaurante suele cursar invitaciones a periodistas del rubro, pero los dueños son muy cuidadosos al respecto, ya que los invitan a cenar cada vez que introducen un cambio en la carta, para que el periodista haga la crítica sobre ese cambio. Del mismo modo tienen al día su sitio Web, donde actualizan permanentemente los platos, también las promociones y descuentos. A todo esto el restaurante ha sumado la novedad de que el cliente pueda reservar su mesa vía internet, lo que habla de que Lucky Luciano está atento a las necesidades del cliente moderno.

La identidad visual está fuertemente desarrollada, sus mozos aparecen vestidos acordes al temperamento del restaurante, y la atención que brindan a los clientes es asimismo muy cuidada.

### **La Baita**

Es un restaurante de comida italiana ubicado en la zona de Palermo Soho, cerca de Honduras y Thames. El lugar es pequeño y sólo cuenta con 30 cubiertos, lo que limita las posibilidades del cliente de conseguir mesa.

Su particularidad con relación a la comunicación se basa en el trabajo que realizan con sus empleados. La capacitación es uno de sus fuertes, ya que los propios dueños son los que se encargan de que cada empleado conozca y entienda los valores y creencias de la organización, para que estos de alguna manera sean transmitidos a la hora de atender al cliente. Este tipo de atención, cálida y personalizada, se practica con eficacia porque al no ser un espacio grande, los mozos pueden trabajar en cada mesa con tranquilidad y plena atención.

La identidad visual de La Baita está fuertemente desarrollada en torno a motivos italianos, como cuadros, coloridas imágenes y muebles.

El restaurante organiza continuas promociones, que dan a conocer a sus clientes vía mail. Pero también está en los medios, en diversas revistas dedicadas al rubro y en publicidad de programas de cocina.

La Baita trabaja con el sector empresarial. Le brinda un espacio cómodo para que las empresas organicen pequeños eventos o reuniones. Cuenta además con una cartera de clientes del sector que es muy importante, y durante muchas noches de la semana el restaurante permanece cerrado al público en general, porque destina el espacio a reuniones privadas.

La visita y el análisis de estos tres restaurantes sirvieron para conocer y estudiar cómo es que se articulan las Relaciones Públicas en el sector gastronómico. Pudo comprobarse que no cuentan con una estrategia previamente armada, lo que es un punto importante a la hora de desarrollar la campaña para Bacio Da Lupo.

Las acciones pensadas para Bacio Da Lupo habrán sido previamente analizadas según el contexto y la situación interna del restaurante en relación con su imagen o identidad. La idea es que nada quede sin planificar, porque como ya se ha enunciado, no contar con un patrón de acciones o no tener claro qué es lo que se quiere comunicar, ni haber definido qué imagen de empresa desarrollar, atenta contra el cumplimiento de los objetivos, en consecuencia lo hace también sobre el crecimiento del negocio.

## **Capítulo 3: Bacio Da Lupo**

### **3.1 Historia de Bacio Da Lupo**

Bacio Da Lupo comienza a gestarse en 2002, luego de que Damián Ruffini y Sebastián Magliano pensaron en un lugar de comidas como una buena idea para iniciarse en el rubro. Sin experiencia en el rubro, se decidieron en principio por abrir una pizzería italiana que funcionara de martes a sábados, únicamente por las noches.

Tenían una certeza, se trataría definitivamente de un espacio al estilo italiano, tipo cantina, con pocas mesas y por sus dos dueños. A partir de esas nociones básicas pero bien definidas, comenzaron el emprendimiento.

Sebastián y Damián armaron con excelente gusto un restaurante italiano. Le cubrieron las paredes con fotografías de lugares característicos de las principales ciudades de Italia, en una suerte de ambientación que acerca al cliente al país mediterráneo. Esto fue un artilugio simple pero sintético de la idea que querían transmitir, la de un restaurante sencillo y acogedor con remembranzas de la bella Italia.

El proyecto conjunto duró apenas un año, ya que algunos problemas personales alejaron del negocio a uno de los socios, Sebastián. Fue así que Damián Ruffini se quedó al frente del restaurante. Con el tiempo tomó empleados, contrató mozas y él paso directamente a la cocina, que era desde mucho antes uno de sus hobbies. Durante 2003 y 2004 el negocio no varió demasiado, inclusive abría los mismos días que antes, a lo sumo ofrecía determinadas promociones, como descuentos con tarjetas de crédito o débito y algunas publicaciones en revistas gastronómicas. En realidad la comunicación era llana, no estaba direccionada a ningún público y se

limitaba a realizar, cuando era posible, alguna aparición en los medios gráficos del rubro.

Pero el barrio de Palermo creció de forma abrupta, y de ser un barrio sencillo, poblado de gente de clase media, se transformó en uno de los centros turísticos más importantes de la Capital Federal. Día a día se abrían más lugares, crecía la competencia, muchas productoras de televisión se mudaban al lugar y las cosas se modificaban, y el barrio sencillo de casas bajas creció y tomó más notoriedad.

Pero al contrario de lo que parecía lógico que sucediera con estos cambios en la zona, Bacio Da Lupo empezó a tener algunos inconvenientes, los clientes eran cada vez menos y los ingresos también. A pesar de eso se trató de mantener el negocio abierto, aunque no producía las entradas suficientes. Finalmente, a mediados de año 2005, agobiado por problemas financieros Bacio Da Lupo decidió cerrar sus puertas.

La idea de Damián era seguir con su idea y sueño de restaurante Italiano, inculcado por su Tío, dueño de una pizzería en la zona balnearia de Claromeco en la década del 1990. Por este impulso personal, mas el apoyo incondicional de la familia, compran una esquina ubicada en el corazón del barrio, el nuevo Bacio Da Lupo iba a estar ubicado en El Salvador, Esq. Fitz Roy. Una casona imponente, ideal para desarrollar un restaurante.

Esta vez la idea no era instalar sólo una pizzería, sino también agregar varios platos típicos de la cocina italiana. El primer paso de esta etapa fue armar la cocina con un equipo de trabajo sólido y confiable. Ese fue uno de los puntos más difíciles de realizar, pero con varias entrevistas y pruebas de cocina pudo organizarla. Por otra parte la esquina estaba en obra y eso le dejaba tiempo para ocuparse de aspectos organizativos, como es el personal y la cocina.



Una vez que se puso en marcha en la nueva esquina, el dueño decidió dar un giro en cuanto a horarios, para lo que hizo una apuesta muy fuerte al mediodía, pensando en aquellos clientes que irían desde las productoras y las pequeñas empresas que se habían instalado en el barrio. Ofreció desde un primer momento platos estándares, a modo de menús ejecutivos, con precios razonables y competitivos, como para pisar fuerte de entrada y retener a los trabajadores y visitantes del área.

En cuanto a la comunicación, únicamente hizo publicidad en medios gráficos e invitó a críticos gastronómicos para que escriban en sus respectivas columnas.

Una vez terminada la obra, el restaurante siguió con su misma identidad visual, mismo nombre, mismo logo y mismos colores corporativos, negro y rojo. (Todos los cambios que sufrió el restaurante se podrán ver en las fotos ubicadas en el cuerpo C del proyecto de graduación).

Para el día de la inauguración no se organizó ninguna reunión especial, y así, a principios del 2007, Bacio Da Lupo volvía al mercado gastronómico de Palermo. Los primeros meses fueron buenos, el lugar llamaba la atención por su estilo, por sus platos y por sus accesibles menús ejecutivos.

Captó un buen número de clientes para el mediodía y de 40 cubiertos vendía un promedio de 25 todos los días. Por las noches no funcionaba a ese nivel, por cierto abría de martes a sábado, pero salvo viernes y sábados, los demás días ocupaba muchas menos mesas que al mediodía.

Para 2008 se agregaron problemas de administración, y tampoco se tomó ninguna decisión sobre qué hacer para lograr una comunicación efectiva con los consumidores. No se pensó puntualmente en realizar ninguna campaña de Relaciones Públicas por ejemplo, como alternativa para modificar el rumbo y Bacio

empezó a quedar rezagado de sus competidores. Igualmente mantenían la buena calidad de los platos, pero por cuestiones de presupuesto no podían armar una cocina sólida y que dure en el tiempo. Los clientes, a su vez, lo notaban, de manera que lentamente dejaron de ir.

De nuevo Bacio Da Lupo se encontraba con problemas financieros y el dueño sentía que no podía revertir la situación. A finales del 2008, y como para remontar la situación, decidió realizar otro cambio de imagen del lugar. Para ello reformó toda la esquina, y la estética del lugar viró hacia una arquitectura de estilo moderno y actual, que lo asemejó a los otros espacios de los alrededores. Del mismo modo decidió modificar los colores corporativos y abandonó el estilo italiano en su decoración, que ahora se recreó en tono minimalista. Lo que sí iba a seguir manteniéndose era el nombre y la especialidad de la cocina.

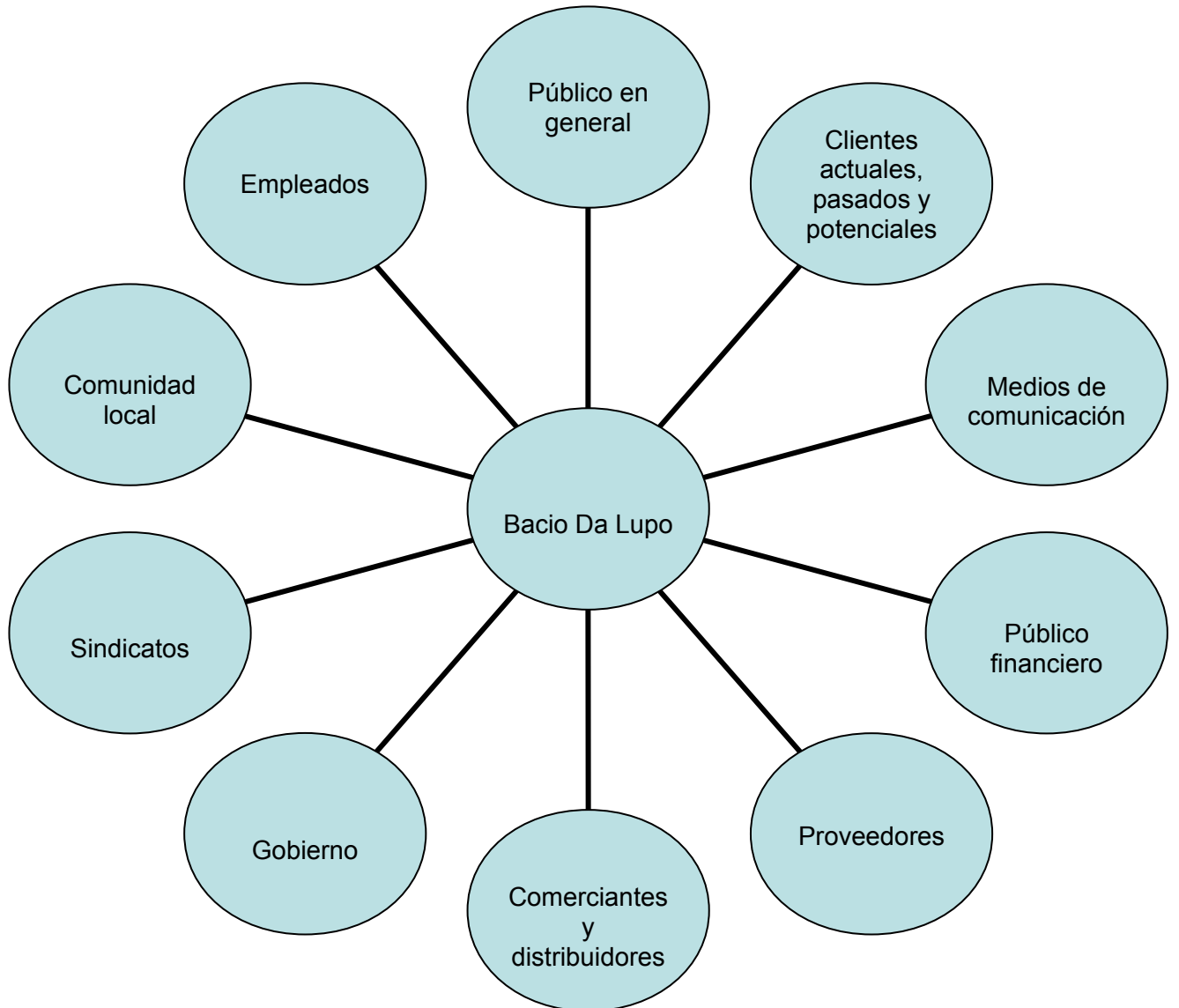
De esta manera el restaurante cerró sus puertas hasta mediados del 2009, En este momento Bacio Da Lupo está pensando en relanzar el negocio, para lo que es necesario cambiar su imagen y armar una campaña de Relaciones Públicas efectiva. Los objetivos de Bacio Da Lupo apuntan a mejorar su imagen, lograr un posicionamiento adecuado, diferenciarse de la competencia y, de resultados, atraer y retener a sus clientes.

### **3.2. Sus públicos**

El restaurante posee varios públicos o grupos de interés, no uno solo. A ellos deberá comunicar su nueva imagen, de manera que lo primero que debe hacerse es identificar esos grupos de interés. Una vez que el profesional de las Relaciones Públicas haya hecho la identificación de los públicos, recién ahí estará preparado para desarrollar aquellas estrategias y tácticas que van con cada uno de ellos.

### 3.3. Mapa de públicos de Bacio Da Lupo

Figura 3 : Mapa de Públicos, Bacio Da Lupo.



Fuente: Elaboración propia

Los públicos son múltiples y variados, pero en principio la diferenciación básica se da entre públicos internos, públicos semi-internos y públicos externos. Los primeros son los empleados de la organización; los segundos son los proveedores de bienes y de servicios, en el sentido de que, aunque fuera del negocio, participan en forma activa de él. Y por último están los públicos externos, que son aquellos que se relacionan con el restaurante pero no se ven directamente afectados por los sucesos del negocio.

El plan de Relaciones Públicas contemplará a todos y a cada uno de estos públicos. En este caso con los clientes potenciales y actuales, con los poderes del Estado, en especial el Legislativo, para cuando se dictan nuevas leyes que puedan afectar al restaurante, con el sindicato gastronómico, con los medios de comunicación y con periodistas especializados, entre otros.

En el capítulo 4, que es el proyecto de Relaciones Públicas propiamente dicho, se definirán las estrategias de comunicación acorde con los objetivos del negocio que se utilizarán con cada uno de estos públicos.

### **3.4. La importancia de una auditoría**

Sanz de la Tajada (1993) es uno de los autores que más aborda el tema de auditorías en función de gestión de imagen y será la referencia de autoridad que guiará el plan de Relaciones Públicas de Bacio Da Lupo. Por eso vale la pena partir de la definición de auditoría que da el autor, que es la siguiente: “Aplicación de una serie de métodos de investigación y análisis con el objeto de producir revisión y evaluación profunda del contenido y desarrollo de una función, constituyendo un sistema de control.” (pág. 62 y 63).

Es decir que en el campo de la imagen se aplica con la idea del control y aseguramiento de que están dadas las condiciones para alcanzar los objetivos de comunicación planteados en relación con la estrategia. Eso quiere decir que una vez terminada la auditoría se podrá saber en cuales puntos se debe trabajar para lograr una mejor imagen y, a partir de entonces, desarrollar diversas tácticas y estrategias de comunicación para lograrlo.

Sanz de la Tajada (1993) asegura que una auditoría de imagen parte del estudio del posicionamiento analítico de la organización, y que la imagen debe ser auditada para determinar el grado de eficacia conseguido con la comunicación corporativa de la empresa. La investigación de la imagen requiere situarse en las necesidades de la estrategia de comunicación de la empresa y, partiendo de esa base, abordar un proceso metodológico de descubrimiento y estudio de los diferentes aspectos que hay que poner al servicio de la comunicación estratégica de los atributos que representan la identidad de la empresa.

Una vez terminada la auditoría la imagen la empresa se encontrará con dos posicionamientos, sobre los que habrá de trabajar. El posicionamiento analítico, que es la investigación de la imagen actual del negocio, o sea los resultados de las percepciones que tienen los públicos de la organización analizada. El otro

posicionamiento es el estratégico, que propondrá el objetivo del programa de imagen a establecer que sirva para situar a la empresa en una determinada posición, lo más cercana al ideal posible.

Sólo cuando se resuelva el posicionamiento analítico –el conocimiento de la imagen percibida– se podrá trabajar sobre el posicionamiento estratégico, mediante el desarrollo del plan de imagen.

#### **Capítulo 4: Plan sobre la intervención de la imagen de Bacio Da Lupo**

##### **4.1 Auditoría de la imagen de la empresa: La imagen a partir de la identidad**

Para poder formar una imagen positiva, primero el restaurante deberá plantear sus atributos de identidad y definir su misión y su visión.

La misión de Bacio Da Lupo es “...ser un restaurante típico y reconocido de comida italiana en la zona de Palermo”. Esta misión tiene que ver con la razón de ser de la empresa, pues la identifica con lo que la organización es en sí misma. Esta misión se vincula con los principios culturales de Bacio Da Lupo, es decir aquellos valores, creencias, ritos y mitos que conforman su identidad.

Los valores y creencias que Bacio Da Lupo posee, según las estimaciones del gerente son:

Calidad del producto.  
Excelencia en el servicio.  
Atención directa de los dueños.  
La honestidad.  
La justicia.  
El trabajo.  
La familia.  
El esfuerzo.  
El cliente siempre tendrá la razón.  
La sinceridad.

Todos son valores que se vinculan directamente con la cultura del restaurante y que coinciden con los valores de sus fundadores y su cultura familiar de esfuerzo, de trabajo, de justicia. El propósito del plan es, justamente plasmar esos valores y creencias en todas las acciones de Bacio Da Lupo, tanto internas como externas.

La visión de Bacio Da Lupo es la de “poder ser un ícono de la comida italiana en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”. Esa visión está vinculada a sus deseos para el futuro, a donde quieren llegar, adonde apuntan. Todas sus estrategias estarán vinculadas a poder llegar a este objetivo o sueño, que es ser un ícono de la comida italiana en la ciudad.

Queda claro que el restaurante posee una cultura bien definida, sustentada en sus valores, y con una misión y visión claras. Ahora bien, el problema está en saber si estos atributos están bien proyectados a la hora de comunicar.

En el capítulo anterior se puso en manifiesto que la identidad de una empresa se define como la conjunción de la identidad visual y la identidad conceptual o cultural de la organización conducida por la misión, como eje central. La empresa tiene entonces una sola identidad planteada, y que da a conocer a través de su imagen visual y física, pero cuando se proyecta a sus públicos puede no ser bien transmitida, hasta puede parecer contradictoria y generar diversas sensaciones, positivas y negativas a la hora de formar una imagen en el cliente. Ante esta circunstancia Sanz de la Tajada (1996) sugiere que la empresa debe proyectar su propia personalidad para poder conseguir una imagen controlada sin ningún tipo de diferencias con su identidad, ya que una imagen que desdibuja su identidad no despierta identificaciones positivas en los públicos.

Y la vía para resolver este tipo de incoherencia está en la comunicación. El nexo para desarrollar una relación lógica y coherente entre identidad e imagen radica en la comunicación, a partir de que, con sus herramientas bien utilizadas, consigue proyectar correctamente la identidad. De aquí lo trascendente de la comunicación en el proceso de transformación de la identidad en imagen, ya que interviene en forma directa en la codificación del mensaje de identidad.

El presente capítulo se propone definir la identidad del restaurante. Eso se hará partiendo de una labor de auditoría de imagen que identifique los atributos de la empresa, una vez identificados se los articulará estratégicamente para que conformen una imagen positiva que se condiga con la identidad del restaurante.

El primer paso consiste en analizar la identidad de Bacio Da Lupo, esto es, precisar la identidad que realmente tiene, la que cree tener y la que pretende tener a partir de su relanzamiento en 2010. Vale reiterar que ese fin se consigue identificando claramente los atributos de la empresa, de manera que una vez



reconocidos los atributos de Bacio Da Lupo, se podrá saber en cuáles de ellos es necesario trabajar para construirle una mejor imagen.

Si bien la empresa tiene una sola identidad, que aparece muy bien delineada desde la perspectiva de su dueño, los atributos comunicados a los públicos varían en función de las preferencias e intereses de los públicos. Pero como ya se mencionara, de acuerdo a Sanz de la Tajada, la empresa debe proyectar su propia personalidad para poder conseguir una imagen controlada sin ningún tipo de diferencias con su identidad, ya que una imagen contraria con su identidad no generará aspectos positivos en los públicos. En efecto, debe existir una estrecha relación causa/efecto entre la identidad y la imagen de la empresa, donde la identidad es la causa existente, que hay que comunicar, y el efecto es la percepción que tienen los públicos sobre dicha identidad. En consecuencia, la imagen se configura en función de la identidad, por ello es tan trascendente, y hasta decisivo, que exista coherencia entre ambas.

Con esta noción como base para el análisis, se procederá al estudio de la identidad de Bacio Da Lupo según la mirada de sus gerentes, para poder determinar su perfil en términos de identidad.

Si bien hay numerosos métodos de análisis de identidad de una empresa, en esta ocasión se ha optado por la aplicación del método de la tela araña de Bernstein (1986).

El autor plantea tres niveles de representación de la identidad de la empresa, que son:

- a) El ideograma de identidad ideal (el máximo a conseguir a largo plazo).

- b) El ideograma de identidad actual (los niveles de atributos de identidad en el presente).
- c) El identigrama (el nivel de atributos de identidad por proyectar).

El ideograma actual o segundo nivel de representación, se efectúa enumerando seis atributos de identidad que los gerentes de la organización consideren que ésta posee. Luego se pondera los valores de 0 a 1 y se procede a representar un perfil de la empresa según su identidad.

La gerencia seleccionó los siguientes valores: Calidad de producto; valores éticos (profesionalidad, honestidad, responsabilidad, transparencia); producción artesanal; promociones al servicio del cliente; atención al público y buen servicio, y comunicación.

La puntuación obtenida se transcribe abajo.

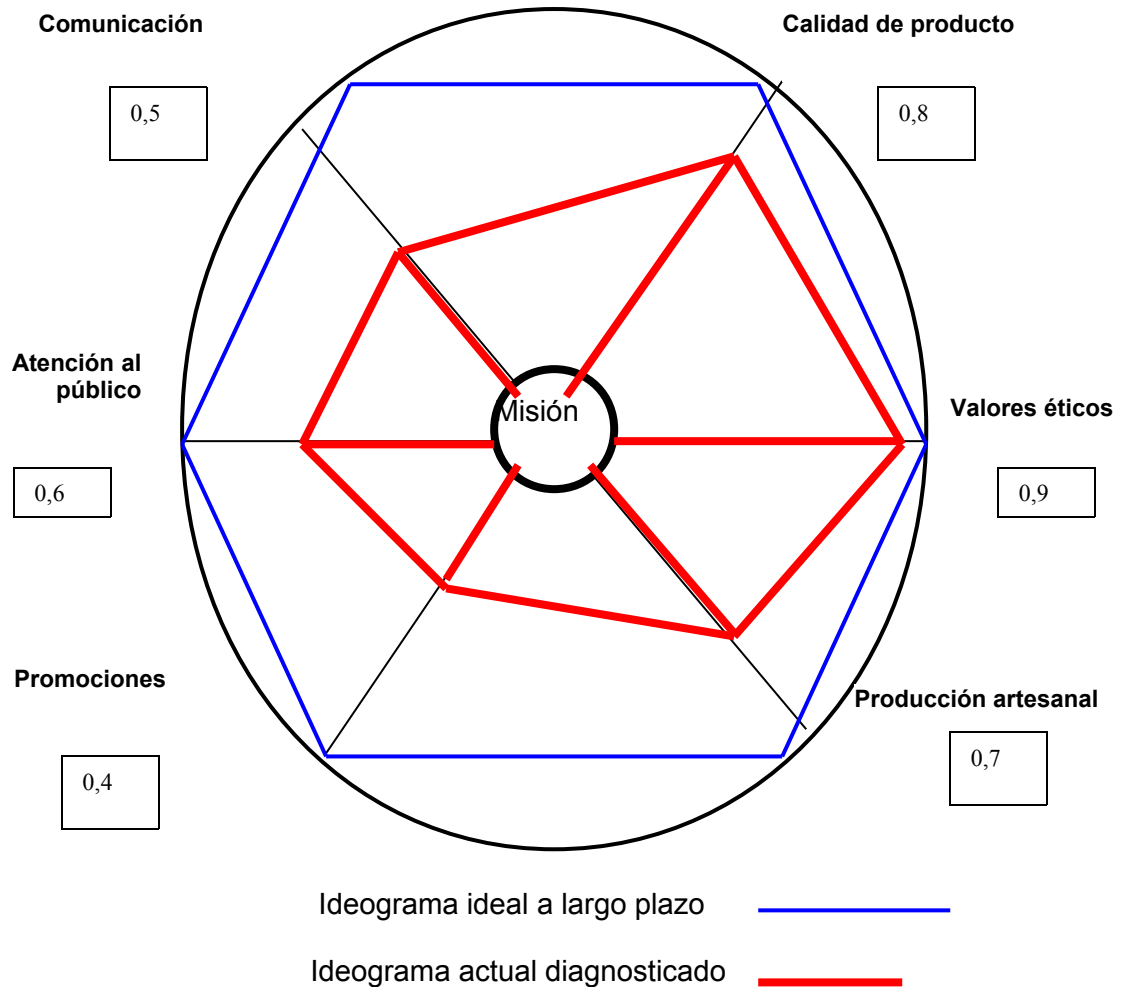
**Tabla 3:** Resultados de la auditoria

1) Calidad de producto.....	0,80
2) Valores éticos.....	0,90
3) Producción artesanal.....	0,70
4) Promociones.....	0,40
5) Atención al público.....	0,60
6) Comunicación.....	0,50

Fuente: Elaboración propia

Estos puntos fueron transferidos a un gráfico o ideograma, cuyo centro será la misión del restaurante.

**Figura: 4:** Ideograma de identidad actual e ideal.



Fuente: elaboración propia en base a Sanz de la Tajada, Luis (1996). *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.

El gráfico anterior muestra la importancia relativa actual de cada uno de los atributos de identidad seleccionados y la comparación entre el estado actual de la identidad y su ideal futuro. Definidos entonces el ideograma de identidad actual y al ideograma de identidad ideal, se analiza cuáles son los puntos que los directivos tienen más flojos y por ende cuáles habrá que reforzar con el plan de Relaciones Públicas.

Mientras que el identigrama representa la identidad a proyectar por la empresa, al servicio de la imagen, el imagograma refleja el perfil de la imagen a conseguir, con las percepciones de los públicos a partir de la comunicación.

El paso siguiente es la encuesta directa al público. Las respuestas que se obtengan servirán para realizar la comparación entre el punto de vista del cliente y el punto de vista de los gerentes del restaurante. Al mismo tiempo es útil para averiguar qué tan parecida es la visión en unos y otros, y en consecuencia cuán distante está del ideal. A partir de estos datos quedarán establecidos los intereses y las preferencias de los públicos. Cabe recordar que esta comparación se hace tomando como base los puntos de identidad que la gerencia de Bacio Da Lupo había manifestado tener.

Se realizaron 100 encuestas. El procedimiento se llevó a cabo mientras los comensales estaban en sus mesas. Una vez finalizado su almuerzo o cena, se les entregaba un cuestionario con los atributos de la identidad que los gerentes habían marcado. Luego se les pedía que puntuaran, según su percepción, los atributos de identidad del restaurante, con la numeración de 0 a 1. Abajo aparece la transcripción de la encuesta.

**Tabla 4:** Tipo de encuesta a los clientes

Turno _____	
Fecha _____	
<b>Atributos del restaurante Bacio Da Lupo (Puntuar de 0 a 1)</b>	
1) Calidad de producto	
2) Valores éticos	
3) Producción artesanal	
4) Promociones	
5) Atención al cliente	
6) Comunicación	

---

Esta encuesta servirá para mejorar el servicio a nuestros clientes

Fuente: Elaboración propia

El proceso de encuestas se llevó a cabo en el mes de septiembre, entre los días 14 y 24 del año 2009, tanto al mediodía como a la noche en forma alternada.

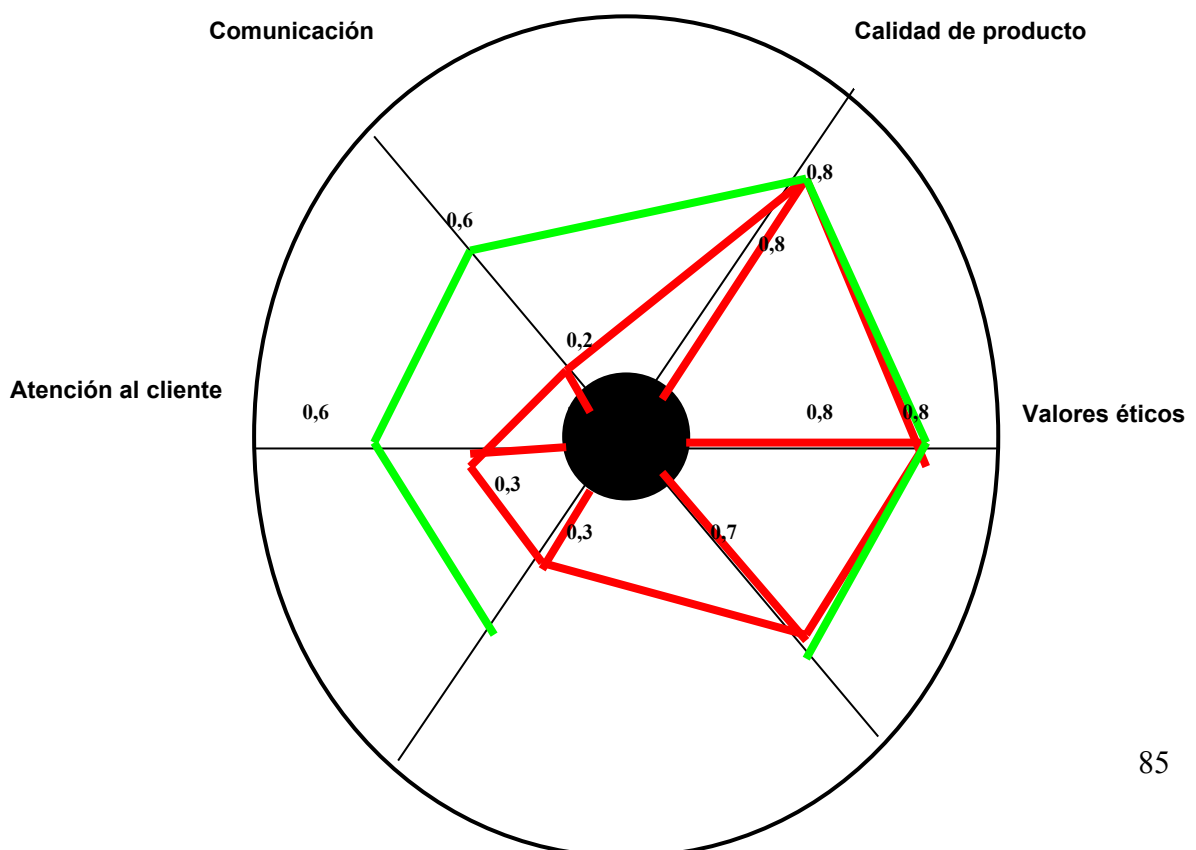
Una vez recolectadas las 100 encuestas se hizo un promedio de los resultados, que fue el siguiente:

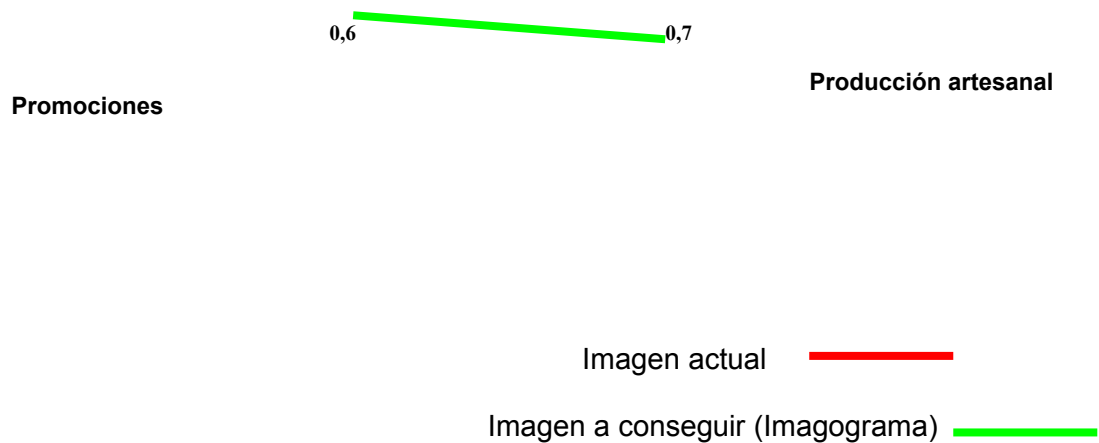
**Tabla 5:** Resultados de la encuesta

1) Calidad del producto	0,8
2) Valores éticos	0,8
3) Producción artesanal	0,7
4) Promociones	0,3
5) Atención al cliente	0,3
6) Comunicaciones	0,2

segundo gráfico llamado imagograma.

**Figura 5:** Imagograma





Fuente: elaboración propia en base a Sanz de la Tajada, Luis (1996). *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.

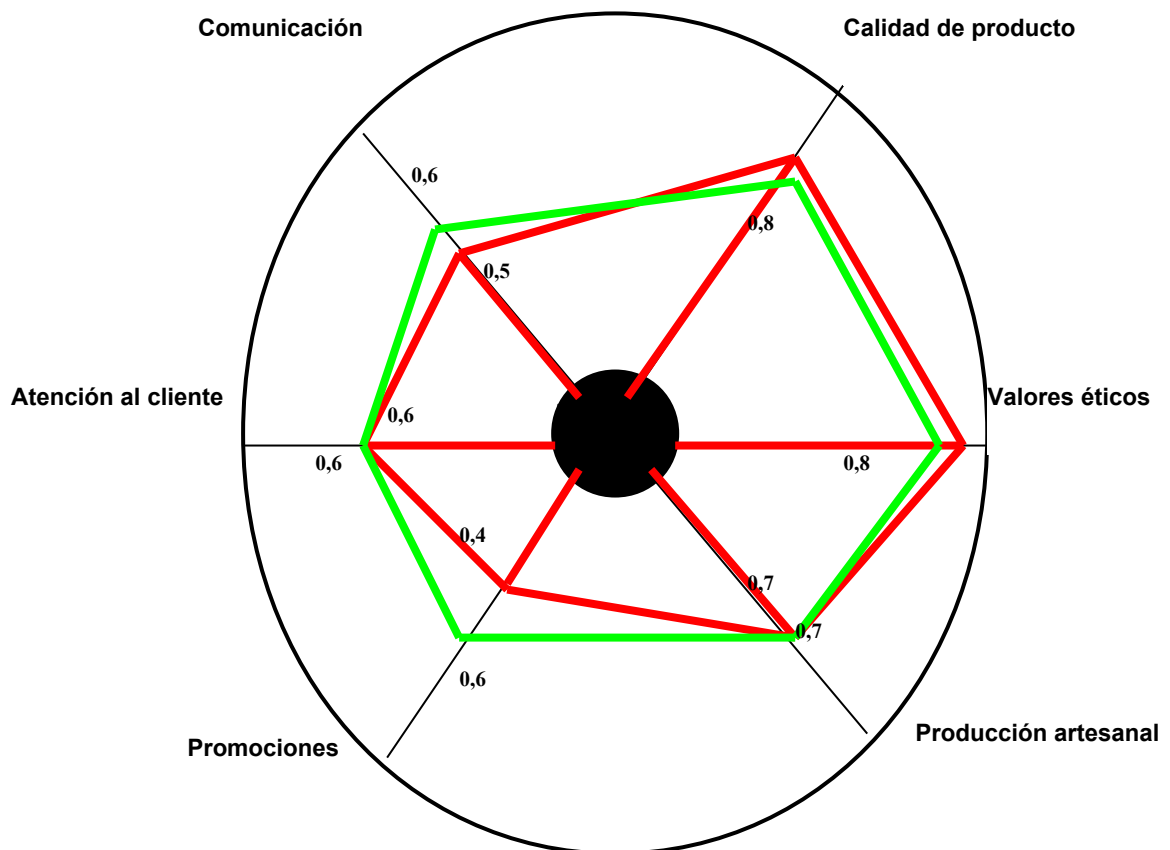
El gráfico muestra cuál es la imagen actual de Bacio Da Lupo por un lado, y la imagen que la gerencia desearía que tuviera el restaurante por otro. La primera es la mirada de los clientes sobre los atributos que los gerentes del restaurante habían elegido y ponderado, representada en las líneas rojas. Las líneas de color verde representan por la imagen que la gerencia espera tener.

Los resultados arrojaron como conclusión que existe un gran desacople entre los puntos que la organización tenía como ciertos, y los que manifestaron los públicos. Igualmente, la tendencia de ambas miradas fue bastante parecida, ya que, como puede observarse, atributos tales como la calidad del producto, los valores éticos y la producción artesanal, que el restaurante ponderó alto, los clientes también los puntuaron alto. Y en cuanto a aquellos atributos que los gerentes marcaron como más débiles, que fueron comunicación, atención al cliente y promociones, los comensales también les asignaron menor puntuación. Sin embargo, la diferencia se encuentra en la brecha que hay entre la organización y el cliente.

A simple vista, el plan debería apuntar enfáticamente a las promociones, la comunicación y la atención al cliente, puesto que la diferencia con la mirada gerencial es bastante grande.

El siguiente gráfico muestra la integración del indentigrama y del imagograma, para determinar la coherencia entre la identidad y la imagen. Recoge también los excedentes de identidad o las deficiencias de la imagen.

**Figura 6:** Unión entre el identigrama y el imagograma



Identigrama 

Imagograma 

Fuente: elaboración propia en base a Sanz de la Tajada, Luis (1996). *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.

**Tabla 6:** Cuadros de identidad e imagen: Déficits de imagen

ATRIBUTOS DE IDENTIDAD E IMAGEN	COEFICIENTES DE PONDERACIÓN					DÉFICITS DE IMAGEN
	IDENTIDAD			IMAGEN		
	Ideal	Actual	A Proyectar	Actual	A obtener	
1. Calidad de producto	1,0	0,8	0,8	0,8	0,8	0
2. Valores éticos	1,0	0,9	0,9	0,8	0,8	-0,1
3. Producción artesanal	1,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0
4. Promociones	1,0	0,4	0,4	0,3	0,6	-0,1
5. Atención al público	1,0	0,6	0,6	0,3	0,6	-0,3



6. Comunicación	1,0	0,5	0,5	0, 2	0,6	-0,3
-----------------	-----	-----	-----	------	-----	------

Fuente: elaboración propia en base a Sanz de la Tajada, Luis (1996). *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.

El cuadro sintetiza todo el trabajo de auditoría realizado, a modo de diagnóstico. Se puede percibir la identidad ideal de Bacio Da Lupo, la actual, propuesta por los gerentes del restaurante y la identidad por proyectar. En la esfera de la imagen se pone de manifiesto la distancia que hay entre la imagen que cree tener la organización y la imagen que los públicos perciben de él, así como los esfuerzos que se harán a través de las herramientas de comunicación para lograr obtener una mejor imagen.

Una vez hecha la auditoría de imagen queda por plantear los posicionamientos para desarrollar los objetivos de la campaña.

#### **4.2 Estudio de la notoriedad corporativa**

Antes de desarrollar el Plan de Relaciones Públicas para el relanzamiento de Bacio Da Lupo es necesario medir otra variable, que es el índice de notoriedad del restaurante en la zona de Palermo Hollywood.

Antes que nada conviene tener claro el concepto de notoriedad, para ello se recoge la explicación de Capriotti (2009) quien dice que notoriedad es el grado de conocimiento que tienen los públicos acerca de una organización. Asegura que tener notoriedad es sinónimo de existir, porque si no hay notoriedad no hay imagen. En

otras palabras, el autor resume que el público no puede tener una buena o mala imagen de una organización si no la conoce.

En la auditoría se puso en manifiesto que el restaurante tiene problemas en proyectar bien su identidad en una buena imagen, y que esto ocurre como consecuencia de que falta comunicación con sus públicos objetivos, por ende es necesario identificar el índice de notoriedad que tiene Bacio Da Lupo en la actualidad para verificar si hay que desplegar acciones y cuáles son, para poder ser reconocido.

Una herramienta de indagación es, como en las otras búsquedas, la encuesta. Los resultados mostrarán si los públicos tienen a Bacio Da Lupo dentro de su escala de lugares de la zona y en qué nivel.

La encuesta se llevó adelante en el barrio de Palermo, cerca de Bacio Da Lupo, bajo la consigna que se transcribe abajo:

**Tabla 7:** Modelo de encuesta sobre notoriedad

<p><b>Enumere en orden los siguientes restaurantes que más recuerden o conozcan en la zona</b></p> <p>1) Miranda</p> <p>2) El Único</p> <p>3) Bacio Da Lupo</p> <p>4) Las Cabras</p> <p>5) Freek Roy</p>
--

¿Conoce el restaurante Bacio Da Lupo?	Si
No	
En caso de que lo conozca, sabe a qué tipo de comida se dedica	Si
No	
¿Cuál?	

Fuente: Elaboración propia

Para interpretar la encuesta se utilizó el método de índice de nivel de notoriedad, de acuerdo a la propuesta de Capriotti (2009). Los niveles son dos, uno es el espontáneo y otro es el asistido. Cualquiera de los dos, con alguna diferencia de matiz, permiten identificar el grado de conocimiento que tiene el público muestra sobre algo, en este caso sobre Bacio Da Lupo, y en base a esta medición se encaran las acciones de comunicación, focalizadas cómo y a quién se va a comunicar.

En la primera parte de la encuesta se utilizó el nivel de notoriedad asistido, ya que se ayuda al encuestado brindándole diversas opciones para que elija. Para la segunda pregunta se utiliza el nivel de notoriedad espontánea, ya que no se ofrece opciones al encuestado y sólo se pregunta si conoce o no conoce el restaurante. La razón para usar ambos niveles radica en que permiten conocer el índice de notoriedad total del restaurante.

Los resultados de la encuesta mostraron que entre las cinco opciones que se dieron para elegir, Bacio da Lupo se ubicó en la cuarta posición.

- 1) Miranda
- 2) El único
- 3) Las Cabras
- 4) Bacio Da Lupo
- 5) Freak Roy

En la siguiente pregunta sobre si el encuestado conoce a Bacio Da Lupo, el resultado fue el siguiente:

Lo conoce 35%

No lo conoce 65%

Estos porcentajes señalan que el restaurante no tiene un índice de notoriedad alto, se podría definir como de nivel básico o de no notoriedad.

Esta encuesta simple y corta permitió ver que que Bacio Da Lupo no es reconocido totalmente por los públicos que transitan por la zona, a pesar de estar ubicado en una de las principales esquinas del Palermo. En consecuencia, la campaña de comunicación estará orientada a que Bacio Da Lupo obtenga mayor notoriedad. Pero se debe señalar que tener un alto índice de notoriedad no es sinónimo de tener buena imagen, según Capriotti (2009). Sucede que un buen número de veces la empresa puede ser muy bien conocida, pero justamente por aquellos factores que inciden negativamente en su imagen.

La tercera pregunta de la encuesta iba un poco más allá, puesto que en teoría podía ser respondida únicamente por aquellos encuestados que conocían el restaurante. Igualmente la denominación estaba a la vista, *bacio de lupo* en italiano, y podía ayudar a responder, si es que el encuestado conocía al menos un poco esa lengua. Esto no quita validez a los índices que arrojaron las respuestas.

Del 35 por ciento que conocía el restaurante, el 70 por ciento identificaba el tipo de comida que allí se sirve. El 30 por ciento restante no sabía.

Para resumir, el desafío de la campaña según estos resultados será el de posicionar a Bacio Da Lupo entre los principales restaurantes de la zona.

### **4.3 Análisis FODA**

Una vez establecido el grado de conocimiento del restaurante entre los consumidores y la imagen que se formaron de él aquellos que efectivamente lo han visitado en alguna ocasión, o los que ya son clientes, conviene trazar la matriz FODA. Esta sencilla herramienta ayudará a realizar el diagnóstico del negocio en cuanto a los factores fuertes y débiles del restaurante mismo, y a evaluar también otros factores que son externos a él. En ese sentido, el análisis FODA mostrará a Bacio Da Lupo en la actualidad, con sus fortalezas y debilidades por un lado, y las posibles amenazas y oportunidades del entorno por otro lado. De ahí en adelante será mucho más sencillo implantar estrategias de una forma profesional y pensar seriamente en alcanzar las metas propuestas. Según este análisis, Bacio Da Lupo está en la situación que se describe abajo.

#### **Fortalezas**

- Atención directa de sus dueños.
- Buena calidad de productos.
- Valores éticos bien definidos.
- Buena ubicación.
- Producción artesanal.

### **Oportunidades**

- Relación con nuevos grupos de clientes.
- Desarrollo de la zona.
- Promociones especiales para turistas.

### **Debilidades**

- Falta de un alto índice de notoriedad.
- Mala comunicación.

### **Amenazas**

- Gran cantidad de competidores.
- Situación del país poco alentadora.

## **4.4 Diagnóstico de la situación actual**

Existe una considerable brecha entre identidad e imagen actual del negocio. Los resultados de las auditorías de identidad y de imagen mostraron que aunque similares, comparativamente hablando, los atributos no son los mismos para ambos contextos.

La imagen actual, o posicionamiento analítico según Sanz de la Tajada (1996), es el antecedente y fundamento objetivo para el diseño del plan de comunicación de imagen de toda empresa, en esta caso de Bacio Da Lupo. La organización en el futuro, o a qué posicionamiento estratégico se la va a llevar, se transformará en una suerte de guía para implantar las estrategias y las tácticas con las cuales cumplir los

objetivos del restaurante. Es más, el posicionamiento estratégico es en sí una propuesta de objetivos del programa de imagen.

#### **4.5 Posicionamiento analítico de Bacio Da Lupo**

El posicionamiento analítico indica que la imagen actual de la opinión pública acerca del Bacio Da Lupo está muy por debajo del perfil de identidad actual establecido por la gerencia. En efecto, la comunicación y la atención al público registran los peores índices de déficits de imagen, esto es un -0,3. Le siguen un poco más arriba valores éticos y las promociones con -0,1. La mejor posición la tienen la calidad del producto y la producción artesanal, con índices de déficit de imagen de 0.

En consecuencia, el posicionamiento analítico indica que para armar el plan de relanzamiento de Bacio Da Lupo habrá que trabajar muy fuertemente sobre la comunicación, las promociones y la atención al cliente.

#### **4.6 Posicionamiento estratégico**

Este tipo de posicionamiento difiere del posicionamiento *en la mente del consumidor* tradicional del marketing. El posicionamiento estratégico más bien se relaciona con el lugar o posición estratégica que ocupará una empresa dentro de la estructura del sector, en este caso el sector gastronómico. Entonces puede decirse que se proyecta llevar a Bacio Da Lupo a ser uno de los restaurantes más importantes de la zona de Palermo Hollywood, capaz de brindar un servicio de excelencia y un ambiente acorde a las necesidades de sus clientes.

#### **4.7 Públicos de comunicación**

Al tener definido el mapa de públicos en general, se podrá identificar a aquellos públicos que serán clave en el cumplimiento de los objetivos de la campaña. Aunque todos los grupos de interés tienen su peso, se seleccionó a los que pueden jugar un papel fundamental en la conformación de la mejor imagen. Estos son:

Opinión Pública / Clientes potenciales.

Clientes.

Medios de comunicación.

La opinión pública se justifica porque tiene su peso para atraer nuevos clientes y consolidar una imagen a través de diversas acciones.

A los clientes del restaurante, el segundo público elegido, se los deberá proteger y retener, también a través de diversas acciones de comunicación que refuercen la relación que ya tienen con el lugar.

Por último, los medios actúan a través de los canales de comunicación, y son los que reproducen la información que el restaurante da a conocer, de ahí su elección.

#### **4.8 Objetivos generales comunicacionales**

##### **Objetivo General**

El objetivo general de la campaña es lograr notoriedad y que Bacio da Lupo sea percibido por su público de interés como un ícono de la comida italiana en el Barrio de Palermo Hollywood en el plazo de un año.



#### **4.9 Objetivos particulares**

##### **Clientes potenciales**

Lograr que Bacio Da Lupo sea percibido por los clientes potenciales entre las cinco primeras opciones al momento de elegir un restaurante de comida italiana en el Barrio de Palermo Hollywood en el plazo de un año.

##### **Clientes**

Lograr que Bacio Da Lupo sea considerado por los clientes como uno de los tres mejores restaurantes de comida italiana en el Barrio de Palermo Hollywood en el plazo de un año.

##### **Medios de comunicación**

Conseguir la opinión favorable del 70 por ciento de los medios de comunicación invitados al lugar, al tiempo que reciban permanentemente información de la transformación del restaurante durante el período de un año.

#### **4.10 Definición de estrategias y tácticas**

Una vez definido el posicionamiento, los objetivos y los públicos a los cuales se destinará la campaña, será necesario fijar el camino y los medios que se utilizarán para realizarla.

Son caminos propuestos, pensados para saber qué hacer y cómo ante cada situación. Esto es la estrategia en sí, como manifiesta Wilcox (2000), lo que describe cómo alcanzar el objetivo. Son principios y organizaciones en cuyo marco deben operar las acciones e instrumentos a fin de conseguir los objetivos

previamente formulados. Es también la definición en el tiempo y en el espacio del proceso de orientación general.

Las tácticas aparecen ligadas estrechamente a las estrategias por cuanto gestionan "...la trasmisión de los mensajes a los públicos objetivos del programa de Relaciones Públicas, es decir, las tácticas definen el cómo hacerlo". (Wilcox, 2000, p. 205). Significa que las tácticas son técnicas aplicadas, son las acciones concretas para realizar la campaña. Tienen que ver con los elementos que se ponen a disposición de los objetivos pues describen de forma secuencial las distintas actividades que se van utilizar. Las tácticas, en definitiva, son los métodos para alcanzar el objetivo.

#### **4.11 Estrategia de comunicación**

Tomando como referencia a Paul Capriotti (2009), una estrategia de comunicación es el camino a seguir en cuanto a los contenidos y actividades de comunicación de la organización en un determinado período. Es imprescindible contar con la estrategia, que es establecida antes de llevar a cabo cualquier acción, pues servirá de guía para elaborar mensajes y seleccionar los canales para comunicar. Según esta línea argumentativa, una estrategia de comunicación incluye tres elementos: la definición del núcleo comunicativo, la línea global de comunicación, y los aspectos complementarios a la estrategia.

La estrategia de comunicación sugerida para implementar en este caso en particular, la campaña de Relaciones Públicas de Bacio Da Lupo, seguirá la línea teórica de Capriotti, y se explicita a continuación.

En cuanto a la definición del *núcleo comunicativo*, teniendo en cuenta el tipo de públicos de comunicación, como también el efecto que se desea lograr en ellos, el mensaje de la campaña “Un nuevo Baccio” constituye el concepto comunicativo que se transmitirá a cada público a través de todos los mensajes que la integren.

El *estilo comunicativo* por su parte, reflejará un discurso de relación, que traduce el compromiso de la empresa y su deseo por establecer un pacto con el destinatario.

Por otro lado, en lo que respecta a la línea *global de comunicación*, esta refleja un modelo multidireccional simétrico, puesto que dicho modelo parece ser el más eficaz para alcanzar, en esta oportunidad, los objetivos comunicacionales expuestos anteriormente.

En cuanto a la multidireccionalidad, el modelo implica un ida y vuelta entre la empresa y sus públicos, ya que hay un flujo importante de información entre la organización como emisor/receptor y los diferentes públicos como emisores/receptores. A su vez, la simetría hace referencia a la relación e intercambio entre las dos partes que posibilita la participación activa de la entidad. Esto permite que ambas partes puedan comprenderse, con la intención de cambiar sus actitudes y conductas, apuntando así a un bienestar recíproco.

De igual manera, mediante este modelo multidireccional simétrico, se planteará el desarrollo de varias herramientas y técnicas dirigidas a los públicos de comunicación seleccionados, como se mencionó antes, a través de la aplicación de los tres niveles de comunicación corporativa existentes: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización.

A respecto, es importante tener en cuenta que a pesar que se ha establecido un grado de jerarquización entre los distintos niveles de comunicación en función del

factor de credibilidad –donde las experiencias personales están en un primer lugar, seguido de las relaciones interpersonales y por último las comunicaciones masivas–, todos se complementan entre sí, ya que los miembros de los públicos toman como referencia a todos los canales que puedan aportar información interesante. Sin embargo, cabe destacar que seguirá siendo en función del grado de credibilidad de estos canales la forma en que los mismos evaluarán y aceptarán dichas informaciones.

Por último, en relación con los factores complementarios de la estrategia, Capriotti (2009) habla de un enfoque de comunicación híbrido. Este implica la realización de acciones hacia los intermediarios de información, en este caso principalmente los medios de comunicación y los líderes de opinión, como también a los públicos de forma combinada.

## **Capítulo 5: Herramientas y técnicas de comunicación**

### **5.1 Difusión de la campaña “Un nuevo Bacio”**

La campaña de Relaciones Públicas se llamará “Un nuevo Bacio”, nombre que alude a los grandes cambios que implementará el restaurante en este relanzamiento.

A partir de los resultados de las encuestas que se presentaron en el capítulo anterior, se pudo concluir que tanto la calidad del producto como la producción artesanal están bien posicionadas. La estrategia, en consecuencia, estará vinculada

a transmitir esos valores positivos relacionados con el producto del restaurante y a cambiar las percepciones sobre los aspectos negativos.

Según lo previsto, Bacio Da Lupo no sólo cambiará su modelo de comunicación sino que también lo hará con su arquitectura. Las obras estarán terminadas a fin del 2009.

La campaña durará un año, período en el cual se harán todos los esfuerzos para cumplir con los objetivos estipulados al inicio del plan. Se comunicará a través de diversos tipos de medios, como diarios, revistas, televisión e internet.

### **El concepto a comunicar**

El concepto a comunicar en Un nuevo Bacio será el de potenciar todos aquellos atributos que fueron bien puntuados, estos son calidad del producto, valores éticos y producción artesanal, y mejorar aquellos que carecían de una buena imagen.

Por lo tanto, el concepto será el de un nuevo restaurante, totalmente distinto al anterior, preocupado por sus clientes, a quienes les brinda un servicio de atención total y personalizada. El concepto será también el de un restaurante que se preocupa por la satisfacción del cliente en todo nivel, para que su experiencia en el lugar sea única e incomparable con la vivida en los otros restaurantes de la zona.

Desarrollará el concepto de restaurante italiano, para lo que se planea potenciar la identidad visual y continuar con la elaboración de los platos típicos de ese país.

## **5.2 Tácticas**

### **5.2.1 Clientes potenciales**

## **Publicidad institucional**

El plan de relanzamiento establece que se llevará a cabo una campaña en los medios de comunicación, con el objetivo de elevar el índice de notoriedad de Bacio Da Lupo. La campaña de relanzamiento contará entonces con publicidad en las principales revistas de la gastronomía del país. Esto incluye notas sobre el relanzamiento e información pertinente para darlo a conocer.

## **Alianzas estratégicas “Bacio como en casa”**

Se firmarán convenios con las principales empresas ubicadas en el barrio de Palermo Hollywood para recibir a su gente en los mediodías. Habrá un menú ejecutivo de calidad y con un costo competitivo.

La diferenciación con la competencia estará basada en la comodidad que el restaurante estará en condiciones de ofrecer a los empleados de esas empresas de la zona que cuentan con un tiempo limitado para almorzar, por lo general una hora, y que desperdician cuando el servicio de mesa se demora, sin contar con el tiempo que les roba ir y volver hasta la oficina. La acción consistirá en que previamente y vía mail, todas las mañanas el restaurante enviará a estos clientes la lista de platos del día. Ellos por su parte responderán indicando la cantidad de personas que van a asistir, los platos seleccionados y el horario estimado de llegada. De esta manera el restaurante tendrá toda la mañana para elaborar los pedidos, para que apenas lleguen los clientes se les pueda servir el plato sin demora alguna.

El mismo nombre de la campaña, “Bacio, como en casa”, apuntará a resaltar en el cliente la idea de comodidad y disfrute, así como de tiempo bien aprovechado. Para el restaurante y su personal también encerrará un mensaje asociado a planificación, esmero y comodidad, ya que podrá planificar las compras y ritmo de

trabajo, simultáneamente será beneficioso desde la perspectiva de los costos contar con una clientela fija al mediodía.

### **Participación en eventos gastronómicos**

El restaurante estará presente en los *stands* de los eventos gastronómicos que se organicen durante el año. Con esta acción, el Bacio Da Lupo tendrá la posibilidad de comunicarse con potenciales clientes a través de la información que pueda brindarles del lugar; habrá mini degustaciones y entrega de invitaciones para cenar con descuentos especiales. El objetivo será que el restaurante aparezca y se destaque en cada encuentro del sector.

### **Programas con empresas**

Se ofrecerá el servicio de desayunos y cenas de trabajo para empresas. A ello se agregará la opción distintiva de que los asistentes puedan elaborar su propia comida. Para las empresas puede ser una herramienta interesante cortar las jerarquías, además de crear un clima cordial y un buen ambiente de trabajo. El restaurante seleccionará a las empresas y les ofrecerá esta alternativa por medio de un vocero que negocie con los encargados de Recursos Humanos.

## **5. 2.3 Clientes**

### **Evento de inauguración**

Antes de la apertura se organizará una reunión de relanzamiento. Manuel Palencia (2009) la define como una técnica cuyo propósito es transmitir una serie de mensajes, haciendo uso de sus actividades. La idea de este evento es invitar a todos los clientes con que ya cuenta la organización, mostrarles las nuevas instalaciones, el nuevo equipo de cocina, la renovada carta e invitarlos con la

degustación de los platos. Aun más, esos clientes podrán observar y participar de la elaboración de la comida y conocer desde cerca los productos seleccionados para hacerla.

El evento tendrá como objetivo dar una muestra de agradecimiento hacia la clientela. Será a la vez una forma de reforzar la inauguración del lugar, demostrando al público los cambios radicales efectuados.

Asimismo será la oportunidad para transmitir los valores que la entidad quiere que sus públicos perciban para lo que se proyectará un video institucional en el que los dueños hablan del esfuerzo, la honestidad, el trabajo, la herencia y el deber de atender bien a sus clientes, en una clara manifestación de la misión y visión de Bacio Da Lupo.

El evento será al estilo *finger-food*, sin asignaciones de mesas. Las invitaciones a los clientes se harán vía correo electrónico, posteriormente se hará el R.S.V.P para confirmar su presencia.

### **Clases de cocina**

Otra de las acciones son las clases de cocina gratuita. Aquellos clientes más antiguos y fieles recibirán como premio la posibilidad de realizar un pequeño curso de cocina en el lugar. Allí podrán elegir el tipo de comida, si fueran entradas, platos o postres, aunque todos relacionados con la comida italiana. El objetivo será generar un vínculo más estrecho con la clientela, en un intento de fidelizarlos. Esta acción se podrá desarrollar cada 2 ó 3 meses. Además será una buena ocasión para contratar a algún chef reconocido, lo que potenciará los propósitos del curso de atraer más clientes al lugar, que se entusiasmarán con la idea de aprender junto a sus cocineros preferidos.

### **Desarrollo Web 2.0**



El desarrollo de una página de internet interactiva dará la posibilidad no sólo de informar, sino también de interactuar con el público a través de opiniones, críticas y sugerencias que escriba. Se creará un Blog en el mismo sitio, de manera que en un mismo lugar el cliente, o potencial cliente, podrá acceder a información, precios, horarios, y además participar con sus opiniones. En ese sentido el restaurante ocupará un espacio en la Red desde donde lanzar sus promociones y noticias, y lo mismo sucederá con el cliente, que tendrá un espacio donde sugerir y sentirse participe.

### **Desarrollo de base de datos**

La base de datos de todos los clientes será una herramienta muy útil para poder enviarles promociones, sugerencias y descuentos. Es otra forma de comunicación que se acopla a las demás acciones, no es central, pero refuerza la idea de atención personalizada del restaurante.

Se creará a partir de un cuestionario de satisfacción del cliente, que servirá además para medir posteriormente qué aspectos están bien desarrollados y en cuáles se debería mejorar. Los cuestionarios también tendrán preguntas más personales relacionadas con las preferencias del cliente, como qué tipo de comida o plato les gusta más, o qué le gustaría que implemente el restaurante. A partir de esa información, el restaurante le enviará al cliente una oferta personalizada, es decir, una promoción de aquel plato o comida que eligió en esa encuesta.

### **Desarrollo de una tarjeta**

Se piensa desarrollar una tarjeta, llamada Bacio, que se transformará en un elemento para potenciar el hábito de compra de los clientes, ya que en ella irán marcando las veces que asistieron al restaurante. A las cinco cenas se le regalará un vino, y a las diez cenas recibirán una cena gratis para dos personas. Los clientes

que más asistan son los que obtendrán más beneficios, inclusive habrá para ellos variados premios a lo largo del año.

### **5.2.3 Medios de comunicación**

#### **Evento para periodistas especializados**

Se llevará a cabo un evento para los periodistas especializados en gastronomía de los medios gráficos y televisivos. La idea es que conozcan a Bacio, y con la información que recaben podrán escribir en sus columnas algún tipo de mención o crítica.

El objetivo del evento será presentar al restaurante a un público especializado, darlo a conocer y llevar a cabo una degustación de los platos de la carta. Asimismo servirá para establecer contacto directo con aquellos periodistas que pueden influir en los individuos a la hora de seleccionar un restaurante para cenar. De igual modo, el encuentro se convertirá en el punto de partida de un vínculo que deberá ser sostenido en el tiempo.

En el encuentro se mostrará el mismo video institucional, para que estos periodistas se lleven consigo los conceptos básicos del negocio, como son los valores de identidad. Además podrán conocer aquellos detalles de la nueva arquitectura del lugar, y se los participará de los beneficios y promociones que traerá este relanzamiento.

Todos recibirán un kit de bienvenida con un folleto, que describirá la serie de cambios del restaurante, contendrá recetas de típicos platos de comida italiana, y la definición de los valores, cultura, misión y visión de Bacio Da Lupo.

### **Invitación a críticos**

Luego de la inauguración se llevará a cabo “La semana del crítico”, que consistirá en encuentros diarios con algún crítico distinto cada día, por cierto de los principales medios escritos del sector. El objetivo será similar al de la anterior acción, es decir relacionarse con personas que son referencia de autoridad para la gente, a fin de que transmitan sus impresiones en sus respectivas columnas o editoriales, para recomendar y puntuar al restaurante.

Para lograr el buen desarrollo de todas estas tácticas, primero habrá que transmitir los objetivos de cada acción a los empleados, para que ellos acompañen con su trabajo y calidad de servicio el cumplimiento de los objetivos. En definitiva serán ellos, más allá de la marca y la arquitectura, los que transmitirán una buena imagen y reflejarán los valores que los gerentes de Bacio Da Lupo desean plasmar en sus públicos objetivos.

### **Desarrollo de un manual de inducción y capacitación del personal**

Antes del relanzamiento en el mes de marzo de 2010, se realizará una capacitación de los empleados que durará tres semanas. En ese tiempo se transmitirán todos los valores y creencias del restaurante, para que puedan ser plasmadas en sus conductas y formas de brindar el servicio a los clientes.

Los empleados, al cabo del entrenamiento, se espera que hayan adquirido un profundo conocimiento de los ingredientes y tipo de elaboración que lleva cada plato, a fin de poder describirlos perfectamente cuando les sea requerido.

Se confeccionará la nueva carta y el desarrollo de todos los platos que tendrá el restaurante. Se explicará el funcionamiento general del lugar, con los horarios y formas de trabajo, la división de tareas y roles. Por otra parte se explicitarán las

posibles soluciones ante determinados imprevistos, para que los empleados sepan cómo reaccionar y qué hacer en situaciones poco usuales.

Se creará un buzón de sugerencias, para que el empleado tenga allí un sitio donde presentar ideas, sugerencias y críticas. El fin será comprometerlos con el proyecto, que puedan mejorarlo y progresar constantemente a nivel individual. En ese sentido también se organizarán dos reuniones semanales en donde los empleados se reunirán con la gerencia para debatir sobre el trabajo, ofrecer sus puntos de vista y sus sugerencias.

Todas estas acciones se orientarán a transmitir los atributos que la empresa ha fijado como indispensables para construir una mejor imagen del lugar, en lo que tendrá un peso significativo todos y cada uno de los empleados como público interno.

### **5.3 Técnicas de Evaluación**

Es el último paso del proceso de la intervención sobre la imagen. Una vez ejecutadas las acciones de acuerdo a las tácticas de campaña elegidas, será imprescindible medir el impacto que tuvieron en los diversos públicos y analizar si se cumplieron los objetivos.

La evaluación permitirá actuar según sus resultados, como Capriotti (2009) indica, es la valoración de toda la acción desarrollada previamente que establecerá el grado de éxito alcanzado por el programa de comunicación.

La razón de ser de la evaluación del plan es determinar la eficacia y la eficiencia del programa de Relaciones Públicas. El plan será efectivo cuando alcance los objetivos y finalidades, y será eficiente en términos de relación costo y objetivos.

A fin de efectuar una evaluación que arroje certezas, Lidenmann (1993) propone observar tres etapas o niveles de evaluación. El primero sobre la producción, distribución y repercusión de los mensajes de comunicación. Un segundo nivel en el que se evalúe el grado de conciencia, comprensión y retención por parte de los públicos de los mensajes de la campaña, quiere decir si recibieron los mensajes, si les prestaron atención, si los comprendieron y retuvieron. En un tercer nivel la evaluación para advertir los cambios que se producen en las actitudes y comportamientos de los públicos, como consecuencia directa de las acciones de comunicación.

Capriotti (2009) por su lado propone dividir el análisis valorativo en tres tipos de evaluación:

- a) Cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos.
- b) Análisis de las actividades y medios.
- c) Influencia en los públicos.

La evaluación de la campaña de relanzamiento de Bacio Da Lupo se basará en el método de observación, es decir en la recogida de datos que posteriormente se van a utilizar para hacer las mediciones de objetivos de Relaciones Públicas propiamente dichas. Las técnicas que se aplicarán para la observación serán variadas, habrá encuestas, entrevistas personales, entrevistas telefónicas, cuestionarios en la Web y *focus groups*.

Wilcox (2000) indica que se deberá medir la exposición del mensaje, contabilizando las diversas apariciones en medios, para posteriormente estudiar el impacto en los medios de comunicación, que hasta permite saber hasta cuantas personas pudieron estar expuestas al mensaje. El sitio Web del restaurante, además de la presencia en los medios, también informará sobre la cantidad de visitas recibidas.

Por último se medirán las actitudes del público hacia el restaurante, a través de encuestas y entrevistas de tipo personal y telefónico.

En resumen, todas las técnicas de valoración se constituirán en herramientas para saber qué ocurrió con los objetivos de campaña planteados, podrá ser que se cumplan, o que se superen o en todo caso que no se alcancen. Esto incluye conocer las actitudes de los públicos luego de la campaña, si los impresionó, si permanecieron inalterados, o si la lectura que hicieron del mensaje de campaña se condice con lo que el restaurante pretendía transmitir.

## **Conclusiones**

Durante el desarrollo de cada capítulo se insistió sobre la importancia de la identidad, porque ésta se proyecta en la imagen, que es lo que reciben los públicos. Además de la indagación sobre los conceptos teóricos que fundamentan la disciplina, y puntualmente las campañas de comunicación, se hizo una indagación entre algunos empresarios del sector, para reunir datos de la experiencia de campaña que ellos han implementado con éxito y que sirvan como referencia del proyecto de campaña de Bacio Da Lupo. Este amplio marco contextual –teoría y

práctica de comunicación– ayudó a entender aspectos clave que luego serían tomados en cuenta al momento de lanzar la campaña. Entre ellos está la competencia de la zona, que ofrece en la mayoría de los casos productos y servicio de calidad, por lo que se advirtió que la mejor manera de diferenciarse del resto es a través de la comunicación. Significa que Bacio Da Lupo debe explotar al máximo su vínculo con los clientes, como un pilar en la construcción de una buena imagen. A partir de esta certeza se planearon acciones precisas de acercamiento al cliente, por medio de invitaciones, promociones, reuniones especiales, contactos en la Web, dictado de cursos, servicios de almuerzos ejecutivos programados y otras, que irán encaminadas a mantener y fidelizar a la clientela.

Se realizó un estudio detallado de Bacio Da Lupo a través de su historia de vida, y de este estudio surgió evidencia que demuestra la existencia de una brecha entre el perfil de identidad que la gerencia decía tener y la percepción de imagen que el público tenía realmente. Eso de veras es problemático y habla a las claras de la necesidad de hacer algunos cambios, en su mayoría dirigidos a replantear el conjunto de atributos del restaurante para armonizarlos con la identidad y en consecuencia con la imagen, en definitiva se está hablando aquí de reposicionamiento de imagen.

Descubierto el posicionamiento analítico o imagen actual del restaurante, se estableció cuál va a ser el posicionamiento estratégico, o imagen por conseguir. De esta manera se pudieron plasmar los objetivos del plan de comunicación, de acuerdo a los públicos a los cuales estará dirigido. Luego de estudiar algunas opciones de públicos objetivos, se seleccionaron como tales a los públicos de clientes actuales y potenciales y al público constituido por los medios de comunicación. Eso implica relacionarse con cada uno de esos públicos a través de acciones pensadas especialmente para cada uno, a fin de lograr la identificación a

través de los atributos de identidad que se proyecten con cada acción de comunicación implementada. El resultado debería ser que Bacio Da Lupo alcance un alto nivel de notoriedad en la zona y en consecuencia aumente el número de clientes y de ventas.

El núcleo temático del presente trabajo es el desarrollo de una identidad corporativa bien definida como única vía para afianzar los atributos de la imagen deseada. Se aspira a que haya quedado clara la trascendencia que tiene forjar una identidad empresarial y cuáles son las repercusiones en términos negativos si no la transmite adecuadamente a la imagen. El fundamento está en que la imagen de una empresa se crea desde las percepciones de los individuos, de modo que no se puede modificar rápidamente, sino que requiere de un trabajo, un proceso, un plan que lleva años, esfuerzo y criterio.

El plan de comunicación para el relanzamiento de Bacio Da Lupo que se proyectó en este trabajo de graduación, pondrá en práctica la transmisión de atributos por medio de las herramientas seleccionadas para llegar a cada público objetivo. La campaña será el comienzo de una nueva identidad e imagen del restaurante, que será evaluada en diciembre de 2010.



### **Lista de referencias bibliográficas**

Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones públicas: El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Black, S. (1996). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Blanco, Lorenzo (2000). *El Planeamiento*. Buenos Aires. Editorial Ugerman.

Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y organización*. París. Editorial Paidós.

Capriotti P. (1992). *La imagen de la empresa, estrategia para una comunicación integrada*, Barcelona: Editorial El Ateneo.

Capriotti P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, Barcelona. Editorial El Ateneo

Costa, J. (1992). *Imagen Pública: Una ingeniería social*. Madrid: Fundesco

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

Freeman, E. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success*. Estados Unidos. Editorial: Yale University Press.

Hernández Sampieri, Roberto (2007). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill /Interamericana de España.

Harrison, Shirley (2002). *Relaciones Públicas. Una introducción*. España. Editorial Thompson.

Jan Carlzon (1993). *El momento de la verdad*. Madrid. Editorial Diaz de Santos

Libaert, Thierry (2006). *El plan de comunicación organizacional*. México Editorial Limusa.

Orozco, J. (1995). *Investigación de mercados*. Colombia, Editorial: Norma.

Palencia, Manuel (2009). *90 técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona. Editorial Bresca.

Sanz de la Tajada, Luis (1996). *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.

Schultz, D. y Tannenbaum, S. (1992). *Comunicaciones integradas*. Madrid: Mc Graw Hill.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Wilcox, Dennis (2000). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid. Editorial Pearson.

## **Diarios**

Bazan, Ariel (2009, Octubre, 4) Restoranes, con menú anticrisis. *La Nación*. P.11

## **Revistas**

Bizón, Pablo (2004, Septiembre) Radiografía del sector. *Revista Mesa Uno*. P.14

Bizón, Pablo (2005, Julio) Tour gastronómico. *Revista Mesa Uno*. P. 22



## Bibliografía

Amado Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: El Modelo de la Comunicación Integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Black, S. (1996). *ABC de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.

Blanco, Lorenzo (2000). *El Planeamiento*. Buenos Aires. Editorial Ugerman.

Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y organización*. París. Editorial Paidós.

Bilancio, Guillermo (2001). *El valor de provocar*. Editorial Pearson Education.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Capriotti P. (1992). *La imagen de la empresa, estrategia para una comunicación integrada*, Barcelona. Editorial El Ateneo.

Costa, J. (1992). *Imagen Pública: Una ingeniería social*. Madrid: Fundesco.

Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

Freeman, E. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, And Succes*. Estados Unidos. Editorial: Yale University Press.

Gruning, James y Hunt, Todd (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona Editorial Gestión.

Gutiérrez, Carlos Bonilla (1988). *La comunicación. Función básica de las Relaciones Públicas*. México: Editorial Trillas.

Hernández Sampieri, Roberto (2007). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill. Interamericana de España.

Harrison, Shirley (2002). *Relaciones Públicas. Una introducción*. España. Editorial Thompson.

Jan Carlzon (1993). *El momento de la verdad*. Madrid. Editorial Diaz de Santos

Libaert, Thierry (2006). *El plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.

Orozco, J. (1995). *Investigación de mercados*. Colombia: Norma.

Palencia, Manuel (2009). *90 técnicas de Relaciones Públicas*. Barcelona: Bresca.

Sanz de la Tajada, Luis (1996). *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.

Schultz, D. y Tannenbaum, S. (1992). *Comunicaciones integradas*. Madrid: Mc Graw II.

Thévenet, Maurice (1999). *Auditoría de la cultura empresarial*. Ediciones Díaz de Santos.

Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.

Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, Dennis (2000). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson.