

Introducción

La temática del proyecto de graduación titulada: “*Branding* Gastronómico. Modelo estratégico para restaurantes latinoamericanos en Buenos Aires”, surge de la necesidad que tienen los establecimientos de comida, de diferenciarse para alcanzar el éxito comercial y la aceptación por parte del público. En la actualidad, la competencia que existe en el mercado entre empresas es cada vez mayor y seguirá creciendo a medida que los atributos de los productos y servicios sean cada vez más similares y que predomine la apetencia individual del consumidor de satisfacer sus necesidades interiores con respuestas adaptadas de forma personalizada.

En el rubro de las empresas de servicio es aún mas complicado, ya que los servicios son intangibles en relación a la cadena de consumo. Particularmente en el caso de la industria de restaurantes, los alimentos son vendidos, luego producidos y finalmente consumidos. Es decir, el usuario realizará la compra basado en la promesa de obtener un producto final que represente una serie de rasgos y llene sus expectativas. Por ello es necesario la construcción de una fuerte identidad de marca que permita transmitir los valores de la empresa, y de esta forma consigan atraer a los públicos a los establecimientos gastronómicos.

La búsqueda de un sólido posicionamiento y al mismo tiempo del desarrollo de una gestión rentable dentro de los restaurantes, conlleva a la necesidad de crear modelos de gestión de marca que den las directrices estratégicas y permitan construir una imagen positiva que se traduzca en la elección de un lugar y no de otros.

Ante la realidad presente en este rubro de servicios, se plantea estudiar este fenómeno constituyendo un trabajo que se inscribe, por sus características predominantes, dentro de

la categoría de investigación. Se propone estudiar bajo una perspectiva teórica - empírica el fenómeno del *branding* dentro del universo de los restaurantes; tomando planteamientos e ideas de diferentes autores para realizar un análisis descriptivo y crítico de los contenidos. Basados en la elaboración de un marco teórico y de acuerdo al estado del conocimiento, se abordará el fenómeno de esta realidad a través de un estudio de campo que utiliza la observación participante como metodología de recolección de información.

El objetivo general de este proyecto es la definición de un modelo de *branding* estratégico que permita la gestión rentable de un restaurante regional latinoamericano en la ciudad de Buenos Aires. A su vez se busca determinar las variables que intervienen en la gestión efectiva de una marca, y establecer la importancia del *branding* en el éxito de este tipo de establecimientos dentro del segmento de los lugares de comidas y bebidas.

Para poder articular los temas que se proponen, se establecerán una serie de capítulos de tal forma que guíen al lector por las diferentes instancias de la investigación.

En el capítulo uno se realizará el análisis de conceptos troncales de las marcas, consideradas desde la perspectiva del *branding*, como promesas consistentes que implican valores y un número establecido de expectativas. También se analizarán las funciones de la marca así como las cualidades que la definen en los diferentes escenarios, con el objetivo de entender su comportamiento en relación a otras marcas, al consumidor y a otros elementos que juegan un rol importante dentro de su universo.

Posteriormente en el capítulo dos, se establecerán las nociones fundamentales del *branding*, concebido en líneas generales como la gestión de una marca que contribuye con la rentabilidad del negocio, a través del fortalecimiento de la promesa de una experiencia

única y de su vinculación con las audiencias. Igualmente se definirán los elementos constituyentes como la identidad de marca, su imagen, personalidad, posicionamiento y valor, con el objetivo de establecer las bases teóricas de la gestión de marcas que servirán como sustento del modelo que se planteará posteriormente.

En el capítulo tres, se definirán los elementos que intervienen en el *branding* de servicios y la forma en la cual se gestionan estos intangibles para lograr una conexión con las audiencias, de tal forma que se posicionen en un lugar de preferencia respecto a los competidores.

Lo que conduce al capítulo cuatro, en donde ya de forma particular, se planteará la disciplina del *branding* aplicada en el campo de los servicios gastronómicos, particularmente en el segmento de establecimientos de comidas y bebidas, considerando la importancia de la creación de valor de marca a través de su gestión para alcanzar el éxito de los restaurantes. Igualmente se presentará una descripción de los elementos claves que deben tomarse en cuenta en la construcción de una marca.

Seguidamente en el capítulo cinco, se planteará la metodología de trabajo utilizada en esta investigación cualitativa de tipo exploratoria-descriptiva, definiendo el universo de estudio sobre el cual se va a trabajar y las unidades de análisis e información tomadas en cuenta. Además se presentará el instrumento metodológico a utilizar, constituido por una guía de observación con base a variables, previamente definidas conceptualmente, que permitirán la recolección de datos en los restaurantes latinoamericanos seleccionados.

Posteriormente en el capítulo seis, se presentaran los resultados de las matrices con sus análisis correspondientes, constituyendo información clave para describir el comportamiento de las variables de forma particular y establecer comparaciones entre las distintas unidades de análisis. De esta forma se pretende identificar patrones vinculares, de identidad, imagen y consumo que serán incorporados en el diseño propuesto sobre el

modelo estratégico de *branding*, el cual se desarrolla en el siguiente capítulo.

Por último, en el capítulo siete, se planteará un modelo de *branding* que contempla una serie de pasos para alcanzar el éxito de un restaurante latinoamericano; desde la definición de los atributos de la marca, la determinación de su posicionamiento y arquitectura, la implementación de la marca, la comunicación con los públicos internos y la revisión de la marca para evaluar las acciones realizadas y sus posibles redirecciones.

En definitiva se busca que el modelo propuesto, represente una guía para los proyectos de *branding* que se realicen en un futuro en el mercado de los restaurantes latinoamericanos en la ciudad de Buenos Aires, facilitando el planteamiento de objetivos, planes y acciones estratégicas relacionadas a su marcas y sus vinculaciones con los públicos.

Finalmente es pertinente mencionar que al analizar el estado del conocimiento que se tiene sobre esta problemática, se reconoce que el comportamiento de las marcas, su gestión y estructura, ha constituido un tema sumamente abordado desde principio del XX, cuando éstas empiezan a jugar un papel comercial determinante en las empresas. Sin embargo, la utilización de herramientas de *branding* con el fin de obtener rentabilidad y su valoración desde el punto de vista emocional, se remonta a poco más de una década, lo que conlleva a analizar críticamente obras modernas como *Mucho más que un nombre: una introducción a la gestión de marcas* de Davis, M. (2006), que explora el proceso creativo de una marca así como su gestión, estableciendo guías para los diseñadores al momento de promover el desarrollo integral de la marca. Igualmente se tomó en cuenta la obra *The Brand Gap* de Neumeier, M. (2006), que constituye una mirada práctica y estratégica de las marcas, el diseño y la conexiones que establecen con los públicos. También se consideró fundamental el aporte de *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional* de Ghio, M.

(2009), que propone aclarar y ordenar el pensamiento actual con respecto al *branding* de tal forma de comprender el proceso de la marca, su personalidad, su conducta y el porqué de los vínculos emocionales que forman con los consumidores. Así mismo se consideró de gran importancia los conceptos descritos en la obra *La promesa de la Marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico* de Wilensky, A. (1998) en la cual se desarrolla un modelo que permite la construcción de la marca, presentando la definición de elementos relacionados a su función, naturaleza y componentes, al mismo tiempo que analiza los efectos de la construcción de la marca en términos de resultados.

Finalmente se tomaron en cuenta concepciones de la consultora internacional *Interbrand*, que exponen la importancia del *branding* como mecanismo de gestión de marcas para incrementar su valor patrimonial y financiero a largo plazo, recalcando la importancia de estrategias de marca que garanticen la coherencia de su comportamiento, la toma de decisiones adecuadas, la implementación de acciones pertinentes y la obtención de resultados.

Capítulo 1: Las marcas

1.1. Historia y definición

Las marcas han existido desde la antigüedad y surgen a raíz de la necesidad que tiene el individuo de identificar y diferenciar su propiedad. Como explica Aaker (1994), su utilización también estaba relacionada con indicar pertenencia de los bienes, de tal forma que el cliente reconociera al fabricante. Esta función primitiva tenía un objetivo identificatorio y al mismo tiempo mercantil ya que servía de garantía sobre las características del producto y el comerciante.

De igual forma, Martín (2005), plantea que a partir del siglo XIX empiezan a surgir las marcas que incorporan códigos comunicacionales y pictóricos y se comienzan a establecer relaciones entre marcas y productos con el fin de diferenciarlos de otros similares.

Sin embargo, no fue hasta el siglo XX, que las marcas empezaron a jugar un rol fundamental en el comercio, evolucionando hasta convertirse en el portador de los rasgos característicos de la identidad de las empresas y destacándose su papel e influencia en el mercado y los competidores. En esta instancia la marca, se concibe como un signo cuya función específica es la de representar una identidad. La misma sirve como un identificador que le indica al público la propiedad o autoría del bien o producto y cuenta con una doble característica: la verbal y la visual. La primera está constituida por el nombre en sí mismo. Y la segunda se relaciona con la manera de escribir dicho nombre empleando tipografía y con los símbolos que la complementan, diferenciando a la empresa de otras y guardando consigo una serie de significados específicos (Cháves y Belluccia, 2005).

En el mismo sentido el autor de *El Marketing de la marca: una aproximación semiótica*, Semprini (2005), afirma que:

La marca constituye un motor semiótico, su combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos, etc.; el resultado (si se ha hecho funcionar el motor adecuadamente) es un mundo ordenado, estructurado, interpretable y, en cierto sentido, atractivo (p. 47).

Por otra parte, a mediados del siglo XX, la producción industrial, trajo como resultado la estandarización de la oferta y por ende hizo que las marcas perdieran los rasgos de identidad que la diferenciaban de la competencia. A raíz de esto las empresas empiezan a buscar la forma de manifestar, a través del signo, los aspectos particulares y propios que integraban la materia central de su cultura y existencia. De esta forma empiezan a construir un imaginario, a partir de la marca gráfica, con el objetivo de diferenciarse, establecer relaciones con los consumidores y obtener rentabilidad (Ghio, 2009).

Para finales del siglo XX las marcas se conciben como el nombre y signo que constituye, en ausencia, la razón de ser de la empresa, sus valores, atributos y su visión de futuro. La misma permite representar a la organización, comercializarla, conectarla emocionalmente con los públicos y por ende generar clientes a largo plazo (Morales, 2005).

Igualmente como expone Ghio (2009), a raíz de la concepción de la imagen corporativa, la marca se empieza a entender como algo más que el signo gráfico, constituyendo la unidad generadora de discursos de identidad, imagen y comunicaciones, que buscan afianzar su presencia, diferenciarla y posicionarla. De igual forma el autor expone que en el contexto de la cultural global y social del siglo XXI las marcas proporcionan un universo simbólico que considera a la gente como su capital principal. Lo que origina una serie de interacciones y relaciones basados en lazos de confianza y por ende en la credibilidad, la legitimidad y la afectividad.

Es en esta instancia que se empieza a considerar la disciplina del *branding*, que concibe la marca como el “conjunto de promesas consistentes. Implica confianza, consistencia y una serie definida de expectativas” (Scott, Bojalil, Davis y Aaker, 2002, p. 31). La misma concepción la tiene el autor Neumeier (2003), que considera a las marcas como las promesas que realizan los miembros de una organización a sus consumidores, clientes o usuarios. Es decir, se perciben las marcas como el grupo de sentimientos que se disparan en el interior de la persona frente a sus manifestaciones.

Esta perspectiva toma las marcas como fuentes de valor que constituyen activos emocionales, ya que evocan una serie de sensaciones o sentimientos que permiten a la persona crear su propio universo en torno al producto, servicio o empresa y en base a las cualidades que perciba, crear una relación le permita preferirla a la hora de tomar las decisiones respectivas.

1.2. Funciones específicas

Como se describió anteriormente la marca se construye principalmente en base a interacciones o discursos emocionales entre los sujetos que intervienen en su formación. Es por ello que al analizar las funciones específicas que ésta posee es necesario focalizar la atención en su conducta con respecto al público, que puede ser cliente, consumidor, usuario, entre otros, ya que éstos pasaron de ser una audiencia expectante para convertirse en accionarios en su construcción.

Sin embargo, a pesar de considerar como rasgos principales de la marca los concernientes a su carácter comunicativo, es necesario exponer las diversas funciones relacionadas con la experiencia que el consumidor vive al momento de la compra.

Tomando como referencia la clasificación que realiza el autor Wilensky (1998) en su obra *La promesa de la Marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*, se presentan

una serie de funciones que la marca viene a cumplir.

a) Identificación: la marca remite al grupo específico de atributos propios del producto o servicio, constituyendo un concentrado de información sobre la oferta.

b) Estructura: la marca permite caracterizar la tipología del producto o servicio, respondiendo a necesidades específicas y reduciendo así la complejidad y el tiempo de búsqueda para cada compra.

c) Garantía: la marca opera como un compromiso público de rendimiento y efectividad, dejando una constancia de calidad en el momento de la compra del producto o servicio.

d) Personalización: la marca le permite al consumidor expresarse manifestando su deseo por diferenciación o integración dentro de el conjunto. De igual forma opera integrando nuevas estructuras vinculares, estableciendo alianzas basadas en atributos propios de la condición humana, lo que permite a sus públicos comunicar quién es o cómo desearía ser ante los demás.

e) Lúdica: la marca y su elección proporciona al consumidor el placer de jugar a comprar. Es decir, el abanico de posibilidades de marcas que expresan diversas funciones e incluso distintas personalidades, forman un fuerte estímulo para la excitación del consumidor.

f) Practicidad: la marca al llamar la atención y ser fácil de reconocer, permite que el consumidor recupere de su memoria el resultado de procesos de elección ya realizados, dando cabida a la ejecución de compras repetitivas o rutinarias.

g) Posicionamiento: la marca otorga a la empresa la posibilidad de posicionarse solidamente respecto a sus competidores, en la mente de los consumidores o potenciales consumidores. Trayendo como resultado básico la obtención de una ventaja diferencial.

h) Diferenciación: la marca conforma el principal factor de diferenciación de la empresa dentro de la dinámica económica que funciona en la actualidad, en donde existen primeras marcas y otras secundarias que se debaten el liderazgo de determinado nicho del mercado.

En conclusión el universo de acción de las marcas es amplio y las posibilidades y oportunidades que brinda tanto a la empresa como al consumidor son infinitas. Sin embargo lo primordial es tomar en consideración que una marca sólida debe responder las necesidades de identificación, estructura, garantía, personificación y practicidad de los productos o servicios, logrando a través de un imaginario simbólico, construido a partir del signo visual, diferenciarse y ocupar un lugar perdurable en la mente del consumidor.

1.3. Teorías de la marca en relación a su naturaleza

Anteriormente, se expuso que las marcas únicamente adquieren significado dentro de un contexto constituido por un conjunto multidimensional de interacciones. Como expone Semprini (1995), la marca como signo se transforma cada día más en un elemento de naturaleza comunicacional basado en una serie de discursos originados de la interacción de los actores participantes; consumidores, competidores y empresas, buscan llevar lo abstracto del signo a enunciados concretos y definidos, de tal forma que satisfagan las necesidades y deseos de unos, se diferencien de otros y finalmente obtengan ganancias.

Para entender como la marca se lleva de un estado a otro, es necesario precisar las variables que estructuran los distintos escenarios. Para este propósito se tomará como referencia la teoría de marca propuesta por Wilensky (1998), la cual establece claramente seis contextos en la cual la marca se articula y las cualidades que posee dependiendo de la naturaleza de su entorno.

- a) Naturaleza semiótica: desde el punto de vista de la semiótica la marca cumple como principal función construir un universo de significación. Constituye la maquinaria que produce significados construyendo mundos posibles y haciéndolos atractivos.
- b) Naturaleza relacional: desde esta perspectiva la marca constituye el resultado de un sistema de relaciones y oposiciones. Conforman todo lo que las otras marcas no son, es

decir su discurso adquiere mayor significación por su diferencia con otros que por la objetividad de su propio significado.

c) Naturaleza discursiva: desde esta perspectiva la marca se concibe como el resultado del diálogo entre numerosos actores que intercambian discursos con el objetivo de generar interacciones que se traduzcan en relaciones a largo plazo.

d) Naturaleza contractual: desde este punto de vista se concibe la marca como un contrato al cual el consumidor se suscribe o no, dándole el poder de convalidarla, rechazarla o ignorarla.

f) Naturaleza tangible e intangible: desde esta perspectiva se considera que las marcas requiere de objetos materiales para soportar el mundo simbólico que construyen. Éstas deben ofrecer beneficios tangibles y funcionales que avalen la experiencia y beneficios intangibles que añadan valor y sentido al producto o servicio más allá de sus cualidades prácticas y operativas.

En conclusión, antes de determinar las acciones con respecto a las marcas es necesario entender que son unidades que poseen una zona estática, cuando se refiere a los elementos propios de la identidad que forman su núcleo y otro lado dinámico e inestable, que evolucionan en el tiempo adaptándose al contexto y a los personajes que intervienen en éste. Al mismo tiempo originan discursos que otorgan significado a lo intangible comunicándolo a través de elementos tangibles, y resultan de la conexión permanente entre varios individuos, cada uno con intereses específicos.

1.4. Estrategias de marca

Entendiendo a las marcas como una propiedad más de la organización y una herramienta para llegar a sus objetivos, el autor Marca (2007) en el obra editada por Capriotti *Gestión*

de la marca corporativa, expone varios modelos y teorías con respecto a las relaciones de las marcas con su entorno organizativo. En primer lugar presenta un modelo de Wally Ollis en el cual se categorizan tres tipos de estructuras de identidad corporativa:

-*Monolithic identity*: una organización utiliza siempre el mismo nombre y estilo visual para presentarse.

-*Endorsed identity*: la organización tiene un grupo de actividades y/o compañías que se asocian a la identidad y el nombre de el grupo organizativo que las incluye a todas.

-*Branded identity*: una compañía basa su estructura de identidad corporativa a través de una serie de marcas que pueden o no estar relacionadas entre ellas o ni siquiera con la compañía que las agrupa (p. 129).

Respectivamente Marca (2007), presenta la teoría de Aaker que establece la clasificación de las marcas en base a cuatro tipos de estrategias básicas. Cada una reflejando el nivel en el que las marcas se diferencian o se separan en la estrategia de ejecución y en la mente de el cliente. Dichas categorías son:

- Casa de marcas: la marca madre de la organización tiene marcas independientes que no conectan entre sí. Cada marca individual maximiza su impacto en el mercado.

- Marcas apoyadas: la marca de la organización apoya diferentes marcas que, a la vez, son independientes: el papel de la marca de soporte es suministrar credibilidad y seguridad a los clientes de la marca apoyada.

- Submarca: es una marca que adopta un papel conductor incorporando asociaciones de diferenciación, relevancia e innovación de la marca madre y a sus clientes.

- Casa con marcas: aquella en la que la marca madre hace uso de submarcas descriptivas para expandir su oferta (p. 133).

Las teorías expuestas anteriormente permiten categorizar a la marca con el objetivo de tomar las acciones necesarias en su gestión. En este sentido Kotler (2000) plantea cinco

alternativas de estrategias de marca:

- Extensión en la línea: en una misma categoría de producto y bajo una misma marca, se introducen nuevos artículos.
- Extensión en la denominación de la marca: una organización utiliza una misma denominación de marca para el lanzamiento al mercado de productos de otra categoría.
- Estrategia multimarca: en una misma categoría de producto se introducen marcas adicionales con el objetivo de atraer diferentes motivos de compra.
- Nuevas marcas: se trata de generar nuevas marcas para el lanzamiento de productos, sin tener relación alguna ni con las marcas de otros productos ni con la marca de la empresa fabricante.
- Marcas conjuntos o duales: consiste en combinar en la oferta dos o más marcas conocidas (2000, p. 62-68).

Estas estructuras van a permitir la construcción de una arquitectura de marca que establezca claramente el tipo de relación que se forma entre la empresa, sus marcas propias y las de la competencia. La determinación de un modelo sobre otro va a influir en la toma de decisiones y en el planeamiento, ejecución y desarrollo de acciones de gestión de sus marcas.

Capítulo 2: *Branding*

2.1. Definiendo la gestión de marcas

Basado en esta premisa de percibir las marcas como promesas, nace la disciplina del *branding* como el proceso de creación y gestión de marcas. Como expone la consultora internacional *Interbrand México* (2000), el *branding* consiste en desarrollar y mantener el conjunto de atributos y valores de una marca de manera tal que sean coherentes, apropiados, distintivos, susceptibles de ser protegidos legalmente y atractivos para los consumidores.

Para entender el *branding* del siglo XXI es necesario explicar el contexto en el que surge esta disciplina. En primer lugar el concepto de gestión de marca, como explica Davis (2006), surge en 1931 con la empresa *Procter & Gamble*, que desde su fundación en 1837, pasó por diferentes etapas que le hicieron darse cuenta que era necesario crear dentro de la empresa, departamentos que investigaran y desarrollaran las tendencias, los gustos y los hábitos de compra del consumidor, con la finalidad de transformar las necesidades en productos. Dicho departamento constituía una organización de marketing, basada en la competencia de marcas llevadas por responsables de producto y permitió construir estrategias de marca y guiar su gestión.

Igualmente, Davis (2006) explica que ya en los años cincuenta, gracias al auge económico y el desarrollo de la publicidad, las marcas se convirtieron en algo frecuente y su gestión comenzaba a ser tema de interés para las empresas. Más adelante a principio de los noventa, el surgimiento de las empresas de servicio, trajo como resultado la ampliación del panorama de la comercialización de marcas, con fines de diferenciar sus productos de la competencia; pero no fue hasta finales de esa década que el auge de las empresas *puntocom*, creó un conglomerado de marcas en las que el valor de la tecnología se basaba más en promesas que en beneficios reales. Sin embargo, a pesar del fracaso de estas empresas a raíz de la caída de las acciones del rubro de la tecnología para finales de los años noventa, las marcas lograron evolucionar y consolidarse en el mercado, ayudadas por

el surgimiento del *branding* como estructura de creación y de la gestión de marca. Lo que convierte a la disciplina en una herramienta determinante y necesaria para establecer interacciones y pautar las acciones que permitan el éxito de la marca, permitiendo administrar la reputación que construyen los consumidores de la empresa. Es decir el núcleo de la marca es el público y el núcleo del *branding* es la concepción de que “lo que el consumidor piensa acerca de la marca importa tanto como la forma en que ésta se proyecta al consumidor” (Davis, 2006, p. 20).

Como se plantea anteriormente, ya desde su concepción el *branding* toma como foco central el conocimiento del consumidor con el fin de transformar sus necesidades y deseos en ofertas específicas que busquen satisfacerlos adecuadamente.

Por otro lado, el *branding* persigue una serie de propósitos fundamentales. Como expone Calderón, busca principalmente “desarrollar actuaciones encaminadas a fortalecer en la imagen de la marca aquellos aspectos de la identidad valorados por los consumidores” (2004, p.11).

Por último es necesario destacar que una de las condiciones claves para llevar a cabo una gestión de marcas efectiva es la consistencia. Esta debe estar presente en todas las relaciones que existan entre la marca y el público. Ya que conclusión las marcas representan lo que la empresa es, comunica sus valores, atributos, filosofía y espíritu.

2.2. Componentes constituyentes

Para el consumidor la marca es un agente con el que se identifica y establece relaciones de confianza y compromiso. Para la empresa es un recurso fundamental para su desarrollo económico y la obtención de beneficios a largo plazo, a través del diseño de estrategias de diferenciación, posicionamiento, crecimiento e internalización. Es importante tener bien definidos los elementos que conforman una gestión de marca, por cuanto, esto permitirá

desarrollar actuaciones encaminadas al fortalecimiento de la imagen de dicha marca y todos aquellos aspectos de la identidad que los consumidores valoran (Calderón, 2004).

2.2.1. Identidad de marca

La identidad es un elemento fundamental en todos los ámbitos ya que caracteriza e integra los atributos propios que tiene determinado individuo, producto, servicio, organización, etc., dando respuesta a lo qué es.

Particularmente en la marcas, como explica *Interbrand* (2008), la identidad es la expresión externa de la marca y comprende su nombre, su apariencia visual, su sonido, olor, tacto y sabor. Constituye un conjunto único de asociaciones que afecta al modo que la marca se presenta en la mente del consumidor, lo que la convierte en un elemento fundamental para ser reconocido y simbolizar sus rasgos particulares.

Por otra parte como platea Aaker (1994), para las empresas la marca constituye uno de los activos tangibles más importantes que le otorgan valor, la representan y le permiten tener una ventaja competitiva y obtener beneficios a futuro. Igualmente como expone Wilensky (1998), la identidad de marca constituye la forma en que ésta se hace visible al mercado, materializándose a través de su forma gráfica, sus manifestaciones y su discurso con el objetivo de que los públicos la noten, la reconozcan, la recuerden y finalmente la prefieran. En conclusión la clara definición de la identidad de la marca será fundamental para expresar sus creencias y los valores centrales, funcionales y emocionales que forman su núcleo.

2.2.2. Valor de la marca

El valor de la marca es un componente fundamental en el *branding*. Con respecto a este

concepto López-Pinto (2001) expone que es el valor añadido del nombre recompensado por el mercado con márgenes de beneficio o cuotas de mercado mayores; dicho valor es percibido por los consumidores y distribuidores como un activo financiero y como un conjunto de asociaciones favorables y de comportamiento.

Con respecto a la concepción del valor de marca como un activo, Aaker concuerda con el autor anterior ya que considera que “el valor de marca es un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca, su nombre y símbolo, que incorporan o disminuyen el valor suministrado por un producto y servicio intercambiado a los clientes de la compañía” (1994, p. 18).

En este sentido se observa que el valor de marca representa el diferencial de una empresa y su capitalización el mercado, ya que constituye el poder que tiene la imagen positiva de la marca para atraer los consumidores y al mismo tiempo modificar su conducta.

Por otra parte *Interbrand*, define el valor de marca como “la prima económica que se desprende del compromiso de los clientes con una marca y de su intención por pagar más por ella en comparación con otra de la misma categoría” (2008,p. 19).

Finalmente si se toman planteamientos de autores como Arnold (1993) se llega a la conclusión de que las marcas fuertes no solo se caracterizan por poseer datos importantes de ventas y fuerte participación en el mercado; las mismas deben ofrecer un valor diferencial que les permita poseer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y por ende liderazgo en el mercado.

2.2.3. Imagen de la marca

La imagen de la marca es la representación de la marca formada en la mente del los

consumidores; se constituye en base a las diferentes señales que percibe a través de los sentidos y que luego sintetiza. También habla de lo que la marca representa en el mercado. De forma particular, la imagen de marca constituye el conjunto de beneficios que percibe el consumidor asociados a la marca y define los rasgos de su carácter, permitiendo comprender cómo piensan y actúan y porqué y cómo toman sus decisiones los consumidores (Scott et al., 2002).

Desde otra perspectiva, Costa (1993), expone que la imagen se percibe como una representación poderosa que singulariza, da notoriedad y garantiza la competitividad de la empresa y sus productos. Se genera y se desarrolla dentro de la marca y suele construirse por acumulación de todas las manifestaciones de la empresa, tales como su forma de ser y las acciones de comunicación que lleve a cabo.

En conclusión, es necesario que la empresa conozca claramente a quien está dirigida, para de esta forma construir discursos y acciones efectivas que inciten a dicho consumidor a tener percepciones positivas, que se traduzcan en la creación de representaciones mentales basadas en la satisfacción de sus necesidades y deseos por parte de la marca.

2.2.4. Personalidad de la marca

El carácter y la personalidad de la marca la definen incluso más allá de sus rasgos externos o definiciones conceptuales. Como expone *Interbrand* (2008), la personalidad es el conjunto de cualidades típicas de la condición humana, que se le atribuyen a la marca, por ejemplo *Coca-Cola* es divertida, *Mc Donald's* es alegre y *Volvo* es segura. Esta personalidad debe crearse como reflejo o complemento de los consumidores objetivos, ya que con la estandarización de la oferta, la diferenciación y la elección de un producto puede basarse, en gran medida, en los aspectos emocionales particulares que posee el consumidor.

En el mismo sentido Wilensky (1998) plantea que esta asignación de características humanas le otorgan una dimensión más rica a la surgida desde un enfoque netamente objetivo; constituye una herramienta vital para la formulación del posicionamiento de la marca y para expresar su identidad.

En este sentido en Moorthi (2002), citando a Aaker, expone que la personalidad de marca además “abarca características como el género, la edad y la clase socioeconómica, también incluye rasgos asociados de personalidad clásicos humanos como el calor, el interés y el sentimentalismo” (p. 268).

En conclusión, el hecho de definir la personalidad de la marca permite hacer más tangible los atributos intangibles que la forman, logrando que el consumidor se sienta identificado con determinados rasgos emocionales que ésta presenta, lo que la potencia al mismo tiempo que impulsa su posicionamiento.

2.2.5. Posicionamiento de marca:

El posicionamiento permite la definición del segmento del mercado que constituye el público de determinada marca, así mismo define la relación con otras marcas. Como expone *Interbrand* (2008), el posicionamiento es el estado diferencial que adopta una marca dentro de su contexto competitivo con el objetivo de garantizar que los integrantes de su mercado objetivo puedan distinguir dicha marca del resto.

En el mismo sentido Wilensky (1998), plantea que el posicionamiento se expresa como la posición de la marca respecto a las otras marcas, es decir, es aquella parte de la identidad y el carácter de la marca que expresan la posición subjetiva del consumidor diferenciándose de la competencia.

Sin embargo el posicionamiento de una marca puede ir más allá del lugar que ocupa con respecto a los competidores, ya que se relaciona con el proceso de influenciar la

percepción del consumidor respecto a una marca, a través de la aplicación del marketing mix, es decir de la definición de cuatro elementos como lo son el producto, el precio, la plaza y la promoción (Arnold, 1993). La clara exposición de dichos elementos va a permitir establecer las tácticas que constituirán la estrategia de posicionamiento de la empresa.

En conclusión, las marcas se asocian con perfiles, experiencias y circunstancias por las que pasa el consumidor, y el posicionamiento permite la organización del conjunto de asociaciones que forman el consumidor en su mente, situando a la marca en un lugar de privilegio con respecto a los competidores.

2.3. Una gestión de marcas emocional

Como se presentó anteriormente la disciplina del *branding* contempla que las empresas no solo se preocupen por la obtención de beneficios económicos, sino que apunten sus esfuerzos en la construcción de vínculos directos e indirectos con los públicos, para conocer el escenario en el cual se mueven y sus características propias, lo que les permitirá responder a sus demandas de manera más efectiva y personalizada.

En este sentido, Ghio (2009) expone que la gran parte de los asuntos que realiza el ser humano están motivados por la emoción y no por la razón, incluyendo la toma de decisiones. Los consumidores que realizan sus decisiones basadas en elementos estrictamente racionales son minoría, ya que en general compran y consumen con su mente y su corazón. En la misma línea el autor cita a Kevin Roberts CEO mundial de la empresa *Saatchi & Statchi* y creador del concepto *Lovemark* que explica que “Ellos buscan un motivo racional: qué es lo que el producto hace y por qué es una opción superior. Y luego toman una decisión emocional: me gusta, lo prefiero, y me siento bien con esto” (Roberts, 2004, p.42).

Es decir el *branding* emocional se basa en la exaltación de experiencias emocionales que permitan al consumidor ser protagonistas de una historia y tomar determinadas decisiones basadas en el cumplimiento de las promesas establecidas.

Igualmente, López (2007) expone que las empresas en la actualidad tienen la necesidad de orientar sus acciones y decisiones a los consumidores, de tal forma que ofrezcan productos y servicios atractivos que adicionalmente tengan un valor agregado basado en rasgos emocionales, lo que constituirá la diferencia con respecto a los competidores. Así mismo, el autor expone que el objetivo de las organizaciones anteriormente era resaltar los beneficios del producto o servicio; sin embargo, hoy en día esos beneficios no siempre pueden ser racionales debido a la similitud de las características que todos ofrecen, lo que lleva a las marcas, a construir un discurso basado en valores asociados a los deseos, los anhelos y las aspiraciones internas del individuo con el objetivo de generar vínculos sólidos que permitan aumentar sus posibilidades de ser elegidas.

Concretamente se puede definir al *branding* emocional como el proceso de gestión de marcas basado en las relaciones, en el cual se le otorga a la marca y a un producto, un verdadero valor basado en experiencias sensoriales en el cual predominen los sentidos como impulsor en la compra (Gobé, 2005, traducido por la autora).

Sin embargo, es importante destacar que “el *branding* del siglo XXI no descarta la racionalidad de los procesos; los utiliza como punto de partida para sostener una relación mucho más intensa: aquella que se construye a partir del efecto, la confianza y la emotividad” (Ghio, 2009, p. 24).

El *branding* emocional toma como fundamento el capital emocional y busca a través de la gestión, crear un diálogo personal con los consumidores, ya que éstos esperan que sus marcas les conozcan, entiendan sus necesidades y sus hábitos culturales, sociales y de consumo.

En conclusión es necesario entender que el aspecto emocional ocupa un lugar sumamente importante en las marcas, ya que los individuos viven en un mundo caracterizado por vivencias y experiencias emocionales. Por ende la dimensión relacionada a los sentimientos van a constituir el motor que hará posible que la empresa incremente su competitividad y sea elegida en mayor grado por el público. Lo que conlleva la necesidad de reformular los objetivos organizacionales tratando de entender como piensa el consumidor y sobre todo como se siente; de esta forma se trazaran las guías de una gestión orientada a la generación de vínculos afectivos sostenibles en el tiempo.

Capítulo 3: *Branding* de servicios

3.1. Gestión de marca de servicios

A pesar de que el *branding* de servicios es muy similar al de los bienes, debido a la naturaleza de cada categoría surgen ciertas diferencias entre ellos, y por ende es necesario la realización de diferentes gestiones de marcas. Esto se debe, en primer lugar, a que un bien es tangible, a diferencia de un servicio que como expone Rathmell “es un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de los deseos y necesidades de los cliente” (1994, p.5).

Uno de los primeros desafíos del *branding* de servicios se relaciona con que el hecho de lograr que el cliente o consumidor tenga cierto grado de tangibilidad con algo que “no puede ser definido, formulado o alcanzado mentalmente” (Nogueira y Zwarg,1991, p.6).

En este sentido el Wilensky afirma que:

En el consumo de servicios, el mundo simbólico de las marcas muestra ser el factor más estratégico de todo el proceso de compra. Todo servicio es básicamente intangible y el potencial cliente debe asumir indicadores simbólicos como el nivel de precio, e indirectos como la referencia de conocidos, las listas de clientes o la empatía personal (1998, p.54).

Por otra parte en los servicios, sobre todo en los de alimentación, es posible la variación en los niveles de calidad, ya que éstos, como establece Nogueira y Zwarg (1991), están basados en personas y en equipos, prevaleciendo el recurso humano, lo que dificulta que sean producidos de una manera uniforme y estandarizada. La gestión de marcas empleando modelos *branding* permite lograr consistencia en el discurso y generar confianza con sus clientes a través de la construcción de valores sostenibles de la marca.

Igualmente en el *branding* de servicios se toman en cuenta características relacionada a la cadena de consumo y el comportamiento del consumidor. Como establecen Mudie y Pirrie (2006) los bienes son primero producidos, luego almacenados y finalmente vendidos y

consumidos, a diferencia de los servicios que son primero vendidos, luego producidos y finalmente consumidos. Lo que conlleva a definir claramente las etapas de la secuencia del proceso de compra para entender la dinámica que ocurre entre el prestador del servicio y el consumidor final.

3.2. Etapas de la secuencia del proceso de compra

Considerando el consumidor como eje fundamental en el proceso de compra, como se mencionó anteriormente, es necesario entender la secuencia de acciones que ocurren cuando se lleva a cabo la operación. De esta forma se va a comprender como piensa el consumidor y porqué toma determinadas decisiones. Para lograr este propósito se tomará en cuenta el planteamiento del autor De Andrés (2007), que en su obra *Marketing de empresas de servicio*, enuncia una serie de etapas que forman parte del proceso de compra.

1) Búsqueda de información: es la etapa en la cual el potencial consumidor se informa a través de fuentes personales y impersonales de los atributos del servicio tomando en cuenta que existen riesgos relacionados con la intangibilidad, la imposibilidad de devolución y el poco grado de estandarización.

2) Evaluación de las alternativas: el consumidor selecciona el servicio basado en las emociones, las experiencias y en el estado de ánimo. Estos sentimientos influyen en las evaluaciones y en la toma de la decisión de compra.

3) Compra y consumo: en esta etapa se debe garantizar que el proveedor de servicio y sus empleados establezcan un escenario que permita crear confianza y compatibilidad con el cliente para de esta forma cumplir la promesa de calidad del servicio.

4) Evaluación postventa: el consumidor del servicio va a crear opiniones o juicios en base a la experiencia brindada y va a generar, dependiendo de la satisfacción de sus necesidades, lealtad con la marca.

En conclusión, se puede decir que el hecho de que los servicios se adquieren sin tener contacto directo y previo con sus atributos, conlleva a la necesidad de realizar una gestión de la marca en la cual se tomen en cuenta los mensajes y el discurso que se emite a los posibles consumidores, la promesa de experiencias satisfactorias, la calidad del personal y su capacidad para establecer escenarios que permitan que el cliente forme lazos emocionales con el proveedor de servicio y de esta forma motiven sus futuras compras y selección por sobre los competidores.

3.3. Gestión del cliente

Como se ha planteado a lo largo de los capítulos, el cliente juega un papel fundamental en el proceso de compra y no es diferente en caso de las empresas de servicio. Su presencia es necesaria para que se produzcan las interacciones con las empresas y sus marcas. Los clientes requieren cubrir una necesidad no satisfecha y la empresa tiene como objetivo llevarlo a cabo obteniendo una serie de beneficios. Para este caso en particular se van a tomar en cuenta los clientes finales, denominados consumidores, ya que son aquellos que adquieren el servicio y lo disfrutan esperando una atención y prestación, eficaz y satisfactoria.

Hoy en día son pocas las empresas de servicios orientadas a los clientes, ya que en la mayoría de los casos sus acciones no toman en cuenta los anhelos y deseos reales del consumidor, lo que origina el fracaso de sus comunicaciones y las pérdidas financieras, de imagen, credibilidad, etc. Este fenómeno, como explica Barquero (2003), ocurre por tres motivos básicos. En primer lugar la necesidad de las empresas de obtener resultados a corto plazo; en segundo lugar falta de motivación y disposición a la hora de producir ideas que requieran creatividad, motivación y cambio. Y en tercer lugar debido a la inexistencia

de un modelo claro y definido que ayude a pautar las líneas de acción con respecto a los clientes. Por este motivo el autor plantea un modelo que identifica en primer lugar las variables que debe poseer un modelo de gestión de clientes y en segundo lugar establece las conexiones que existen entre ellos. Dicho modelo se estructura en cinco fases.

- Fase 1 Captación: tiene como objetivo introducir el cliente a la empresa a través de acciones como la identificación de su perfil y la promoción de la oferta de valor que ofrecen.

- Fase 2 Repetición: tiene como objetivo el mantenimiento del cliente dentro del círculo de la relación, con la finalidad de que éste repita la compra durante el mayor tiempo posible creando una dinámica en la que ambos ganen. Esto se realiza a través de la detección de sus requerimientos y la modificación de la oferta según las necesidades identificadas.

- Fase 3 Relación: tiene como objetivo implantar los sistemas vinculares que le permitan al cliente interactuar positivamente con la empresa. Esto se logra a través de la atención de solicitudes de información, ordenes de servicio y reclamos, así como con la identificación de las áreas de mejoras y la detección de los momentos donde ocurre la verdadera interacción cliente/empresa, de tal forma que permitan evaluar el cumplimiento de sus expectativas.

- Fase 4 Vinculación: tiene como objetivo lograr que el cliente se mantenga establemente dentro del círculo de relación y en el peor de los casos establecer las acciones necesarias para volverlos a introducir. Esto se realiza a través de la detección de patrones de baja y el motivo de su decisión; la creación de planes de fidelización empleando los canales y comunicaciones convenientes y el diseño de planes de recuperación de clientes, ofreciendo alternativas para su retorno.

- Fase 5 Seguimiento y control: tiene como objetivo evaluar al cliente con el fin de llevar a cabo las acciones más convenientes dependiendo de su perfil y características específicas;

al mismo tiempo permite modificar la dirección de sus acciones para satisfacer efectivamente las necesidades de los clientes.

En conclusión el ejercicio del *branding* dentro de las empresas de servicio permite lograr coherencia en el discurso y formar lazos de confianza con los consumidores a través de la construcción de sólidos beneficios de la marca. De igual forma es necesario definir estrategias basadas en el cliente, que permitan realizar las acciones que logren consolidar la compra y establecer fidelidad ante todo. Un buen modelo de *branding* permitirá que la marca esté consolidada en el mercado, al mismo que ofrece la protección de sus servicios con respecto a los competidores.

Capítulo 4: *Branding* de restaurantes

4.1. Los restaurantes

Dentro de las empresas de servicio se encuentra la restauración tradicional, la cual está

integrada por los restaurantes o casas de comida que son administrados de forma independiente o a través de franquicias. Su principal característica es que ofrecen comidas elaboradas en una cocina común (De Juan, De Padra, Gray, Marcé y Nieto, 2006).

Dentro de este tipo de restauración se encuentran diversas clasificaciones de los establecimientos, tomando en cuenta la población a la que sirven, el producto que ofrecen, la tecnología que emplean, tanto a nivel de infraestructura como operacionalmente, entre otros factores que determinan su clasificación particular.

Conceptualmente los restaurantes se definen como aquellos establecimientos, cualquiera que sea su denominación, que sirven al público comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo local, mediante un pago (Denia, 2008).

Para esta investigación en particular se va a tomar en cuenta dos clasificaciones. En primer lugar la tipología establecida por Arduser y Brown (2005) que toman en cuenta para clasificar a los restaurantes su atmósfera en términos de decoración, tipo de porcelana, el estilo del menú, la forma como son operados, el grado de experiencia del personal, entre otros; contemplando tres tipos de establecimientos:

- Restaurantes de lujo: son aquellos que habitualmente ofrecen porcelana fina y manteles de mesa, en una atmósfera de lujo. Un anfitrión está a cargo de capitanes, meseros, buses y *sommeliers*. El menú es generalmente extenso, así como la carta de vino. El ritmo de servicio es relajado con comidas que a menudo duran hasta tres horas.

- Bistró/*Trattoria*: son aquellos que integran establecimientos de mantel blanco con un menú que ofrece una variedad de platos que van desde simples hasta más sofisticados. Tradicionalmente, los bistrós y las *trattorias* eran operados de manera familiar, pero ahora el término generalmente se refiere a cualquier restaurantes simple con mecanismo de pago por plato o cubierto libre.

- Familiar: son aquellos que incluyen el estilo sencillo, de comida rápidas y restaurantes

temáticos. Estos restaurantes usualmente no tiene manteles o porcelana fina, su carta de vinos es de regular a mala. La comida es bastante simple y a menudo el personal tiene menos experiencia que en los tipos de restaurante anteriormente mencionados.

En segundo lugar se van a considerar los restaurantes de la categoría de regionales. Definidos por Coltman (1995) como aquellos que se especializan en comidas específicas de una región o de un país. En sus establecimientos es de vital importancia la decoración y la ambientación con elementos típicos y música correspondiente de la región. En éstos los precios oscilan, según la categoría del establecimiento, entre moderados y altos. Su ubicación varía según el caso, y generalmente se da mayor importancia a la cena aunque no se excluyen los almuerzos de negocios a precios cómodos. Dentro de esta categoría pueden entrar los restaurantes latinoamericanos incluyendo los mexicanos, colombianos, peruanos, brasileros, cubanos, entre otros. Para el estudio de la presente investigación se tomaron en cuenta restaurantes regionales de tres zonas específicas de Latinoamérica como lo son Colombia, México y Perú, ya que representan una oferta muy amplia y variada dentro del sector gastronómico de C.A.B.A.

4.2. Factores que influyen en la construcción del vínculo entre las marcas de restaurantes y el consumidor

Como se planteó en apartados anteriores, el consumidor, en este caso el comensal y la empresa, deben establecer relaciones que permitan crear vínculos sólidos y sostenibles en el tiempo; que motiven la decisión de acudir a un restaurante y no a otro; que garanticen la repetición de la experiencia y por último que traigan beneficios financieros a la empresa.

Sin embargo para que se formen estas conexiones, el establecimiento debe cumplir una serie de condiciones mínimas en relación a lo que ofrece en su experiencia.

Según Muller (1998) existen tres requisitos básicos para construir el vínculo entre la marca

de un restaurante y el consumidor, los cuales son:

- Calidad de productos y servicios: los consumidores juzgan el nivel de los productos y los servicios basados en la combinación de la oferta y su utilidad, lo que los restaurantes llaman comúnmente valor. El nivel de calidad de productos y servicios se basa en un balance entre los niveles de precio y la calidad de la comida. Los límites de precios se establecen en base a inspecciones en los menús dependiendo de la región y categoría de los establecimientos; y los límites de calidad de la comida involucra una mezcla de sabor, temperatura, rapidez, actitud de los empleados y conveniente acceso, los cuales se miden a través de constantes investigaciones de consumidores.
- Una ejecución impecable: para construir el valor de marca, los sistemas de servicios deben garantizar que la calidad de los productos y servicios sea proporcional a las expectativas del cliente. En esta área, el tiempo del servicio de entrega es de suma importancia, sin olvidar que se debe garantizar que la comida debe ser presentada en el formato más atractivo usado en el mercado. En conclusión la compra y entrega debe ser ejecutada en el tiempo adecuado, libre de errores y complicaciones.
- Un Imaginario simbólico: la marca debe ser reforzada por elementos tangibles que sean consistentes, que evoquen significados en el comensal y que representen manifestaciones gráficas de la cadena de posicionamiento relacionado a la calidad y la ejecución. Este simbolismo debe ser representado a través de todas las comunicaciones con marcas icónicas, logotipos, vestimenta adecuada de la empresa, merchandising, entre otras.

En esta instancia de la investigación se observan las primeras variables particulares que deben ser tomadas en cuenta a la hora analizar el comportamiento de las marcas de los restaurantes en función al consumidor.

Como se planteó anteriormente es necesario la presencia de una serie de condiciones que

permitan la formación de vínculos con estas empresas de servicio, de tal forma que permitan su gestión con la finalidad de obtener rentabilidad.

4.3. Gestión de marca de restaurantes

Como ocurre con todos los servicios el rasgo de intangibilidad dificulta la tarea de crear una imagen que atraiga la demanda y modifique el comportamiento de los consumidores. Es por ello que la construcción del valor de la marca a través de su gestión ha sido el foco primario de los ejecutivos y dueños de restaurantes sobre todo en los últimos años.

Según Sulek y Hensley (2004), los clientes en los restaurantes buscan una serie de atributos cuando viven la experiencia de la comida, tales como buenos platos, buen servicio y una estadía placentera. Estos tres componentes contribuyen a conseguir la satisfacción de dichas necesidades, y por ende garantizan, en muchos de los casos, el regreso al establecimiento.

La aceptación y selección de un establecimiento por encima de otro muchas veces se basa en las marcas. Los clientes buscan marcas que los emocionen, apoyen, sorprendan, que sean consistentes, confiables y que por encima de todo les permita reflejar su propia imagen.

Como expone Muller “la marca es una promesa al consumidor de cierto nivel de calidad del producto y servicio” (1998, p. 91). Es por ello que los restaurantes, con el objetivo de garantizar dicha promesa, han iniciado procesos de aplicación de teorías y prácticas de gestión de marcas, tratando de dar los primeros pasos para rediseñar su misión corporativa orientada a la marca y en su construcción sólida.

Finalmente cabe destacar, que el *branding* de los restaurantes va más allá de los métodos tradicionales de diferenciación de productos, ya que se enfoca en estrategias de posicionamiento basadas en atributos de consumo bien definidos, es decir en las

características e identidad del consumidor. Esto se debe a que los consumidores tienen altas expectativas y a diferencia de años atrás ya no se conforman con menús tentadores. Su propia segmentación los ha llevado a la formación de expectativas individuales representadas por productos y servicios casi personalizados. Es por ello que la implementación de una gestión de marcas de servicios adecuada constituye una necesidad primaria de los empresarios, y sobre todo en el rubro de la restauración.

Capítulo 5: Relevamiento de restaurantes latinoamericanos en Buenos Aires

5.1. Enfoque metodológico

Como se mencionó anteriormente el presente proyecto de graduación se encuentra dentro de la categoría de los trabajos de investigación y se abordó desde una perspectiva exploratoria-descriptiva. Esta combinación de abordajes metodológicos se apoya en los

criterios que expone Sabino (2006), sobre estos tipos de investigaciones. Por un lado, explica que las exploratorias son aquellas que tienen como objetivo analizar un tema que ha sido poco explorado y examinado, que es éste el caso. Sin embargo, aunque este tema es de reciente estudio, dentro de la investigación de campo propuesta, se pretende caracterizar el comportamiento del fenómeno a partir de variables e indicadores basados en el estado del conocimiento actual, considerando específicamente las unidades de análisis seleccionadas, por tanto, esto le otorga el carácter descriptivo a la investigación. En el mismo sentido el autor caracteriza a las investigaciones descriptivas como aquellas que tienen como objetivo primordial, describir características esenciales de los fenómenos, mediante el manejo de criterios sistemáticos que permitan explicar su estructura y organización.

El plan de trabajo propuesto se centró en una investigación cualitativa, con un diseño de campo y un enfoque metodológico orientado a la observación científica, que consiste en buscar datos utilizando los sentidos, con el objetivo de resolver un problema de investigación. Para ello se empleó específicamente la observación participante, que implicó en primer lugar, la integración del investigador en el ámbito donde ocurre el fenómeno y en segundo lugar la ejecución de la doble tarea de desempeñar un rol dentro del conjunto y al mismo tiempo recoger los datos que se deseaban conseguir.

Finalmente para sistematizar este método, se llevó a cabo la observación estructurada constituida por una guía de observación, que con las variables, indicadores y escalas correspondientes, constituyen el instrumento metodológico empleado.

5.2. Universo de estudio

Para el abordaje del fenómeno de investigación se estableció como universo de estudio los

establecimientos de comidas y bebidas, de la tipología de los restaurantes, ubicados en el barrio de Palermo en Capital Federal, Buenos Aires. La muestra está constituida por establecimientos cuya gastronomía es de origen latinoamericano, particularmente los de cocina colombiana, mexicana y peruana. La selección de estas tres tipos de gastronomía se debió a que estos restaurantes están posicionados como los de mayor demanda y oferta culinaria dentro de los establecimientos latinoamericanos que existen en Buenos Aires (Nevo y Brenman, 2009).

5.3. Unidades de análisis

Dentro de la muestra tomada en la investigación se seleccionaron seis unidades de análisis que serán estudiadas para analizar el comportamiento de las variables en cada una de ellas. Particularmente se eligieron seis restaurantes regionales latinoamericanos como son *Antojito Colombiano* y *Gabo Colombian Resto Bar* de cocina colombiana, *Cielito Lindo* y *María Félix* de cocina mexicana y *Moche* y *Ceviche* de cocina peruana.

A continuación se presenta una descripción de cada establecimiento en términos de ubicación geográfica, tipo de cocina, especialidades y un elemento muy importante, como lo es la promesa que construye cada lugar para el comensal.

5.3.1. *Antojito Colombiano*

Es un restaurante de cocina colombiana ubicado en la Av. Córdoba al 3883 en el barrio de Palermo. De acuerdo a la información brindada en su página Web, tiene como especialidades entre los platos principales la bandeja paisa, el ajiaco, los sancochos, los tamales, las arepas y las empanadas; entre los postres se destacan el *mousse* de maracuyá y el helado de mango. Su promesa es la de “un lugar mágico en donde puedes recordar a

Colombia y disfrutar de lo maravillosa que es, aún estando lejos de casa” (Antojito Colombiano, 2009).

5.3.2. Gabo Colombian Resto Bar

Es un restaurante de cocina colombiana que se encuentra en el barrio de Palermo sobre la Av. Honduras al 5719. Su chef Juan David Jaramillo, ofrece a los comensales especialidades como la bandeja paisa, plato típico de la zona Antioqueña y el ajiaco santafereño. Como se expone en su página Web oficial, *Gabo Colombian Resto Bar*, promete a los comensales vivir una experiencia en la cual se combinan acertadamente, “el exquisito sabor de las comidas típicas colombianas con una ambientación que recrea la imaginación plasmada en los escritos del autor Gabriel García Márquez” (Gabo, Colombian Resto Bar, 2009).

5.3.3. Cielito Lindo

En un restaurante de cocina mexicana situado en la Av. El Salvador al 4999 en el barrio de Palermo. Su chef Horacio Delfino, ofrece a los comensales especialidades como el pollo al achiote, los tacos al pastor y el cordero a la Jalisco; destacando entre sus postres las torrijas caseras. *Cielito Lindo* ofrece al comensal vivir una experiencia enmarcada por exquisitos platos de especialidad mexicana con los verdaderos ingredientes usados en el país azteca y una ambientación alegre y musical (Nevo y Brenman, 2009).

5.3.4. María Félix

Es un restaurante de cocina mexicana que se localiza en el barrio de Palermo sobre la Av. Guatemala al 5200. De acuerdo a la información proporcionada en su página Web, ofrece entre sus especialidades platos principales como las fajitas, el guacamole con totopos,

quesadillas, nachos y enchiladas; entre sus bebidas se destacan las margaritas. *María Félix* promete al comensal vivir un viaje fuera de sus hábitos alimenticios regulares y ofrece ser “un foro digno donde se combina la calidad de la alta cocina mexicana, el buen servicio y ambiente (...) dentro de un hermoso marco Mexicanísimo que nos hace recordar las haciendas o casonas coloniales de México” (María Félix, 2009).

5.3.5. Ceviche

Es un restaurante de cocina peruana ubicado en la Av. Costa Rica al 5644 en el barrio de Palermo. Como se expone en su página Web, su chef Marco Espinoza, ofrece un menú en el cual se destacan como platos principales las degustaciones de causas, ceviches, tiraditos y raviolos de batata. También sobresalen bebidas como el pisco sour y postres como la *crepe* soufflé de banana. *Ceviche* promete ser “el lugar de la cocina peruana” en donde se condensan las fuertes tradiciones regionales con la cultura incaica y colonial con sus aportes chinos y japoneses (Ceviche, 2009).

5.3.6. Moche

Es un restaurante de cocina peruana que se sitúa en el barrio de Palermo en la Av. Nicaragua al 5901. De acuerdo a la información proporcionada en su página Web, su chef Jonathan Fernández, ofrece un menú que cuenta con especialidades tales como el lomo asado, el moche, el seco de lomo, el pollo al maní, el sudado de mero, entre otros. También se destacan bebidas como la chica morada y postres como el suspiro de limeña y la mazamorra morada. Bajo la premisa de una gastronomía gourmet, *Moche* promete una experiencia en la cual el comensal descubre “los sabores, los aromas y la textura de la mejor cocina peruana” (Moche, 2009).

5.4. Unidades de información

Para el relevamiento de campo llevado a cabo en esta investigación, se emplearon tres unidades de información que constituyen fuentes primarias y secundarias. En primer lugar se utilizó el recurso de la observación participante, anteriormente definida, empleando como registro de los datos una guía de observación formal y estructurada que permitiese el posterior procesamiento de la información recolectada. En segundo lugar se utilizaron los sitios Web de los restaurantes, disponibles en Internet; y Por último se empleó la *Guía Óleo de restaurantes en Buenos Aires 2009* escrita por Nevo y Brenman, que constituye una guía abierta de los restaurantes de la ciudad de Buenos Aires, en donde se presenta información de contacto, características de los establecimientos, así como distintos criterios de clasificación del servicio, ambiente y comida por parte de los comensales.

5.5. Definición conceptual y operacional de las variables

En el instrumento planteado se definieron cinco variables nominales que van a permitir observar el comportamiento de las unidades de análisis en relación a la problemática de *branding* planteada. Dichas variables están constituidas por características o cualidades que son susceptibles a variaciones en su valor y sobre ellas no se construye ninguna serie numérica definida (Sabino, 2006).

Las cinco variables consideradas en esta investigación son las siguientes: características generales, servicio, identidad de la marca, imagen de la marca y valor de la marca.

A continuación se presenta, en primer lugar la definición conceptual y operacional de cada variable, lo cual va a permitir un acercamiento general a la variable y sus indicadores. Y en segundo lugar se expone la definición operacional de los indicadores que conforman la variable, puntualizando de esta manera, el grupo de características susceptibles a ser observadas durante la observación llevada a cabo.

5.5.1. Características generales

Conceptualmente las características son definidas como las cualidades que otorgan carácter o sirven para diferenciar a alguien o algo de sus análogos (Real Academia Española, 2009). Si se abarca el concepto desde el punto de vista operacional se definen las características generales como los rasgos formales, estructurales y espaciales del establecimiento así como las cualidades básicas del perfil demográfico del comensal.

A continuación se describen los indicadores que integran la variable.

-Tipo de restaurante: se refiere a la clasificación del establecimiento tomando en cuenta su atmósfera en términos de decoración y tipo de porcelana, el estilo del menú, la forma como son gerenciados y la experiencia del personal.

- Tamaño del local: se refiere a la clasificación del establecimiento tomando en cuanto la cantidad de mesas que sitúa en su espacio físico. Considerando el lugar pequeño si tiene de 5 a 10 mesas; mediano si tiene entre 11 a 15 mesas y grande si tiene más de 15 mesas.

- Aspecto del lugar: se refiere a la atmósfera general que se presenta en el establecimiento en relación al tipo de restaurante, platos en el menú y tipo de comensal.

- Edad de los comensales: se refiere al rango de edad promedio de los comensales.

- Sexo de los comensales: se refiere al sexo que predomina en los comensales.

5.5.2. Servicio

Conceptualmente el servicio se puede definir como la organización y personal destinados a proteger intereses o satisfacer necesidades del público. (Real Academia Española, 2009).

Desde una mirada operacional, se define como el conjunto cualidades del establecimiento relacionadas a la ejecución de la actividad por parte de los empleados, en términos de tiempo, calidad, efectividad y oferta que presentan a los comensales.

Seguidamente se enuncian los indicadores que integran la variable y se expone su definición operacional.

- Tiempo de espera: se refiere al tiempo promedio que pasa desde que el comensal ingresa al establecimiento hasta que es sentado en su mesa.
- Variedad de platos: se refiere a la cantidad de platos disponibles en el menú tomando en cuenta únicamente los platos principales.
- Variedad de bebidas y tragos: se refiere a la cantidad de bebidas típicas, tanto alcohólicas como no alcohólicas, que ofrecen en el menú.
- Conocimiento del menú por parte de los empleados: se refiere a si los empleados conocen los platos del menú en términos de su preparación e ingredientes.
- Tiempo de toma del pedido: se refiere al tiempo que pasa desde que un comensal se sienta en su mesa hasta que es atendido por los empleados.
- Limpieza del local: se refiere al grado de pulcritud que percibe el comensal del establecimiento y sus empleados.
- Calidad de atención: se refiere a como percibe el comensal la atención de los empleados, en términos de respeto, trato, actitud y eficiencia.
- Rapidez en entrega del pedido: se refiere al tiempo que pasa desde que el comensal ordena hasta que recibe el pedido en su mesa.
- Horario de atención: se refiere al horario en el cual se encuentra abierto al público el establecimiento.

5.5.3. Identidad de la marca

Desde una perspectiva conceptual, la identidad de marca se puede definir como la expresión que transmite al exterior la marca, que incluye su nombre, su logotipo, su comunicación y apariencia visual (Neumeier, 2006). Desde el punto de vista operacional,

representa el conjunto de rasgos propios del establecimiento que lo caracterizan frente a los demás y que involucran aspectos de su apariencia visual y ambiental.

A continuación se detallan los indicadores que integran la variable y se presenta la definición operacional tomada para cada uno.

- Ambientación y decoración general: se refiere a la relación que se percibe entre la decoración del establecimiento y su temática gastronómica.

- Decoración de baños: se refiere a la relación que se percibe entre los baños y la temática del establecimiento desde el aspecto señalético y decorativo.

- Indumentaria del personal: se refiere a la relación entre la temática del establecimiento y la indumentaria de los empleados; tomando en cuenta la consistencia con el sistema gráfico planteado.

- Decoración de mesa: se refiere a la relación y consistencia entre los manteles y otros elementos dispuestos en la mesa y la temática del establecimiento.

- Música: se refiere la consistencia que existen entre la música de ambientación colocada en el establecimiento y la temática del mismo.

- Platos típicos: se refiere a la correspondencia que existen entre los platos y las características originales de la gastronomía que ofrece el establecimiento, en términos de ingredientes, modo de preparación, sabor y presentación.

- Tragos típicos: se refiere a la correspondencia que existen entre los tragos y bebidas ofrecidas y las características originales de la gastronomía del establecimiento, en términos de ingredientes, modo de preparación, sabor y presentación.

5.5.4. Imagen de marca

Conceptualmente se puede definir la imagen de marca como la representación mental que se hace el cliente o consumidor de un producto, servicio u organización (Neumeier, 2006).

Desde una mirada operacional, se define como la representación mental que construye el comensal del establecimiento, en relación al grado de pregnancia de su nombre y marca gráfica y la consistencia entre diferentes elementos gráficos y el sistema visual planteado.

A continuación se describen los indicadores que integran la variable y se expone su definición operacional.

- **Pregnancia del nombre:** se refiere al grado de recordación que tiene el comensal de la marca, tomando en cuenta su característica verbal.

- **Pregnancia del isologotipo:** se refiere al grado de recordación que tiene el comensal de la marca, tomando en cuenta su característica visual.

- **Consistencia entre marca gráfica y el sistema gráfico general:** se refiere a la percepción que tiene el comensal de la consistencia entre la comunicación del isologotipo en todo el establecimiento y los elementos dentro de su sistema gráfico.

- **Diseño de menús:** se refiere a la percepción que tiene el comensal del diseño del menú y su consistencia con el sistema gráfico del establecimiento.

- **Señalética general:** se refiere a la consistencia que percibe el comensal entre el diseño de la señalética general del lugar y el sistema gráfico del establecimiento.

5.5.5. Valor de la marca

Desde una mirada conceptual, el valor de marca se define como la recompensa económica derivada del comportamiento de los clientes o consumidores con una marca y su intención de pagar más por ella en comparación con otra del mismo rubro (Interbrand, 2008).

Por otra parte, operacionalmente el valor de marca está definido como las interacciones del comensal con la marca del establecimiento, tomando en cuenta los beneficios funcionales, económicos y emocionales que este percibe y la evaluación de la experiencia que realiza.

A continuación se detallan los indicadores que integran la variable y se presenta la definición operacional tomada para cada uno.

- Rango de precios del establecimiento: se refiere al nivel de precios de una cena promedio para un comensal, considerando la compra de bebida sin alcohol, plato principal y postre.
- Relación entre calidad y precio: se refiere a la relación que existe entre la calidad del producto recibido tomando en cuenta su presentación y sabor y el precio de cada plato.
- Valor de la experiencia: se refiere a la evaluación que realiza el comensal al finalizar la experiencia en el establecimiento, tomando en cuenta los indicadores presentados en las variables anteriores.

5.6. Instrumento de recolección de datos

Un instrumento de recolección de datos esta constituido por cualquier recurso que permita al investigador tener una aproximación a determinado fenómeno y de esta forma extraer la información. Su adecuada construcción en términos de forma y contenido va a permitir la vinculación de aspectos teóricos y empíricos (Sabino, 2006).

Para la presente investigación se planteó como instrumento una guía de observación que contempla las cinco variables anteriormente descritas, cada una con los indicadores específicos, los cuales van a permitir recoger los datos directamente de la realidad.

A continuación se presenta una tabla que contempla la estructura del instrumento utilizado para este proyecto de investigación.

Tabla N° 1. Instrumento: Guía de Observación

Fecha	
Nombre del local	
Dirección:	
Tipo de comida (Nacionalidad)	

Variable 1: Características Generales			
1. Tipo de restaurante			
a) De lujo	b) Bistró/Trattoria	c) Familiares	
2. Tamaño del local			
a) Pequeño	b) Mediano	c) Grande	
3. Aspecto del lugar			
a) Familiar	b) Joven	c) Ejecutivo	
4. Edad de los comensales			
a) 20 a 30 años	b) 31 a 45 años	c) + 45 años	
5. Sexo de los comensales			
a) Hombres	b) Mujeres	c) Igual proporción de hombres y mujeres	
6. Horario de atención			
a) Solo mediodías	b) Solo noches	c) Mediodía y noche	
Variable 2: Servicio			
7. Tiempo de espera			
a) 1 a 10 min.	b) 11 a 20 min.	c) 21 a 30 min.	
8. Variedad de platos			
a) 35 a 25 platos	b) 24 a 15 platos	c) 14 a 10 platos	d) 9 a 5
9. Variedad de bebidas y tragos			
a) 20 a 15	b) 14 a 10	c) 9 a 5	
10. Conocimiento del menú por parte de los empleados			
a) Conoce el detalle de todos los platos	b) Conoce sólo una parte de los platos	c) Conoce muy pocos platos	
11. Tiempo de toma del pedido			
a) 1 a 5 min.	b) 6 a 10 min.	c) 11 a 15 min.	
12. Limpieza del local			
a) Muy limpio	b) Limpio	c) Ligeramente limpio	
13. Calidad de atención			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
14. Rapidez en entrega del pedido			
a) 5 a 15 min.	b) 16 a 20	c) 21 a 35	

Variable 3: Identidad de la marca			
15. Ambientación y decoración general			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
16. Decoración de baños			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
17. Indumentaria del personal			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
18. Decoración de mesa			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
19. Música			
a) Consistente	b) Medianamente consistente	c) Poco consistente	
20. Platos típicos			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
21. Tragos típicos			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
Variable 4: Imagen de marca			
22. Pregunta del nombre			
a) Muy preguntante	b) Medianamente preguntante	c) Poco preguntante	
23. Pregunta del isologotipo			
a) Muy preguntante	b) Medianamente preguntante	c) Poco preguntante	
24. Consistencia entre marca gráfica y el sistema gráfico general			
a) Consistente	b) Medianamente consistente	c) Poco consistente	
25. Diseño de menús			
a) Consistente	b) Medianamente consistente	c) Poco consistente	
26. Señalética general			
a) Consistente	b) Medianamente consistente	c) Poco consistente	

Variable 5: Valor de marca			
27. Rango de precios del establecimiento			
a) Hasta \$40	b) Entre \$41 y \$65	c) Entre \$66 y \$100	d) + \$100
28. Relación entre calidad y precio			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala
29. Valor de la experiencia			
a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mala

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla N° 1 constituye la estructura de la guía de observación utilizada en el relevamiento de campo, que adicionalmente incorporó dos renglones para observaciones específicas por indicador y una escala que puede ser de 3 o de 4 niveles. Dichas escalas son de dos tipos: nominal, particularmente aquellas que manifiestan únicamente una equivalencia de categorías entre los diferentes puntos que asume la variable; y ordinal, que son las escalas que diferencian distintos valores de la variable jerarquizándolos simplemente de acuerdo a un rango (Sabino, 2006).

En conclusión este capítulo tiene como objetivo plantear claramente la metodología empleada en el trabajo de campo de tal forma que se prosiga, con un panorama perfectamente definido, a la presentación de los resultados y sus análisis.

Capítulo 6: Análisis de la observación

6.1. Metodología de análisis

Los resultados han sido procesados utilizando una base de datos en *Excel 2003*, en donde se cargó la información obtenida según la escala original utilizada y las observaciones que hayan dado lugar.

En primer lugar existen indicadores que fueron valorados a través de una escala nominal de tres niveles (a-b-c); como es el caso de los indicadores 1, 2, 3, 4, 5 y 6, cuyos resultados se considerarán como rasgos descriptivos sin ser calificativos de la variable. Otros indicadores fueron valorados mediante una escala ordinal de 3 niveles (a-b-c), donde (a) es el resultado más positivo y (c) el más negativo; como es el caso de los indicadores 7, 8, 9,

10, 11, 12, 14, 19, 22, 23, 24, 25 y 26.

Por otra parte, existen indicadores que fueron valorados mediante una escala ordinal de 4 niveles (a-b-c-d), donde (a) es un resultado más positivo y (d) el más negativo; como es el caso de los indicadores 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 27, 28 y 29.

Seguidamente como próximo paso para procesar la información, se construyeron matrices de dos entradas: por unidad de análisis (UA) y por variable/ indicador, para el caso de los indicadores con escala ordinal.

De igual forma para simplificar el procesamiento de los resultados se estableció, por criterio del investigador, transformar los resultados en dos valores: positivo (+) para aquellos correspondientes a los valores (a) y (b) y negativo (-) para los correspondientes a los valores (c) y (d) de las escalas ordinales de 3 y 4 niveles. También, por criterio del investigador se establecieron, los indicadores de mayor importancia e impacto sobre la valoración de la variable.

Los análisis de los resultados se realizarán de dos maneras: en primer lugar a nivel de cada UA, es decir se efectuará para cada unidad de análisis un estudio por indicador/variable en el que se señala la valoración precisa del indicador y las observaciones que han sido recolectadas durante la observación, que concluirá con la valoración global por variable por UA. Y en segundo lugar se establecerá una comparación por indicador/variable de las seis unidades de análisis, la cual permitirá concluir con dos informaciones: por una parte, aquellos indicadores que han sido valorados positiva y negativamente por el mayor número de restaurantes, que proporcionan información sobre la importancia atribuida a las variables que forman parte de la gestión de su marca. La segunda conclusión que se obtiene de esta comparación es una jerarquización de los restaurantes en función del mayor porcentaje de indicadores valorados positivamente y en particular, el haber valorado positivamente aquellos indicadores considerados de mayor importancia e impacto sobre la

variable.

6.2. Presentación de matrices y análisis

6.2.1. Variable 1: Características generales

Para esta variable, cuyos indicadores fueron valorados a través de una escala nominal, se presenta una única matriz de doble entrada, con las UA y los indicadores/variable, cuyos resultados serán mostrados de acuerdo a la escala original utilizada en el instrumento.

Tabla N° 2 : Resultados por indicador de la variable 1 por UA

Unidad de análisis	Variable 1. Características Generales					
	*1. Tipo de Restaurante	2. Tamaño del local	3. Aspecto del lugar	*4. Edad de comensales	5. Sexo de los comensales	6. Horario de atención
1. Antojito Colombiano	Familiares	Pequeño	Joven	20 a 30 años	Igual proporción	Mediodías y noche
2. Gabo Colombian	Bistró/Trattoria	Mediano	Joven	20 a 30 años	Igual proporción	Mediodías y noche
3. Cielito Lindo	Familiares	Mediano	Familiar	31 a 45 años	Igual proporción	Solo noches
4. María Félix	Bistró/Trattoria	Grande	Familiar	31 a 45 años	Igual proporción	Mediodías y noche
5. Ceviche	Bistró/Trattoria	Grande	Ejecutivo	31 a 45 años	Igual proporción	Solo noches
6. Moche	Bistró/Trattoria	Mediano	Ejecutivo	31 a 45 años	Igual proporción	Mediodías y noche

(*) Indicadores considerados más importantes y de mayor impacto para la valoración de la variable. Fuente: Elaboración Propia

Basados en la tabla N° 2 , se realizó el análisis de forma descriptiva, del tal forma que permitiese definir el perfil de los restaurantes que forman parte de la muestra. Obteniendo los siguientes resultados:

- Con respecto al tipo de restaurante: el 67% (4 restaurantes) son tipo Bistró/Trattoria y un 33% (2 restaurantes) son de tipo familiar.
- Con respecto al tamaño del local: el 50% (3 restaurantes) son de tamaño mediano, el 33% (2 restaurantes) son grandes y el 17% (1 restaurante) es pequeño.
- Con relación al aspecto del lugar: el 33% (2 restaurantes) son de aspecto joven, otro 33% (2 restaurantes) de aspecto familiar y los otro 33% (2 restaurantes) de aspecto ejecutivo.
- Con relación a la edad de los comensales: en el 67% (4 restaurantes) tienen una edad percibida entre 31 a 45 años y el otro 33 % (2 restaurantes) entre 20 a 30 años.

- Con respecto al sexo de los comensales: el 100% (6 restaurantes) tienen igual proporción de comensales mujeres como varones.

- Con respecto horario de atención: el 67% (4 restaurantes) tienen una horario de atención a mediodías y noche y el otro 33% (2 restaurantes) sólo por las noches.

Se concluye que el perfil de estos restaurantes está caracterizado por ser tipo Bistró/Trattorias, de tamaño mediano, donde acuden comensales entre 31 a 45 años de igual proporción de sexos y con una horario de atención al público a mediodías y noche.

6.2.2. Variable 2: Servicio

A continuación se presenta la matriz para la variable exponiendo los resultados de los indicadores que la integran en cada UA.

Tabla N° 3. Resultados por indicador de la variable 2 por UA

Unidad de análisis	Variable 2: Servicio																
	7.Tiempo espera		*8.Variedad. Platos		*9.Variedad. beb. y tragos		*10.Conocimiento. menú empleado		11.Tiempo toma pedido		12.Limpieza		*13.Calidad atención		14.Rapidez entrega		
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	
1.Antojito Colombiano	x			x		x		x		x			x			x	
2. Gabo Colombiano	x			x	x			x			x			x			x
3. Cielito Lindo	x			x		x		x			x			x			x
4. María Félix	x		x			x		x			x			x			x
5. Ceviche	x		x			x		x			x			x			x

6. Moche	x			x		x	x		x		x				x
----------	---	--	--	---	--	---	---	--	---	--	---	--	--	--	---

(*) Indicadores considerados más importantes y de mayor impacto para la valoración de la variable: Servicio. Fuente: Elaboración Propia

Basados en la tabla N° 3 se presentan los análisis en base a dos entradas:

a) Resultados por indicador y por variable de cada unidad de análisis:

- Para la unidad de análisis 1, *Antojito Colombiano*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 3 indicadores de los 8 que integran la variable, lo que equivale al (38%). Los indicadores son: tiempo de espera: entre 1 y 10 minutos; conocimiento del menú por parte de los empleados: indica que conocen el detalle de todos los platos, además hacen una explicación clara; y tiempo para la toma del pedido: entre 6 y 10 minutos. Los otros 5 indicadores fueron valorados negativamente, lo que representa el (62%). Tales indicadores son: variedad de platos: ofrecen 10 platos típicos, variedad de bebidas y tragos: ofrecen 5 tragos típicos; limpieza del local: se ve ligeramente limpio, la iluminación pobre hace ver sucio el lugar y no favorece; calidad de atención: es mala, con olvidos de órdenes y un trato hacia el comensal con demasiada confianza; rapidez en la entrega del pedido: el plato principal tardó 30 minutos.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que: sólo el 38% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que sólo uno de los cuatro indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable fue valorado positivamente: conocimiento del menú por parte de los empleado; por lo tanto, este restaurante no cumple con las especificaciones de un buen servicio, ya que presenta debilidades en calidad, efectividad y oferta.

- Para la unidad de análisis 2, *Gabo Colombian*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 7 indicadores de los 8 que integran la variable, lo que equivale al (88%). Los indicadores son: tiempo de espera: entre 1 y 10 minutos; variedad de bebidas y tragos:

ofrecen 10 tragos típicos; conocimiento del menú por parte de los empleados: conocen el detalle de una parte de los platos, con explicaciones imprecisas; tiempo para la toma del pedido: entre 1 a 5 minutos; limpieza del local: se ve muy limpio, ordenado, con iluminación clara y acogedora; calidad de la atención: muy buena, rapidez en las órdenes y trato respetuoso hacia el comensal; rapidez en la entrega: el plato principal tardó 17 minutos. Sólo 1 indicador fue valorado negativamente, lo que representa el (12%). Tal indicador es: variedad de platos: ofrece sólo 11 platos típicos.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que: el 88% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que tres de los cuatro indicadores de mayor importancia e impacto sobre la variable están valorados positivamente: variedad de bebidas y tragos, conocimiento del menú por parte de los empleados (con áreas susceptibles a mejora) y calidad de atención, por lo tanto este restaurante cumple con las especificaciones de un buen servicio, en términos de tiempo, calidad, efectividad, aunque la oferta debe ser mejorada en cuanto a la variedad de platos y el conocimiento del menú.

- Para la unidad de análisis 3, *Cielito Lindo*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 6 indicadores de los 8 que integran la variable, lo que equivale al (75%). Los indicadores son: tiempo de espera: entre 1 y 10 minutos; conocimiento del menú por parte de los empleados: conocen el detalle de una parte de los platos, aunque con buena explicación; tiempo para la toma del pedido: es de 9 minutos; limpieza del local: se ve limpio, la iluminación brillante favorece, aunque visualmente sobrecargado; calidad de la atención: buena, buen trato y respeto hacia el comensal, aunque un poco lento; rapidez en la entrega del pedido: el plato principal tardó 20 minutos. Los otros 2 indicadores fueron valorados negativamente, lo que representa el (25%). Tales indicadores son: variedad de platos: ofrecen sólo 10 platos típicos; variedad de bebidas y tragos: ofrecen 5 tragos

típicos.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que: el 75% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que dos de los cuatro indicadores de mayor importancia e impacto sobre la variable están valorados positivamente: calidad de atención y conocimiento del menú por parte de los empleados, por lo tanto este restaurante cumple medianamente con las especificaciones de un buen servicio, en términos de tiempo, calidad, y efectividad, con áreas de mejora en la oferta de platos y bebidas y tragos típicos.

- Para la unidad de análisis 4, *María Félix*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 6 indicadores de los 8 que integran la variable, lo que equivale al (75%). Los indicadores son: tiempo de espera: entre 1 y 10 minutos; variedad de platos: ofrecen 15 platos típicos; conocimiento del menú por parte de los empleados: conocen el detalle de todos, con una explicación clara de los ingredientes, preparación, rasgos generales y específicos; tiempo para la toma del pedido: de 10 minutos; limpieza del local: se ve muy limpio, con una iluminación clara y acogedora, visualmente ordenado; calidad de la atención: buena, trato respetuoso y atento con el comensal. Los otros 2 indicadores fueron valorados negativamente, lo que representa el (25%). Los indicadores son: variedad de bebidas y tragos: ofrecen 8 tragos típicos; rapidez en la entrega del pedido: hay una demora 25 minutos para traer el plato principal.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que: el 75% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que tres de los cuatro indicadores de mayor importancia e impacto sobre la variable están valorados positivamente: variedad de platos, conocimiento del menú por parte del empleado y calidad de atención por lo tanto este restaurante cumple con las especificaciones de un buen servicio, en términos de tiempo, calidad, efectividad, aunque

la oferta de bebidas y tragos típicos, debe ser mejorada.

- Para la unidad de análisis 5, *Ceviche*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 7 indicadores de los 8 que integran la variable, lo que equivale al (88%). Tales indicadores son: tiempo de espera: entre 11 y 20 minutos, medianamente rápido; variedad de platos: ofrecen 17 platos típicos; variedad de bebidas y tragos: ofrecen 10 tragos típicos; conocimiento del menú por parte de los empleados: conocen el detalle de todos los platos, con una explicación clara de ingredientes, preparación, rasgos generales y específicos; tiempo para la toma del pedido: 5 minutos; limpieza del local: se ve muy limpio, iluminación clara y acogedora, visualmente ordenado; calidad de la atención: muy buena, atención y rapidez en las ordenes, trato respetuoso y atento con el comensal. Sólo 1 de los indicadores fue valorado negativamente, lo que representa el (12%). El indicador es: rapidez en la entrega del pedido: hay una demora de 33 minutos para traer el plato principal.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que: el 88% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que los cuatro indicadores de mayor importancia e impacto sobre la variable están valorados positivamente: calidad de atención y variedad de platos, variedad de bebidas y tragos por lo tanto este restaurante cumple con las especificaciones de un buen servicio, en términos de tiempo, calidad, efectividad y oferta que presentan a los comensales.

- Para la unidad de análisis 6, *Moche*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 5 indicadores de los 8 que integran la variable, lo que equivale al (63%). Los indicadores fueron: tiempo de espera: entre 11 y 20 minutos, medianamente rápido; conocimiento del menú por parte de los empleados: conocen el detalle de todos los platos, con una explicación clara de ingredientes, preparación, rasgos generales y específicos; tiempo para la toma del pedido: 6 minutos; limpieza del local: muy limpio, con iluminación clara y

acogedora, visualmente impecable y ordenado; calidad de la atención: muy buena, atención y rapidez en las órdenes, trato respetuoso hacia el comensal, los empleados recomiendan platos. Los otros 3 indicadores fueron valorados negativamente, lo que representa el (37%). Los indicadores son: variedad de platos: ofrecen 13 platos típicos; variedad de bebidas y tragos: 7 tragos típicos; rapidez en la entrega del pedido: 22 minutos para traer el plato principal.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que: el 63% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que dos de los cuatro indicadores de mayor importancia e impacto sobre la variable están valorados positivamente: conocimiento del menú por parte de los empleados y calidad de atención, por lo tanto este restaurante cumple medianamente con las especificaciones de un buen servicio, con mejoras en tiempos de entrega, efectividad, calidad y oferta de platos y bebidas y tragos típicos.

b) Resultados de la comparación por indicador y por variable de todas las UA

Se obtuvo que los indicadores valorados positivamente por el 100% de los restaurantes son los siguientes: tiempo de espera, conocimiento del menú por parte de los empleados y el tiempo de pedido. Así mismo el indicador que obtuvo menos valoraciones positivas en los restaurantes fue la rapidez en la entrega del servicio. Sólo en uno de ellos se valoró positivamente.

Tabla N° 4. Jerarquización según mejor valoración: variable 2

Unidad de Análisis	% de indicadores valorados positivamente	N° de especificaciones claves cumplidas. Total=4
1. <i>Ceviche</i>	88%	4
2. <i>Gabo Colombiano</i>	88%	3
3. <i>María Félix</i>	75%	3
4. <i>Cielito Lindo</i>	63%	2
5. <i>Moche</i>	63%	2
6. <i>Antojito Colombiano</i>	38%	1

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla N° 4 se concluye que *Ceviche* resulta el mejor valorado en la variable de Servicios, por cuanto tiene el porcentaje mayor de indicadores valorados positivamente y presenta una valoración positiva en todos los indicadores claves de la variable. Así mismo *Antojito Colombiano*, resultó el peor valorado en esta variable, por cuanto tiene muy pocos indicadores valorados positivamente y cumple con una valoración positiva en sólo uno de los indicadores claves de la variable.

6.2.3. Variable 3: Identidad de marca:

A continuación se presenta la matriz para la variable exponiendo los resultados de los indicadores que la integran en cada UA.

Tabla N° 5. Resultados por indicador de la variable 3 por UA

Unidad de análisis	Variable 3: Identidad de la marca													
	*15.Ambiente y decoración		16.Deco-ración baños		*17.Ind um-entaria personal		*18.Decoración mesa		19.Música		*20.Platos típicos		*21.Tragos típicos	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
1. Antojito Colombiano		x		x		x		x	x		x		x	
2. Gabo Colombian	x		x		x		x		x		x		x	
3. Cielito Lindo		x	x			x		x	x			x		x
4. María Félix	x		x		x		x		x		x		x	
5. Ceviche	x		x		x		x		x		x		x	

6. Moche	x		x		x		x		x		x		x	
----------	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--	---	--

(*) Indicadores considerados más importantes y de mayor impacto para la valoración de la variable. Fuente: Elaboración Propia

Basados en la tabla N° 5 se presentan los análisis en base a dos entradas:

a) Resultados por indicador y por variable de cada unidad de análisis:

- Para la unidad de análisis 1, *Antojito Colombiano*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 3 indicadores de los 7 que integran la variable, lo que equivale al (43%). Los indicadores son: música: buena, colocan música colombiana y de otras regiones de Latinoamérica, se aprecia volumen alto; platos típicos: buena, corresponde a gastronomía típica, pero hay poca variedad; Tragos típicos: buena, con sabor y preparación acorde a la gastronomía típica, pero hay poca variedad. Los otros 4 indicadores, fueron valorados negativamente, lo que representa el (57%). Tales indicadores son: ambiente y decoración: mala, se observan algunos elementos colombianos pero no muestran identidad clara y definida, decoración baños: mala, no esta acorde con el sistema sin guardar relación con el resto del establecimiento; indumentaria del personal: regular, algunos usan uniformes con logotipo, otros no, carencias en pulcritud; decoración de mesas: mala, no hay elementos decorativos acorde al sistema.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que sólo el 43% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que dos de los cinco indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable fueron valorados positivamente: platos típicos y tragos típicos; por lo tanto, este restaurante muestra una presencia moderada de rasgos propios del establecimiento que lo caracterizan frente a los demás y que involucran aspectos de su apariencia visual y ambiental.

- Para la unidad de análisis 2, *Gabo Colombian*, se obtuvo que todos los indicadores que conforman la variable, fueron valorados positivamente, lo que equivale al (100%). Los indicadores son: ambiente y decoración: buena, decoración sobria pero se complementa con elementos típicos colombianos que muestran identidad definida; decoración de baños: buena, acorde al sistema, caracterizada por sobriedad en tonos blanco y negro, con señalética básica pero agregan detalles colombianos en puertas de baños; indumentaria del personal: buena, algunos usan uniformes con logotipo, otros no, perfectamente pulcros y en sistema gráfico; decoración de mesas: buena, con elementos sobrios acorde al sistema, que añaden manteles tejidos colombianos e individuales con el isologo en sistema; música: buena, colocan música colombiana y de otras regiones de Latinoamérica, se aprecia volumen alto; platos típicos: buena, corresponde a gastronomía típica, pero hay poca variedad; Tragos típicos: buena, con sabor y preparación acorde a la gastronomía típica, pero hay poca variedad.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que El 100% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Por lo tanto los cinco indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable fueron valorados positivamente: ambiente y decoración, decoración de baños, indumentaria del personal, decoración de mesas, música, platos típicos y tragos típicos; por lo tanto, este restaurante muestra una presencia muy alta de rasgos propios del establecimiento que lo caracterizan frente a los demás y que involucran aspectos de su apariencia visual y ambiental.

- Para la unidad de análisis 3, *Cielito Lindo*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 2 indicadores de los 7 que integran la variable, lo que equivale al (29%). Los indicadores son: decoración de baños: buena, acorde a la temática mexicana, tanto mobiliaria como decoración de paredes que remiten al tema; música: buena, música

mexicana y se aprecia a veces volumen alto. Los otros 5 indicadores, fueron valorados negativamente, lo que representa el (71%). Tales indicadores son: ambiente y decoración: regular, decoración excesiva, con elementos típicos mexicanos que muestran identidad definida; indumentaria del personal: regular, todos usan uniformes pero no muestra el isologotipo, tendencia a estandarización; decoración de mesas: regular, elementos poco acordes con el sistema, manteles estampados la hacen ver abarrotadas, no hay individuales con marca gráfica; platos típicos: regular, correspondiente con la gastronomía típica, pero adaptada al mercado, debilidades en la variedad y presentación; tragos típicos: regular, sabor y preparación acorde a la gastronomía típica, debilidades en la variedad.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que sólo el 29% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que de los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, ninguno fue valorado positivamente; por lo tanto, este restaurante no muestra rasgos propios claramente definidos que lo caractericen frente a los demás y que involucren aspectos de su apariencia visual y ambiental.

- Para la unidad de análisis 4, *María Félix*, se obtuvo que todos los indicadores que conforman la variable, fueron valorados positivamente, lo que equivale al (100%). Los indicadores son: ambiente y decoración: muy buena, acorde a la temática, con elementos típicos que no saturan visualmente, es agradable; decoración de baños: buena, acorde a la temática mexicana, con colorido sin sobrecargar y señalética débil; indumentaria del personal: muy buena, todos usan uniformes que muestra el isologotipo y están en sistema gráfico; decoración de mesas: buena, elementos acorde al sistema, individuales de papel kraft con el isologo, info del país y misceláneas perteneciente al sistema; música: muy buena, música mexicana, volumen agradable y mariachis en vivo; platos típicos: buena,

correspondiente con la gastronomía típica pero adaptada al mercado; tragos típicos: buena, sabor y preparación acorde a la gastronomía típica pero debilidades en la variedad.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 100% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Por lo tanto los cinco indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable fueron valorados positivamente: ambiente y decoración, decoración de baños, indumentaria del personal, decoración de mesas, música, platos típicos y tragos típicos; por lo tanto, este restaurante muestra una presencia muy alta de rasgos propios claramente definidos que lo caracterizan frente a los demás y que involucran aspectos de su apariencia visual y ambiental.

- Para la unidad de análisis 5, *Ceviche*, se obtuvo que todos los indicadores que conforman la variable, fueron valorados positivamente, lo que equivale al (100%). Los indicadores son: ambiente y decoración: buena, acorde a temática, con elementos típicos que no saturan visualmente, agradable, los elementos de terraza difieren a los del salón; decoración de baños: buena, acorde a sistema, un poco sobrecargada en sus paredes; indumentaria del personal: muy buena, todos usan uniformes que muestra el isologotipo y están en sistema gráfico; decoración de mesas: muy buena, elementos acorde al sistema, isologo cocido en servilletas, elementos precisos, buen espacio para platos; música: muy buena, música peruana y volumen agradable; platos típicos: buena, correspondiente con la gastronomía típica pero adaptada al mercado; Tragos típicos: buena, sabor y preparación acorde a la gastronomía típica.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 100% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Por lo tanto los cinco indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable fueron valorados positivamente: ambiente y decoración, decoración de baños, indumentaria del

personal, decoración de mesas, música, platos típicos y tragos típicos; por lo tanto, este restaurante muestra una presencia muy alta de rasgos propios claramente definidos que lo caracterizan frente a los demás y que involucran aspectos de su apariencia visual y ambiental.

- Para la unidad de análisis 6, *Moche*, se obtuvo que todos los indicadores que conforman la variable, fueron valorados positivamente, lo que equivale al (100%). Los indicadores son: ambiente y decoración: buena, decoración sobria pero se complementa con elementos típicos de la cultura peruana, no saturado; decoración de baños: buena, acorde a sistema, faltan elementos peruanos; indumentaria del personal: muy buena, todos usan uniformes que muestra el isologotipo y están en sistema gráfico; decoración de mesas: buena, elementos acorde a sistema, sobrios, con mantelería de tela tejida peruana elegante, pero no muestra isologo; música: muy buena, música peruana y volumen agradable; platos típicos: buena, correspondiente con la gastronomía típica pero adaptada al mercado; Tragos típicos: buena, sabor y preparación acorde a la gastronomía típica, debilidades en variedad.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 100% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Por lo tanto los cinco indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable fueron valorados positivamente: ambiente y decoración, decoración de baños, indumentaria del personal, decoración de mesas, música, platos típicos y tragos típicos; por lo tanto, este restaurante muestra una presencia muy alta de rasgos propios definidos correctamente, que lo caracterizan frente a los demás y que involucran aspectos de su apariencia visual y ambiental.

b) Resultados de la comparación por indicador y por variable de todas las UA

Se obtuvo que el indicador valorado positivamente por el 100% de los Restaurantes es el siguiente: música. Sin embargo cinco de los 6 restaurantes valoran positivamente los siguientes indicadores: indumentaria del personal, platos típicos y tragos típicos.

Tabla N° 6. Jerarquización según mejor valoración: variable 3.

Unidad de Análisis	% de indicadores valorados positivamente	N° de especificaciones claves cumplidas. Total=5
1. <i>María Félix</i>	100%	5
2. <i>Ceviche</i>	100%	5
3. <i>Moche</i>	100%	5
4. <i>Gabo Colombiano</i>	100%	5
5. <i>Antojito Colombiano</i>	43%	2
6. <i>Cielito Lindo</i>	29%	0

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla N° 6 se concluye que hay tres restaurantes que resultaron los mejores valorados en la variable de Identidad de marca, por cuanto tienen el 100% de indicadores valorados positivamente y presentan una valoración positiva en todos los indicadores claves de la variable, sin embargo, cuando analizamos en detalle los resultados, se aprecian unas diferencias que hacen que *María Félix* sea el mejor valorado, por cuanto en la mayor parte de los indicadores obtuvo la máxima calificación y se aprecia una fuerte identidad de marca en todos sus elementos. Así mismo, *Cielito Lindo* resultó el peor restaurante valorado en esta variable, por cuanto tiene muy pocos indicadores valorados positivamente y no cumple con ninguno de los indicadores claves de la variable.

6.2.4. Variable 4: Imagen de marca

A continuación se presenta la matriz para la variable exponiendo los resultados de los indicadores que la integran en cada UA.

Tabla N° 7. Resultados por indicador de la variable 4 por UA

	Variable 4: Imagen de marca
--	------------------------------------

Unidad de análisis	*22. Pregnancia del nombre		*23. Pregnancia del logotipo		*24. Consistencia marca gráfica-sistema gráfico		25. Diseño menues		26. Señalética general	
	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
1. Antojito Colombiano	x			x		x	x			x
2. Gabo Colombian	x		x		x		x			x
3. Cielito Lindo	x			x		x	x			x
4. María Félix	x		x		x		x		x	
5. Ceviche	x		x		x		x		x	
6. Moche	x		x		x		x			x

(*) Indicadores considerados más importantes y de mayor impacto para la valoración de la variable. Fuente: Elaboración Propia

Basados en la tabla N° 7 se presentan los análisis en base a dos entradas:

a) Resultados por indicador y por variable de cada unidad de análisis:

- Para la unidad de análisis 1, *Antojito Colombiano*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 2 indicadores de los 5 que integran la variable, lo que equivale al (40%). Los indicadores son: pregnancia del nombre: muy pregnante, fácil de recordar, es en español, hace mención al origen.; diseño de menús: medianamente consistente, muestran isologo en su portada pero sólo en su versión blanco y negro, no es atractivo visualmente. Los otros 3 indicadores, fueron valorados negativamente, lo que representa el (60%). Tales indicadores son: pregnancia del logotipo: poco pregnante, en el establecimiento se presenta el isologotipo en color y en blanco y negro, no es fácil de recordar ni atractivo; consistencia marca gráfica-sistema gráfico general: poco consistente, no existe sistema gráfico, sólo hay elementos que tienen un estilo similar pero no definido; señalética general: poco consistente, escasa, solo en los baños.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que sólo el 40% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que sólo un indicador de tres indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fue valorado positivamente; por lo tanto, este restaurante no cuenta con los elementos suficientes que puedan generar una representación mental clara en la mente del comensal del establecimiento, en relación al grado de pregnancia de su nombre y la marca gráfica, así como la consistencia entre diferentes elementos gráficos y el sistema visual planteado.

- Para la unidad de análisis 2, *Gabo Colombian*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 4 indicadores de los 5 que integran la variable, lo que equivale al (80%). Los indicadores son: pregnancia del nombre: medianamente pregnante, la mezcla de español e inglés lo hace menos pregnante, restándole rasgos latioamericanos; pregnancia del logotipo: medianamente pregnante, se presenta el isologo en una sola versión, es fácil de recordar a pesar de no ser tan sintético, es atractivo; consistencia marca gráfica-sistema gráfico general: consistente, la marca está en sistema, al igual que todos los elementos gráficos, caracterizados por cromía en b/n y texturas de tejido artesanal; diseño de menús: consistente, muestra isologo en varias páginas, dentro de sistema, mantiene cromía y estilo tipográfico. Así mismos sólo un indicador, fue valorado negativamente, lo que representa el (20%). Tal indicador es: señalética general: poco consistente, escasa, solo en baños y señal de salida con diseño lumínico estándar.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 80% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que todos los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fueron valorados positivamente; por lo tanto, este restaurante cuenta con fuertes elementos que permiten construir una representación mental clara y definida en la mente

del comensal del establecimiento, en relación al grado de pregnancia de su nombre y la marca gráfica, así como la consistencia entre diferentes elementos gráficos y el sistema visual planteado.

- Para la unidad de análisis 3, *Cielito Lindo*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 2 indicadores de los 5 que integran la variable, lo que equivale al (40%). Los indicadores son: pregnancia del nombre: muy pregnante, fácil de recordar, es en español, hace mención a manifestación musical de la región; diseño de menús: medianamente consistente, los elementos no están armónicamente en sistema, pero muestra isologoitipo considerado como principal. Así mismo los otros 3 indicadores, fueron valorados negativamente, lo que representa el (60%). Tales indicadores son: pregnancia del logotipo: poco pregnante, en el establecimiento se perciben varias marcas graficas, no es fácil de recordar y es poco atractivo; consistencia marca gráfica-sistema gráfico general: poco consistente, se comunican varias marcas gráficas que están fuera de sistema, el mismo es débil y no tiene elementos claramente definidos; señalética general: poco consistente, escasa, solo en baños y señal de salida, se pierde por el exceso de decoración del lugar.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que sólo el 40% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que sólo un indicador de tres indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fue valorado positivamente; por lo tanto, este restaurante no cuenta con los elementos suficientes para generar una representación mental clara y definida en la mente del comensal del establecimiento, en relación al grado de pregnancia de su nombre y la marca gráfica, así como la consistencia entre diferentes elementos gráficos y el sistema visual planteado.

- Para la unidad de análisis 4, *María Félix*, se obtuvo que todos los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente, lo que equivale al (100%). Los

indicadores son: pregnancia del nombre: muy pregnante, fácil de recordar, es en español, hace mención a personaje artístico de la región; pregnancia del logotipo: medianamente pregnante, en el establecimiento se presenta el isologo en una sola versión, tiene muchos elementos, pero es atractivo; consistencia marca gráfica-sistema gráfico general: consistente, la marca se halla en sistema, al igual que todos los elementos gráficos; diseño de menús: consistente, muestra isologo en varias páginas, dentro de sistema, mantiene cromía y estilo tipográfico; señalética general: medianamente consistente, presencia en baños, señales de salida y escaleras, con elementos dentro de sistema.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 100% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que todos los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fueron valorados positivamente; por lo tanto, este restaurante cuenta con fuertes elementos que permiten construir una representación mental clara y definida en la mente del comensal del establecimiento, en relación al grado de pregnancia de su nombre y la marca gráfica, así como la consistencia entre diferentes elementos gráficos y el sistema visual planteado.

- Para la unidad de análisis 5, *Ceviche*, se obtuvo que todos los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente, lo que equivale al (100%). Los indicadores son: pregnancia del nombre: muy pregnante, nombre fácil de recordar porque pertenece a un plato ampliamente conocido en Latinoamérica, pronunciable, legible; pregnancia del logotipo: muy pregnante, en el establecimiento se presenta el isologo en una sola versión, es fácil de recordar, sintético, atractivo; consistencia marca gráfica-sistema gráfico general: consistente, la marca se halla en sistema, al igual que todos los elementos visuales, cromía colorida que mezcla tejidos peruanos; diseño de menús: consistente, muestra isologo en varias páginas, dentro de sistema, mantiene cromía y estilo tipográfico;

señalética general: medianamente consistente, mediana presencia, en baños, señales de salida y terraza, con elementos dentro de sistema

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 100% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que todos los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fueron valorados positivamente; por lo tanto, este restaurante cuenta con fuertes elementos que permiten generar una representación mental clara y definida en la mente del comensal del establecimiento, en relación al grado de pregnancia de su nombre y la marca gráfica, así como la consistencia entre diferentes elementos gráficos y el sistema visual planteado.

- Para la unidad de análisis 6, *Moche*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 4 indicadores de los 5 que integran la variable, lo que equivale al (80%). Los indicadores son: pregnancia del nombre: medianamente pregnante, nombre basado en cultura del imperio Inca, no es conocido por el colectivo pero es pronunciable y legible, restándole rasgos latinoamericanos; pregnancia del logotipo: medianamente pregnante, en el establecimiento se presenta el isologo en una sola versión, la marca gráfica tiene rasgos caligráficos que la desvanecen en la fachada; consistencia marca gráfica-sistema gráfico general: medianamente consistente, se percibe un sistema basado en texturas y tejidos peruanos pero no se relaciona íntegramente con la marca; diseño de menús: medianamente consistente, presenta isologo pero no corresponde íntegramente con el sistema. Así mismo sólo un indicador, fue valorado negativamente, lo que representa el (20%). Tal indicador es: señalética general: poco consistente, escasa, solo en baños y señal de salida.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 80% de

los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que todos los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fueron valorados positivamente; por lo tanto, este restaurante cuenta con elementos sólidos que permiten construir una representación mental clara y definida en la mente del comensal del establecimiento, en relación al grado de pregnancia de su nombre y la marca gráfica, así como la consistencia entre diferentes elementos gráficos y el sistema visual planteado.

b) Resultados de la comparación por indicador y por variable de todas las UA

Hay dos indicadores valorados positivamente por el 100% de los Restaurantes: pregnancia del nombre y diseño de menús. Así mismo el indicador que fue menos valorado positivamente por los restaurantes fue el referido a señalética general.

Tabla N° 8. Jerarquización según mejor valoración: variable 4.

Unidad de Análisis	% de indicadores valorados positivamente	N° de especificaciones claves cumplidas. Total=3
1. <i>Ceviche</i>	100%	3
2. <i>María Félix</i>	100%	3
3. <i>Gabo Colombiano</i>	80%	3
4. <i>Moche</i>	80%	3
5. <i>Antojito Colombiano</i>	40%	1
6. <i>Cielito Lindo</i>	40%	1

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla N° 8 se concluye que hay dos restaurantes que resultaron como los mejores valorados en la variable de Imagen de marca, por cuanto tienen el 100% de indicadores valorados positivamente y presentan una valoración positiva en todos los indicadores claves de la variable, sin embargo, cuando analizamos en detalle los resultados, se aprecian unas diferencias que hacen que el restaurante *Ceviche* sea el mejor

valorado, por cuanto en la mayor parte de los indicadores obtuvo la máxima calificación positiva y se aprecia una fuertes elementos que pueden generar una imagen de marca .

Por otra parte *Cielito Lindo* y *Antojito Colombiano* resultaron los peores restaurantes valorados en esta variable, por cuanto tienen muy pocos indicadores valorados positivamente y cumple sólo con un indicador clave de la variable.

6.2.5. Variable 5: Valor de marca

A continuación se presenta la matriz para la variable exponiendo los resultados de los indicadores que la integran en cada UA.

Tabla N° 9. Resultados por indicador de la variable 5 por UA

Unidad de análisis	Variable 5: Valor de marca					
	27.Rango precios		*28.Relación calidad precios		*29.Valor de la experiencia	
	+	-	+	-	+	-
1.Antojito Colombiano	x		x			x
2. Gabo Colombian	x		x		x	
3. Cielito Lindo	x			x		x
4. María Félix		x	x		x	
5. Ceviche		x	x		x	
6. Moche		x	x		x	

(*) Indicadores considerados más importantes y de mayor impacto para la valoración de la variable. Fuente: Elaboración Propia

Basados en la tabla N° 9 se presentan los análisis en base a dos entradas:

a) Resultados por indicador y por variable de cada unidad de análisis:

- Para la unidad de análisis 1, *Antojito Colombiano*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 2 indicadores de los 3 que integran la variable, lo que equivale al (67%). Los indicadores son: rango de precios: hasta 30 pesos ; relación calidad precios: buena, platos abundantes y de buen sabor, buena presentación. Así mismo, un indicador fue valorado negativamente, lo que representa el (33%). Tal indicador es: valor de la experiencia: regular, experiencia no positiva, la marca tiene debilidades en su comunicación, la promesa no es clara y no se cumple.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 67% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que sólo un indicador de dos indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fue valorado positivamente; por lo tanto, este restaurante, muestra pocos elementos relacionados con los beneficios funcionales, económicos y emocionales, lo cual dificulta al comensal realizar una evaluación positiva de la experiencia durante su interacción con la marca del establecimiento.

- Para la unidad de análisis 2, *Gabo Colombian*, se obtuvo que los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente, lo que equivale al (100%). Los indicadores son: rango de precios: 45 pesos ; relación calidad precios: muy buena, platos de proporción media y excelente sabor y presentación; valor de la experiencia: buena, experiencia recordable, la marca esta presente, atmósfera agradable sin saturar al comensal, cumple promesa

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 100% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que todos los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fueron valorados positivamente; por lo tanto, este restaurante, muestra elementos

explícitos relacionados con los beneficios funcionales, económicos y emocionales, lo cual permite al comensal realizar una evaluación altamente positiva de la experiencia durante su interacción con la marca del establecimiento.

- Para la unidad de análisis 3, *Cielito Lindo*, se obtuvo que resultó solamente valorado positivamente 1 indicador de los 3 que integran la variable, lo que equivale al (33%). El indicador es: rango de precios: hasta 55 pesos. Así mismo, los otros dos indicadores fueron valorados negativamente, lo que representa el (67%). Tales indicadores son: relación calidad precios: regular, platos de proporción mediana, de buen sabor, debilidades en presentación; valor de la experiencia: regular, experiencia regular, poco clara y confusa, saturada a nivel visual, poca consistencia gráfica, no cumple promesa.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que sólo el 33% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, ninguno fue valorado positivamente; por lo tanto, este restaurante, muestra pocos elementos relacionados con los beneficios funcionales, económicos y emocionales, lo cual dificulta al comensal realizar una evaluación positiva de la experiencia durante su interacción con la marca del establecimiento.

- Para la unidad de análisis 4, *María Félix*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 2 indicadores de los 3 que integran la variable, lo que equivale al (67%). Los indicadores son: relación calidad precios: muy buena, corresponde, platos de proporción media y excelente sabor y presentación; valor de la experiencia: muy buena, experiencia recordable, la marca esta presente, atmósfera muy agradable y alegre, cumple con la promesa. Así mismo, un indicador fue valorado negativamente, lo que representa el (33%). Tal indicador es: rango de precios: 80 pesos.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 67% de

los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que todos los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fueron valorado positivamente; por lo tanto, este restaurante, muestra elementos medianamente definidos relacionados con los beneficios funcionales, económicos y emocionales, lo cual permite al comensal realizar una evaluación medianamente positiva de la experiencia durante su interacción con la marca del establecimiento.

- Para la unidad de análisis 5, *Ceviche*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 2 indicadores de los 3 que integran la variable, lo que equivale al (67%). Los indicadores son: relación calidad precios: muy buena, corresponde, platos de proporción media y excelente sabor y presentación; valor de la experiencia: muy buena, experiencia recordable, la marca esta presente y es pregnante, atmósfera muy agradable y alegre, cumple con la promesa. Así mismo, un indicador fue valorado negativamente, lo que representa el (33%). Tal indicador es: rango de precios: 110 pesos.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 67% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que todos los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fueron valorado positivamente; por lo tanto, este restaurante muestra elementos medianamente definidos relacionados con los beneficios funcionales, económicos y emocionales, lo cual permite al comensal realizar una evaluación medianamente positiva de la experiencia durante su interacción con la marca del establecimiento. Siendo en este caso particular el indicador de rango de precio el único elemento que afecta el cumplimiento de la promesa en su totalidad.

- Para la unidad de análisis 6, *Moche*, se obtuvo que resultaron valorados positivamente 2 indicadores de los 3 que integran la variable, lo que equivale al (67%). Los indicadores son: relación calidad precios: buena, corresponde, platos de proporción media y excelente

sabor y presentación; valor de la experiencia: buena, experiencia recordable, la marca esta presente, pero no muy pregnante, no se cumple la promesa en su totalidad. Así mismo, un indicador fue valorado negativamente, lo que representa el (33%). Tal indicador es: rango de precios: 75 pesos.

Igualmente se obtuvo como valoración global de la variable en esta unidad que el 67% de los indicadores que conforman la variable fueron valorados positivamente. Así mismo, se observa que todos los indicadores definidos con mayor importancia e impacto sobre la variable, fueron valorado positivamente; por lo tanto, este restaurante, ofrece al comensal medianamente elementos relacionados con los beneficios funcionales, económicos y emocionales, lo cual permitiría al comensal realizar una evaluación de la experiencia durante su interacción con la marca del establecimiento.

b) Resultados de la comparación por indicador y por variable de todas las UA

El indicador relación calidad precios es el indicador más valorado positivamente por la mayor parte de los Restaurantes. Así mismo el indicador rango de precios fue el menos valorado positivamente por los restaurantes.

Tabla N° 10. Jerarquización según mejor valoración : variable 5.

Unidad de Análisis	% de indicadores valorados positivamente	N° de especificaciones claves cumplidas. Total=2
1. Gabo Colombian	100%	2
2. Ceviche	67%	2
3. María Félix	67%	2
4. Moche	67%	2
5. Antojito Colombiano	67%	1
6. Cielito Lindo	33%	0

Fuente: Elaboración propia

En base a la tabla N° 10 se concluye que *Gabo Colombian* resultó el restaurante mejor valorado en la variable de Valor de la marca, por cuanto tienen el 100% de indicadores

valorados positivamente y presentan una valoración positiva en todos los indicadores claves de la variable. Por otra parte, *Cielito Lindo* resultó el peor restaurante valorado en esta variable, por cuanto tiene muy pocos indicadores valorados positivamente y no cumple con ninguno de los indicadores clave de la variable.

En conclusión los resultados anteriormente presentados y analizados servirán como guía para la elaboración del modelo de *branding* para los restaurantes latinoamericanos en Buenos Aires y a su vez permitirán arrojar una serie de conclusiones finales de la investigación.

Capítulo 7: Modelo de *branding* gastronómico para restaurantes regionales latinoamericanos

Como se mencionó anteriormente el objetivo general de la investigación es la creación de un modelo de *branding* estratégico que permita una gestión rentable para los restaurantes regionales latinoamericanos de la ciudad de Buenos Aires.

A través de el análisis de los seis restaurantes seleccionados: *Antojito Colombiano*, *Gabo Colombian*, *Cielito Lindo*, *María Félix*, *Moche* y *Ceviche*, se pudo extraer información de los elementos de mayor impacto e importancia en aspectos relacionados al servicio, la identidad, la imagen y el valor de marca de los restaurantes. De igual forma el análisis de los resultados permitió conocer las conductas y prácticas que se realizan en los restaurantes que resultaron mejor valorados, para de esta forma elaborar patrones de resultados exitosos, que serán incorporados en el modelo de *branding*.

Por otra parte, como todo plan estratégico tiene como objetivo definir las acciones que permitan obtener una ventaja competitiva sostenible a través de la asignación adecuada de los recursos disponibles (Kluyver, 2001). Por lo tanto con este modelo de *branding*, se pretende crear valor en todas las partes interesadas de la industria de restaurantes para de esta forma ofrecerlo al cliente.

A continuación se presenta la propuesta del modelo de *branding* para los restaurantes latinoamericanos en Buenos Aires, conformado por aquellos elementos que de forma integrada, coherente y dinámica, permiten establecer las pautas para realizar una gestión rentable y de esta forma obtener ventajas competitivas en el mercado, teniendo en cuenta que existen grandes diferencias entre las ofertas de los establecimientos.

7.1. Definición de la marca y los valores a comunicar

La gestión de una marca a través del *branding* debe iniciarse con un proceso de definición del universo de la marca. Dentro de este análisis es fundamental incluir los atributos y valores de la marca a crear, tomando en cuenta la naturaleza de su categoría. Estos valores deben ser definidos considerando aspectos emocionales, funcionales y centrales. Al mismo tiempo se deben evaluar aspectos relacionados a la creación de su identidad, que permitan definir lo que son; de su imagen, es decir la impresión que se busca que el público tenga de ella; de su personalidad, definiendo los rasgos emocionales que la caracterizan; y finalmente determinar su valor, lo que origina un compromiso por parte del cliente de elección en comparación con otra de la misma naturaleza.

En este sentido, en base a los resultados obtenidos del diagnóstico de los aspectos teóricos

y las observaciones se determinó que los restaurantes latinoamericanos en Buenos Aires requieren de una sólida identidad caracterizada por valores emocionales como confianza, alegría, seguridad, respeto, excelencia y tradición; dichos valores remiten a cualidades asociadas por un lado, a rasgos típicos de las gastronomías de los países representados y que pudieran coincidir con procesos de identidad cultural de algunos clientes, y por otra parte, que respondan a la emotividad del público que frecuenta los establecimientos, que como se observó poseen un perfil juvenil.

Al mismo tiempo, al construir la identidad de la marca se deben tomar en cuenta valores centrales, que son aquellos que comparte el público y la marca. Estos son el compromiso, la actitud y la disposición, tanto por parte del establecimiento a la hora de satisfacer las necesidades del público de forma eficiente, como por los parte de los comensales al tener la mejor actitud y compromiso al embarcarse a vivir la experiencia gastronómica. Igualmente la promesa elaborada por los establecimientos debe ofrecer beneficios funcionales y operativos a los comensales caracterizado por valores como la calidad de los productos y del servicio, la variedad de las bebidas y comidas, la correspondencia con la gastronomía de la región, la eficacia en la ejecución de los procesos para lograr el efecto esperado y la consistencia vinculada al sentido gastronómico particularmente a la correspondencia de las comidas y bebidas con la región de origen.

Por otra parte al tener definidos claramente los atributos propios de esta categoría de establecimiento es importante especificar la imagen que se busca formar en la mente del consumidor y en base a ello determinar las acciones futuras. Particularmente la imagen se debe formar tomando en cuanto la promesa de la marca, que es la de ofrecer un lugar en el cual se puede vivir una experiencia gastronómica única, llena de sabores y colores típicos de la región, con la mejor atención y calidad de servicio lo que convierten al restaurante en un lugar de reunión para jóvenes que son alegres y que en un ambiente familiar y cómodo

demandan excelencia.

Por otra parte se determinó que los comensales valoran de forma más positiva los establecimientos que manejan una política de precios mediana en el cual existe una perfecta relación y equilibrio entre la calidad y el precio.

En conclusión es necesario que la marca de estos restaurantes busque en todo momento agregar valor a la experiencia a través de elementos diferenciales de tipo emocional, central y funcional, que ayuden a formar una vivencia memorable y que permitan que el comensal regrese de nuevo al lugar y compre el servicio de comidas y bebidas que se le ofrece y por ende contribuya de forma efectiva a su rentabilidad.

7.2. Posicionamiento de marca en base a la segmentación

Dentro *branding* es fundamental conocer a profundidad el público al cual se quiere llegar para definir los elementos diferenciales que se les ofrecerán con el objetivo de construir lazos más cercanos que lo conecten con la marca, asegurando un lugar favorable en su mente. La forma más efectiva de conocer a este público es a través de la segmentación que tal como expone Cheverton:

Es el proceso de identificar a aquella audiencia objetiva y comprenderla de manera tan profunda que la oferta, a través de la marca, puede ser hecha a medida con precisión y con la suficiente singularidad para ganar una ventaja competitiva (2007, p.93).

Particularmente como se estableció a través de las observaciones el público que frecuenta los restaurantes regionales latinoamericanos en Buenos Aires es en general de un perfil joven, de un rango de edad entre 20 y 30 años, residentes de Capital Federal, de nacionalidades varias de América Latina y Argentina. Este público demanda excelencia y calidad tanto del servicio ofrecido por los empleados del establecimiento como del

producto caracterizado por los platos y bebidas que provienen de la región específica.

Igualmente este tipo de consumidor al tener un amplio conocimiento e información tanto de los sabores como de los rasgos típicos de los restaurantes de ésta categoría son exigentes y buscan variedad en la oferta.

Finalmente al establecer el perfil del consumidor, sus necesidades y características es importante definir los aspectos diferenciales que deben ser comunicados por la marca para obtener una ventaja competitiva. Estos valores diferenciales deben ser: variedad, tanto de los platos típicos como de las bebidas; calidad del servicio y los productos; correspondencia con la cocina típica de la región y finalmente consistencia tanto a nivel culinario como en los aspectos visuales y gráficos que intervienen en la atmósfera del establecimiento.

7.3. Definición de la arquitectura de marca

En esta etapa es necesario plantear la relación que van a tener la marca del establecimiento en relación a otras marcas de la empresa u otras empresas. En el caso de los restaurantes latinoamericanos que son gerenciados de forma independiente y no pertenecen a ningún grupo de franquicias, se recomienda una estructura de marcas duales, a través de la cual se realice una asociación con otra marca reconocida que este bien posicionada en el mercado con el objetivo de potenciar su valor y aumentar la rentabilidad.

Entre las marcas que se plantean son las de bebidas alcohólicas conocidas, como es el caso de la marca de cerveza mexicana *Corona*, de tequila *José Cuervo*, de anís colombiano *Doble*, de pisco peruano *Payet*, entre otras.

Es importante destacar que cualquier modelo de arquitectura debe elaborarse teniendo el foco en el comensal o potencial comensal como principal objetivo. Ya que el establecerá

las relaciones y asociaciones mentales con la organización y su estructura, de tal forma que se generen lazos de fidelidad. Es por ello que tomando en cuenta que el segmento de los restaurantes latinoamericanos está conformado por hombres y mujeres, de edades comprendidas, generalmente, entre 20 y 30 años y de vida social activa, se considera totalmente pertinente la elección del rubro de bebidas alcohólicas como marca de asociación.

En conclusión se recomienda la estructura de marcas duales o *co-branding*. Ya que al asociar la marca del establecimiento con una marca consolidada y conocida del rubro de bebidas en Latinoamérica se podrán traspasar los valores y beneficios ya establecidos por dicha marca al nuevo establecimiento que se empieza a vincular con el público joven que acude al mismo.

7.4. Implementación de la marca a través de distintas representaciones

A través del posicionamiento se busca asegurar que la marca ocupe un lugar en la mente de los consumidores. Por medio de la implementación de la marca se busca consolidar dicha posición. El objetivo es construir asociaciones positivas con la marca y crear interacciones con el consumidor. Esto incluye la definición del nombre, el isologotipo y el eslogan, las relaciones con el consumidor y plantear las distintas asociaciones con éste, dándole fundamental importancia a las redes tecnológicas y sociales.

En base a la investigación se pudo determinar que son mejor recibidas y aceptadas las marcas cuya representación verbal son en idioma castellano, ya que permiten mayor recordación y retención en la mente del consumidor, al mismo tiempo que exaltan un rasgo típico de la región como lo es el idioma. Igualmente es necesario que el nombre seleccionado ayude a construir en la mente del consumidor asociaciones positivas que le

generen actitudes favorables a la elección de determinado establecimiento y no de otro.

Por otra parte, se recomienda que la marca gráfica posea una estructura de isologotipo, con morfología sintética, que favorezca la recordación y retención. De igual forma se destaca la necesidad de la consistencia en la comunicación de dicha marca gráfica en todos sus soportes y del establecimiento de un sistema gráfico y paragráfico que abarque el signo gráfico, la señalética, la indumentaria, la decoración, entre otros elementos. En este sentido se debe cuidar estrictamente que el establecimiento muestre rasgos típicos de la región como decoración y música en un volumen agradable, sin saturar e incomodar auditiva, visual y espacialmente al comensal. El objetivo principal es lograr una atmósfera cómoda, limpia y ordenada sin dejar de ser visualmente atractiva.

En otro sentido se considera fundamental establecer las relaciones que deben existir entre el público y la marca de los restaurantes, ya que es necesario que el consumidor se considere como un elemento fundamental dentro de la de la empresa, lo que hace necesario la utilización de aplicaciones tecnológicas que permitan una comunicación bidireccional. Es decir, basados en el público joven establecido, se destaca la importancia de transmitir mensajes amigables y concretos a través del uso de la *social media*, que define al conjunto de actividades que incluyen elementos como la tecnología, la interacción social y la construcción de palabras, videos, fotos y audio (Cyr, 2009).

Es necesario que la empresa establezca un dialogo con el consumidor y potenciales consumidores para poder conocer realmente lo que desea, cuáles son sus necesidades, al mismo tiempo de establecer relaciones y vínculos cada día más sólidos. Estas actividades son realizadas por aplicaciones como *e-mail, Twitter, Facebook, Youtube, My Space*, entre otras. Y representan mucho más que una estrategia de marketing, ya que toman en cuenta elementos como las relaciones públicas, el servicio al consumidor, la construcción de la lealtad, la colaboración, las redes, el liderazgo pensado y por supuesto tienen como

objetivo final la realización de la compra por parte del consumidor. Finalmente se destacan una serie de reglas básicas a la hora de implementar la marca en este tipo de soporte: escuchar, comprometerse y medir audiencias, esforzarse, comprometerse, generar lealtad y motivar la acción.

7.5. Integración interna de la marca con todos los niveles de la empresa

Una vez definidas las expresiones de la marca y la dinámica de las relaciones que se formará con el público, es fundamental que el personal y los miembros de la organización conozcan a profundidad su promesa, ya que el público interno es el responsable de darle sentido y credibilidad la marca.

En este sentido es fundamental que en los restaurantes los empleados del área de atención al cliente, específicamente los camareros, conozcan a profundidad toda la oferta ofrecida en el menú, ya que el consumidor valora y le genera confianza y seguridad que éstos estén plenamente familiarizados con lo que ofrecen. De igual forma es determinante que los empleados muestren rasgos de respeto y al mismo tiempo cordialidad hacia el comensal tratando en todo momento de satisfacer sus necesidades en la medida de lo posible y siempre tomando en cuenta la promesa de ofrecer un lugar en donde el comensal puede vivir una experiencia única enmarcada por elementos típicos de la región y con estándares de excelencia.

Por último se destacan cualidades necesarias que deben existir en el personal que ayudarán a llevar a cabo dicha promesa como lo son agilidad el servicio, tanto en el tiempo de espera, toma y entrega del pedido, la pulcritud de la indumentaria, entre otras.

En conclusión el público interno debe sentirse identificado con la marca, sentirla, vivirla y representarla, logrando que los públicos consigan fidelidad, confianza, seguridad e sentido de pertenencia con la marca.

7.6. Revisión del comportamiento y evolución la marca

Finalmente luego de diseñar el programa de la marca del restaurante e implementarla desde un punto de vista interno y externo es necesario valorar su nivel de prestaciones y su progreso hacia la excelencia en su gestión. Esta tarea va a permitir re-dirigir, ajustar y evaluar la efectividad de las acciones estratégicas realizadas dentro de la organización. Esta revisión se llevará a cabo a través de un proceso continuo de seguimiento y evaluación de indicadores asociados a los siguientes aspectos: comunicación emocional de la marca, interacción con el consumidor, ventajas competitivas que ofrece, relevancia y crecimiento en el tiempo, soporte consistente de sus comunicaciones, construcción de valor propio, conocimiento por parte de los públicos, entre otros.

El proceso de evaluación se propone realizarlo con una frecuencia mensual y/o trimestral haciéndolo coincidir con cierres contables, cierres de gestión del restaurante, que permitan determinar el éxito de las acciones llevadas a cabo por todos los sectores de la organización para modificar o mantener aquellas estrategias y sus respectivas acciones que hayan resultado efectivas dentro del negocio.

En conclusión como se observó anteriormente la construcción de marcas para restaurantes regionales latinoamericanos en Buenos Aires no es un proceso sencillo, requiere como condición clave valorizar la integración de los públicos tanto internos como externos que permitan el desarrollo de experiencias favorables dentro del contexto específico. Dicha integración se logra a través de una serie de elementos que deben funcionar de forma conjunta e integrada, que apoyen la promesa y la creación de valor en este sector de negocios, de tal forma, que ofreciendo estos beneficios al cliente, se alcance una gestión rentable en los restaurantes, obteniendo como resultado un posicionamiento exitoso en el

segmento de mercado y la obtención de ganancias tanto a corto como a largo plazo.

Conclusiones

En primer lugar, para concluir con la investigación realizada, es necesario destacar la importancia del *branding* en la gestión de marca. En el mundo, las empresas tratan de mantenerse activas en el mercado, logrando un posicionamiento y una diferenciación entre la gran cantidad de competidores que existen por categoría de producto o servicio. Como se mencionó en el capítulo uno, las marcas constituyen fuentes de valor y están fuertemente relacionadas a la dimensión de las sensaciones y los sentimientos, permitiendo que el consumidor forme su propio universo en torno al producto, servicio o empresa y cree una relación le permita preferirla por sobre otra.

De igual forma, es importante destacar que las marcas, que son unidades con elementos dinámicos en constante cambio y evolución, originan discursos que otorgan significado a lo intangible comunicándolo a través de elementos tangibles y resultan de la conexión

permanente entre individuos con intereses específicos. Al mismo tiempo las marcas requieren de consistencia para comunicar efectivamente los valores, atributos, filosofía y espíritu de la empresa con el objetivo ofrecer un valor diferencial que les permita poseer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a través de la formación de vínculos con el público.

Así mismo, como se planteó a lo largo de la investigación, el *branding* toma en cuenta el aspecto emocional de las marcas, ya que los consumidores se desenvuelven en un mundo caracterizado por vivencias y experiencias emocionales, siendo estos aspectos el motor que hace posible que la empresa sea competitiva y elegida por el público.

También se llegó a la conclusión de que el objetivo del *branding* en las empresas de servicio es lograr que el consumidor tenga cierto grado de tangibilidad de lo que es intangible, logrando que se establezca lazos emocionales con el proveedor de servicio y de esta forma motiven sus futuras compras y selección por sobre los competidores. Lo que conlleva a la necesidad de realizar una gestión de la marca en la cual se tomen en cuenta el mensajes y el discurso que se emite, la promesa de experiencias satisfactorias, la calidad del personal y su capacidad para establecer escenarios favorables para esta interacción.

Por otra parte, después de analizar teórica y empíricamente el *branding* en los restaurantes se concluye que esta gestión de marca va más allá de los métodos tradicionales de diferenciación de productos, ya que se enfoca en estrategias de posicionamiento del servicio, basado en atributos de consumo bien definido, es decir en las características e identidad del consumidor y en la formación de expectativas individuales representadas por productos y servicios casi personalizados.

Con respecto a la metodología, se presentó una investigación exploratoria- descriptiva y se elaboró como instrumento una guía de observación, que contempló cinco variables, con sus indicadores correspondientes, que fueron completadas utilizando fuentes primarias y

secundarias de las unidades de análisis tomadas. Dichas unidades estaban constituidas por seis restaurantes latinoamericanos de la ciudad de Buenos Aires: *Antojito Colombiano*, *Gabo Colombian*, *Cielito Lindo*, *María Félix*, *Ceviche* y *Moche*. Todos de gastronomía colombiana, mexicana y peruana respectivamente.

Por otra parte en base a el análisis teórico- empírico se lograron definir las variables que deben existir en la gestión de marca a través del *branding*. Estas son: la calidad del servicio, que va a ser fundamental en la satisfacción de las expectativas y deseos del consumidor, ya que va a enmarcar la interacción que existe entre el público interno y el público externo de la empresa; la clara identidad de marca, que transmite los atributos propios y permite la vinculación con los consumidores; la sólida imagen de marca que permite la construcción de un imaginario simbólico en la mente del consumidor que resulta en la valoración positiva y preferencia del establecimiento; y por último, el valor de marca, que se forma en base a la experiencia que vive el consumidor, considerando que lo primordial de esta experiencia es que se corresponda o supere las expectativas basándose en las promesas elaboras por la marca y presentada en sus comunicaciones.

Por otra parte, el análisis de los resultados, mediante la utilización de matrices y enfoques metodológicos específicos permitió llegar a una serie de conclusiones por variable.

En primer lugar se concluyó que el perfil de estos restaurantes está caracterizado por ser tipo Bistró/Trattorias, de tamaño mediano, donde acuden comensales entre 31 a 45 años de igual proporción de sexos y con una horario de atención al público a mediodías y noche.

En segundo lugar se concluyó que existen elementos de mayor importancia e impacto en el servicio que prestan los restaurantes, estos son la variedad de platos típicos, la variedad de bebidas, el conocimiento del menú para parte del empleado y la calidad de la atención. También se observó que *Ceviche* resultó el mejor valorado en la variable de servicios, ya que alcanza y supera estándares de calidad de atención y servicio lo que se traduce en un

posicionamiento privilegiado. A diferencia de *Antojito Colombiano*, que resultó ser el peor valorado en este aspecto, mostrando deficiencia en los patrones de calidad mínimos que deben existir en los establecimientos, lo que se traduce en un débil posicionamiento en el mercado.

En tercer lugar, se llegó a la conclusión que hay elementos de mayor impacto y jerarquía en la identidad de marca de los restaurantes, estos son ambiente y decoración, indumentaria personal, decoración de mesa y platos y tragos típicos. También se observó que *María Félix* fue el mejor valorado en este aspecto, apreciándose una fuerte identidad de marca, lo que lo permite la clara comunicación de los atributos propios del establecimiento, permitiendo que se posicione en un lugar favorecido con respecto a los competidores y por otro lado, *Cielito Lindo* resultó ser el peor restaurante valorado mostrando carencias en la identidad de la marca.

En cuarto lugar se concluyó que existen elementos de mayor impacto y valor en la imagen de marca de los restaurantes, estos son la pregnancia del nombre, la pregnancia de marca gráfica y la consistencia entre la marca gráfica y el sistema gráfico. Observando que *Ceviche* fue el mejor valorado en este aspecto, ya que el comensal aprecia una fuerte presencia de elementos que permiten generar una imagen sólida en su mente. Por otra parte, *Cielito Lindo* y *Antojito Colombiano* resultaron los peores restaurantes valorados por cuanto no transmiten una imagen clara y por ende se dificulta la vinculación con los consumidores.

En quinto lugar se llegó a la conclusión que existen elementos de mayor relevancia e impacto en el valor de la marca de los restaurantes, estos son la relación calidad – precio y la valoración de la experiencia. Observando que *Gabo Colombian* resultó el restaurante mejor valorado en este aspecto, mostrando consistencia en el cumplimiento de la promesa de marca. Por el contrario, *Cielito Lindo* resultó el peor restaurante valorado, ya que no

cumple la promesa de marca y no garantiza una experiencia memorable para el comensal.

Finalmente se llegó a la elaboración de un modelo de *branding* que tomó en cuenta los análisis del relevamiento de los restaurantes y establece las pautas para llevar a cabo la gestión de restaurantes latinoamericanos, de tal forma que realicen acciones consistentes y estructuradas que les permitan formar los vínculos con el consumidor, lograr el retorno al establecimiento, y por ende la obtención de beneficios financieros, traducidos en el éxito comercial. Se concluye que el proceso de construcción de la marca a través del *branding* es complejo y requiere, en primer lugar, de un estudio del mercado que permita definir el contexto y los competidores; incluye la definición de los atributos que formarán su núcleo constituyente; necesita la determinación de los valores diferenciales que la harán atractiva a determinado público así como la definición de la arquitectura que establecerá las relaciones entre la marca con otras; contempla el diseño eficaz de una marca gráfica que a través de todas sus manifestaciones y soportes muestre consistencia tanto gráfica como a nivel comunicacional; considera de suma importancia la utilización de las redes sociales para establecer una comunicación bidireccional entre la marca y los públicos, tomando en cuenta el desarrollo de la tecnología en las comunicaciones actuales; requiere del esfuerzo de todos los niveles de la organización para que cumplan la promesa única que establecieron como eje central de acción; y por último, demanda de una constante observación a través de un proceso permanente de seguimiento y evaluación, que permitan la revisión y redirección de las acciones llevadas a cabo con el único objetivo de ofrecer una experiencia que tenga valor para el consumidor y que al mismo tiempo satisfaga sus necesidades. Teniendo como objetivo fundamental la construcción a corto, mediano y largo plazo de vínculo afectivos que permitan conectar emocional y racionalmente al consumidor con la marca para de esta forma lograr preferencia y elección del

establecimiento.

Por último se destaca que aunque esta investigación no profundizó sobre las variables financieras asociadas a la rentabilidad de este tipo de negocios, se reconoce la necesidad que tienen los restaurantes de contar con indicadores definidos de productividad que puedan incorporar dentro del modelo de gestión de la marca, no solamente como indicadores finales del proceso de rentabilidad, sino que puedan estimar los costos y beneficios tangibles e intangibles asociados a los diferentes elementos que conforman el modelo de gestión y que en definitiva puedan estimar el retorno de la inversión que se haga en estos elementos sobre la productividad de este tipo de restaurantes latinoamericanos en Buenos Aires.

Referencias Bibliográficas

Aaker, D. (1994). *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Antojito Colombiano (2009). Recuperado el 14 de septiembre de 2009 de <http://www.antojitocolombiano.com/>

Arduser, L. y Brown, D. (2005). *Manual de entrenamiento para meseros, meseras y personal: una guía completa para empleados con los pasos correctos para el servicio de comidas y bebidas*. Miami: Atlantic Publishing Company.

Arnold, D. (1993). *Manual de la Gerencia de marca (Brand Management)*. Bogota: Norma.

Barquero, J. (2003). *Marketing de clientes. Como mantener, fidelizar y conseguir nuevos clientes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Calderón, H. (2004) *Dirección de Productos y marcas*. Barcelona: UOC.

Cháves, N. y Belluccia, R. (2005). *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.

Ceviche (2009). Recuperado el 15 de septiembre de 2009 de <http://www.ceviche.com.ar/>

Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Gedisa.

Coltman, M. (1995). *Como iniciar y administrar un restaurante*. Bogota: Norma.

Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. DF México: Trillas.

Cyr, J. (2009). *What is social media? The PG Edition*. Espresso Brand Infiltration The Daylgrid. Disponible en: <http://www.brandinfiltration.com/dailygrind/2009/09/01/what-is-social-media-the-pg-edition/>

Davis, M. (2006). *Mucho más que un nombre: una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona: Parramón.

De Andrés, J. (2007). *Marketing en empresas de servicio*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

De Juan, C., De Padra, M., Gray, A., Marcé, P. y Nieto, E. (2006). *Temas de turismo: Manual para la preparación del Certificado Superior de Español del Turismo de la Cámara de Comercio de Madrid*. Madrid: EDI Numen.

De Kluyver, C. (2001). *Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Educación. Citado en Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. (2ª ed.). Buenos Aires: EISC.

Denia, I. (2008). *Camarero Servicio de Bar*. Málaga: Vértice.

Gabo Colombian Resto Bar (2009). Recuperado el 14 de septiembre de 2009 de <http://www.gaborestobar.com>

Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Gräal.

Gobé, M. (2001). *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Communications, Inc.

Interbrand (2008). *El glosario de las marcas*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Interbrand México (2000). *¿Qué es Branding? El Desarrollo de las Marcas Ganar la*

Competencia. Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com>

Keller, K. (2007). La construcción de valor de marca en base al consumidor: un proyecto básico para la creación de marcas sólidas. En Capriotti, P. (Ed.). *Gestión de la marca corporativa* (p. 11-40). Buenos Aires: La Crujía.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

López, B. (2007) *Publicidad Emocional : Estrategias Creativas*. Madrid: Esic.

López-Pinto, B. (2001). *La esencia del marketing: casos prácticos*. Madrid: UPC.

Marca, G. (2007). Estrategias de identidad visual de marca. En Capriotti, P. (Ed.). *Gestión de la marca corporativa* (p. 126-148). Buenos Aires: La Crujía.

María Félix (2009). Recuperado el 14 de septiembre de 2009 de <http://www.mariafelix.com.ar>

Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC

Matilla, A. (2001) Emotional Bonding: Restaurant Loyalty. *Cornell: Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [Revista en línea]. Disponible de: InfoTrac.

Moche (2009). Recuperado el 15 de septiembre de 2009 de

<http://www.mocherestaurante.com.ar>

Moorthi, Y. (2002). *An approach to branding services*. The Journal of Service Marketing.

Disponible de: InfoTrac.

Morales, O. (2005). Master Dircom: Los profesores tienen la palabra. En Costa, J. (Ed.) *El valor de la comunicación* (p. 107-124). Medellín: Universidad de Medellín.

Mudie, P. y Pirrie, A. (2006). *Services Marketing Management*. London: Butterworth-Heinemann.

Muller, C. (1998). Endorsed Branding. *Cornell: Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [Revista en línea]. Disponible de: InfoTrac.

Neumeier, M. (2006). *The Brand Gap. How to bridge the distance between Business estategy and design* (ed. rev.) . California: Peachpit Press.

Nevo, G. y Brenman E. (2009). *Guía Óleo de restaurantes de Buenos Aires*. Buenos Aires: Guía Óleo.

Nogueira, M. y Zwarg, F. (1991). *Marketing de Servicios: Conceptos y estrategias*. Bogota: McGraw Hill.

Rathmell, J. (1974). Marketing in the service sector. Citado en: Nogueira, M. y Zwarg, F. (1991) *Marketing de Servicios: Conceptos y estrategias*. Bogota: McGraw Hill.

Real Academia Española (2009). *Diccionario de la lengua española* (22va ed.). [En línea].

Madrid: Real Academia Española. Disponible en: <http://www.rae.es>

Roberts, K. (2004). *Lovemarks, the future beyond brands*. PoweHouse Books: New York.

Citado en: Ghio, M. (2009) *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*.

Buenos Aires: Gräal.

Sabino, C. (1996). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.

Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*. Barcelona:

Paidós.

Scott, M., Bojalil, M., Davis, J. y Aaker, D. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa*. Madrid: Pearson Educación.

Sulek, J. y Hensley, R. (2004). The Relative Importance of Food, Atmosphere, and

Fairness of waiting. *Cornell: Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. [Revista en línea]. Disponible de: InfoTrac.

Wilensky, A. (1998). *La promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.

Bibliografía

Aaker, D. (1994). *Gestión del valor de la marca: capitalizar el valor de la marca*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Antojito Colombiano (2009). Recuperado el 14 de septiembre de 2009 de <http://www.antojitocolombiano.com/>

Arduser, L. y Brown, D. (2005). *Manual de entrenamiento para meseros, meseras y personal: una guía completa para empleados con los pasos correctos para el servicio de comidas y bebidas*. Miami: Atlantic Publishing Company.

Arnold, D. (1993). *Manual de la Gerencia de marca (Brand Management)*. Bogota: Norma.

Barquero, J. (2003). *Marketing de clientes. Como mantener, fidelizar y conseguir nuevos clientes*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Calderón, H. (2004) *Dirección de Productos y marcas*. Barcelona: UOC.

Cháves, N. (1988). *La imagen corporativa*. Barcelona: GG Diseño.

Cháves, N. y Belluccia, R. (2005). *La marca corporativa: Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires: Paidós.

Ceviche (2009). Recuperado el 15 de septiembre de 2009 de <http://www.ceviche.com.ar/>

Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Gedisa.

Coltman, M. (1995). *Como iniciar y administrar un restaurante*. Bogota: Norma.

Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*. DF México: Trillas.

Cyr, J. (2009). *What is social media? The PG Edition*. Espresso Brand Infiltration The Dayligrid. Disponible en: <http://www.brandinfiltration.com/dailygrind/2009/09/01/what-is-social-media-the-pg-edition/>

Davis, M. (2006). *Mucho más que un nombre: una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona: Parramón.

De Andrés, J. (2007). *Marketing en empresas de servicio*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

De Juan, C., De Padra, M., Gray, A., Marcé, P. y Nieto, E. (2006). *Temas de turismo: Manual para la preparación del Certificado Superior de Español del Turismo de la Cámara de Comercio de Madrid*. Madrid: EDI Numen.

De Kluyver, C. (2001). *Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Educación. Citado en Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. (2ª ed.). Buenos Aires: EISC.

Denia, I. (2008). *Camarero Servicio de Bar*. Málaga: Vértice.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (1998). *Metodología de la investigación* (2ª ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.

Gabo Colombian Resto Bar (2009). Recuperado el 14 de septiembre de 2009 de <http://www.gaborestobar.com>

Ghio, M. (2009). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Gräal.

Gobé, M. (2001). *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*. New York: Allworth Communications, Inc.

Interbrand (2008). *El glosario de las marcas*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Interbrand México (2000). *¿Qué es Branding? El Desarrollo de las Marcas Ganar la Competencia*. Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com>

Keller, K. (2007). La construcción de valor de marca en base al consumidor: un proyecto básico para la creación de marcas sólidas. En Capriotti, P. (Ed.). *Gestión de la marca corporativa* (p. 11-40). Buenos Aires: La Crujía.

Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Escalona, R. y Benassini, M. (2001). *Marketing* (8ª ed.). Barcelona: Pearson educación.

López, B. (2007) *Publicidad Emocional : Estrategias Creativas*. Madrid: Esic.

López-Pinto, B. (2001). *La esencia del marketing: casos prácticos*. Madrid: UPC.

Marca, G. (2007). Estrategias de identidad visual de marca. En Capriotti, P. (Ed.). *Gestión de la marca corporativa* (p. 126-148). Buenos Aires: La Crujía.

Marconi, J. (2000). *The Brand marketing book : creating, managing, and extending the value of your Brand*. Chicago: American Marketing Association

María Félix (2009). Recuperado el 14 de septiembre de 2009 de <http://www.mariafelix.com.ar>

Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC

Matilla, A. (2001) Emotional Bonding: Restaurant Loyalty. *Cornell: Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [Revista en línea]. Disponible de: InfoTrac.

Moche (2009). Recuperado el 15 de septiembre de 2009 de <http://www.mocherestaurante.com.ar>

Moorthi, Y. (2002). *An approach to branding services*. The Journal of Service Marketing. Disponible de: InfoTrac.

Morales, O. (2005). Master Dircom: Los profesores tienen la palabra. En Costa, J. (Ed.) *El valor de la comunicación* (p. 107-124). Medellín: Universidad de Medellín.

Mudie, P. y Pirrie, A. (2006). *Services Marketing Management*. London: Butterworth-Heinemann.

Muller, C. (1998). Endorsed Branding. *Cornell: Hotel and Restaurant Administration Quarterly* [Revista en línea]. Disponible de: InfoTrac.

Neumeier, M. (2006). *The Brand Gap. How to bridge the distance between Business*

strategy and design (ed. rev.) . California: Peachpit Press.

Nevo, G. y Brenman E. (2009). *Guía Óleo de restaurantes de Buenos Aires*. Buenos Aires: Guía Óleo.

Nogueira, M. y Zwarg, F. (1991). *Marketing de Servicios: Conceptos y estrategias*. Bogota: McGraw Hill.

Randall, G. (2000). *Branding: a practical guide to planning your strategy*. London: Kogan Page Publishers.

Rathmell, J. (1974). Marketing in the service sector. Citado en: Nogueira, M. y Zwarg, F. (1991) *Marketing de Servicios: Conceptos y estrategias*. Bogota: McGraw Hill.

Real Academia Española (2009). *Diccionario de la lengua española* (22va ed.). [En línea]. Madrid: Real Academia Española. Disponible en: <http://www.rae.es>

Roberts, K. (2004). *Lovemarks, the future beyond brands*. PoweHouse Books: New York. Citado en: Ghio, M. (2009) *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Buenos Aires: Gräal.

Sabino, C. (1996). *El proceso de Investigación*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.

Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca: una aproximación semiótica*. Barcelona: Paidós.

Scott, M., Bojalil, M., Davis, J. y Aaker, D. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa*. Madrid: Pearson Educación.

Sulek, J. y Hensley, R. (2004). The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of waiting. *Cornell: Hotel and Restaurant Administration Quarterly* . [Revista en línea]. Disponible de: InfoTrac.

Thomson, K. y Rodríguez, A. (2000). *El capital emocional: Cómo cautivar los corazones y las mentes para conseguir empresas que triunfen a través del marketing y de la comunicación interna*. Madrid: Esic.

Walker, D. (1991). *El cliente es lo primero: Estrategia para un servicio de calidad*. Madrid: Díaz de Santos.

Wilensky, A. (1998). *La promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas.