



**Para citar este artículo:** Bueno-Núñez, L. D., & Vinyals-Mirabent, S. (2023). La transformación digital de las grandes marcas de la gastronomía española en tiempos de crisis. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 16(1), <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.12438>

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS GRANDES MARCAS DE LA GASTRONOMÍA ESPAÑOLA EN TIEMPOS DE CRISIS

The digital Transformation of the Great Brands of Spanish Gastronomy in Times of Crisis

A transformação digital das grandes marcas da gastronomia espanhola em tempos de crise

**Lizeth Daniela Bueno-Núñez**, *Universidad Autónoma de Barcelona (España)*

[daniela.bueno@e-campus.uab.cat](mailto:daniela.bueno@e-campus.uab.cat)

**Sara Vinyals-Mirabent**, *Universidad Autónoma de Barcelona (España)*

[sara.vinyals@uab.cat](mailto:sara.vinyals@uab.cat)

*Recibido: 06 de septiembre de 2022*

*Aprobado: 02 de noviembre de 2022*

*Fecha de prepublicación: 17 de enero de 2023*

## RESUMEN

La gastronomía es un pilar clave del patrimonio cultural inmaterial español, con gran poder de proyección internacional y con un alto impacto económico en el producto interior bruto [PIB] del país. Esta investigación busca conocer las estrategias comunicativas de los restaurantes de alta cocina durante la crisis de COVID-19, enfocadas a la creación de marca. Así pues, se realizaron entrevistas en profundidad a los responsables de comunicación de cinco restaurantes españoles con dos y tres Estrellas Michelin y se revisaron, mediante análisis de contenido, sus publicaciones en Instagram durante la crisis (268 publicaciones). Entre los resultados se destacan el interés de



los chefs por intensificar la comunicación digital en dichos períodos, su confianza en el canal de Instagram como herramienta para la construcción de marca y la recurrencia de determinados tipos de publicaciones que resultan más exitosas en tiempos de crisis. Además, los restaurantes han ratificado la intención de mantener las nuevas acciones de comunicación digital a largo plazo gracias a los resultados obtenidos.

**Palabras clave:** comunicación online; estrategia digital; creación de marca; gastronomía; restaurantes con Estrella Michelin.

### ABSTRACT

Gastronomy is a key pillar of Spain's intangible cultural heritage, with excellent international outreach and a high economic impact on the country's gross domestic product. This study aims to explore the communication strategies for branding purposes of haute cuisine restaurants during the COVID-19 crisis. In-depth interviews were conducted with the heads of communication of five two- and three-Michelin star restaurants in Spain, and their Instagram posts were analyzed throughout the pandemic (268 posts total) using a content analysis. Among the results, the chefs' interest in enhancing digital communication during the period, their confidence in Instagram channels as a tool for branding, and the recurrence of certain types of posts that are successful in times of crisis are noteworthy. In view of the results obtained, restaurants have confirmed their intention to keep implementing these new digital communication approaches in the long term.

**Keywords:** Online communication; digital strategy; branding; gastronomy; Michelin Star restaurants.

### RESUMO

A gastronomia é um pilar fundamental do patrimônio cultural imaterial espanhol, com grande poder de projeção internacional e alto impacto econômico no PIB do país. Esta pesquisa busca compreender as estratégias de comunicação dos restaurantes de alta gastronomia durante a crise do COVID-19, com foco na criação de marcas. Assim, foram realizadas entrevistas em profundidade com os gerentes de comunicação de cinco restaurantes espanhóis com duas e três estrelas Michelin foram entrevistados e, mediante análise de conteúdo, revisamos suas postagens no Instagram foram revisadas durante a crise (268 postagens). Entre os resultados, destaca-se o interesse dos chefs em intensificar a comunicação digital nesses períodos, a confiança no canal Instagram como ferramenta de construção de marca e a recorrência de determinados tipos de publicações que fazem mais sucesso em tempos de crise. Além disso, os restaurantes ratificaram a intenção de manter as novas ações de comunicação digital a longo prazo, graças aos resultados obtidos.

**Palavras-chave:** comunicação on-line; estratégia digital; criação de marca; gastronomia; restaurantes com Estrela Michelin.

La riqueza cultural de un territorio está ligada no solo a los lugares históricos y naturales, sino también a sus tradiciones, sus hábitos, e incluso su riqueza culinaria, que han sido definidos por la UNESCO como patrimonio cultural inmaterial (2022). Así pues, la gastronomía española no es una excepción y es considerada como un pilar básico del patrimonio cultural inmaterial del país (Piñeiro-Naval et al., 2018). Además, el sector de la restauración tiene su peso destacado en la economía del país, que según los datos facilitados por la patronal de Hostelería de España (s.f.), aporta 6.2 % al PIB del estado, un peso económico hasta tres veces mayor que en muchos otros países.

Fijándonos en el ámbito específico de la alta cocina, España dispone de 224 restaurantes galardonados con Estrellas Michelin, de los cuales 11 tienen tres Estrellas, siendo uno de los países con mayor representación en el ranking (Guía Michelin, 2021). Estos altos exponentes de la cocina no son simples negocios reconocidos, sino que son marcas valiosas e influyentes en el sector de la hostelería, con el poder de incrementar significativamente el atractivo turístico de un destino (Barrère et al., 2014). Como si de marcas de lujo se tratara, los restaurantes de alta cocina son principalmente reconocidos por su director creativo, el chef, y deben promover una experiencia gastronómica única a sus consumidores, adentrándolos en las historias de cada plato, del chef y del restaurante, y, en definitiva, nutriendo una imagen de marca que será recordada y capaz de influir en el sector (Batat, 2020).

Sin ninguna duda, los restaurantes de alta cocina se han convertido en grandes embajadores con poder de proyección internacional de la imagen del territorio (De San Eugenio & Xifra, 2015). Dicha imagen proyectada por estos restaurantes es un activo altamente valioso que contribuye al patrimonio cultural del país y a la imagen que este proyecta (KPMG, 2019).

Sin embargo, la crisis generada por la COVID-19 ha supuesto una ruptura en las dinámicas empresariales habituales, claramente afectadas por las medidas de distanciamiento físico necesarias para mitigar la propagación del virus (Karpen & Conduit, 2020; Sobande, 2020). Entre otros efectos, la situación de excepcionalidad ha contribuido a la aceleración de la transformación digital de marcas y negocios con el objetivo de buscar soluciones que permitan retomar sus actividades. En este sentido, la restauración fue uno de los sectores más golpeados por la crisis. Como evidencia el informe sobre digitalización en el sector restauración (Techfood Consult & Basque Culinary Center, 2018), en muchos casos los clientes solían estar más familiarizados con las nuevas tecnologías que los propios restaurantes, convirtiéndose en un gran reto a afrontar durante la crisis.

Así pues, este proyecto nace de la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera ha influido la crisis generada por la COVID-19 en la transformación de la comunicación digital realizada por los grandes exponentes de la alta cocina en España? En concreto, este estudio persigue el doble objetivo de [1] conocer las estrategias comunicativas que mejor resultado han tenido para comunicar la marca de dichos los restaurantes, e [2] identificar cómo estas les han permitido relacionarse con sus públicos durante la crisis. Además, el estudio recoge las implicaciones de la investigación a modo de guía de buenas prácticas que sirve para orientar la comunicación de otros restaurantes en tiempos de crisis. Dicho conocimiento es de vital importancia no solo como un estudio de referencia para el sector de la restauración en general, sino también a nivel académico, ya que al evaluar la implementación de dichas estrategias y herramientas de comunicación en tiempos específicos de la crisis de COVID-19, se avanza en el conocimiento generado por las investigaciones precedentes.



## Marco teórico

El poder de una marca aumenta a medida que crece el número de personas que la conocen, se convencen, confían y se convierten en sus defensores (Kapferer, 2012). Para lograr este objetivo, la comunicación es clave y las nociones de imagen e identidad se interrelacionan en un reto de comunicación estratégica, aún más costoso en tiempos de crisis (Naumovska & Blazeska, 2016). Únicamente a través de una estrategia de comunicación capaz de proyectar una imagen de marca sólida, fiel a su identidad, estas serán capaces de relacionarse con sus públicos de forma significativa y, en última instancia, de ser recordadas (Singh & Sonnenburg, 2012).

## La construcción de marca

Aunque existen posiciones diversas entre los académicos, la visión más aceptada en la actualidad entiende la marca desde la teoría general de los sistemas, como un sistema vivo, un sistema semiótico, una organización estructurada que como todo sistema se nutre de forma permanente (Costa, 2004). Así pues, la marca pasa a ser reconocida como un sistema de significación que integra múltiples contenidos y significados, que permanecen en la memoria de los consumidores a la espera de activación (Kapferer, 2012). De acuerdo con Costa (2004), las imágenes mentales de las marcas pueden entenderse como representaciones internas más o menos estables, que aparecen y reaparecen en la conciencia del consumidor cuando el sujeto está expuesto a un estímulo.

Desde esta perspectiva, la noción de marca va estrechamente ligada al concepto de imagen de marca, el sistema que facilita a los receptores interrelacionar todos los elementos que componen una marca y guardarlos en su memoria de forma unificada (Kapferer, 2012). En otras palabras, aquello que queda en la memoria de los consumidores cuando todo ha sido dicho, hecho y consumido; una proyección de la marca en el campo social, la fuerza que incita las preferencias y las decisiones, cuyo rol es representar las convicciones y emociones de los individuos (Costa, 2004). Por consiguiente, existe una multiplicidad de versiones de la imagen de marca, correspondientes a las generadas por cada uno de los públicos con los que interactúa (Capriotti, 2009). Por ello, pasa a ser vista como una herramienta comunicativa, en palabras de Semprini (1995), “la marca moderna no pertenece al mundo del comercio sino al de la comunicación” (p. 19).

La comunicación es el arma que tiene una marca para dar a conocer lo que no es visible, es una constante “búsqueda de motivos para que el público objetivo recuerde el nombre de una marca y la ventaja de sus productos, esto requiere de técnica y «Técnica es claridad»” (Moliné, 2014, p. 291). La claridad es fundamental para alcanzar uno de los principales objetivos que persigue la comunicación, el de crear y mantener relaciones de confianza e interés mutuo entre la entidad y sus públicos de interés. Se debe alcanzar una combinación adecuada entre saber hacer y saber comunicar (Capriotti, 2009). Para las marcas de hoy es de vital importancia lograr una sinergia entre sus canales de comunicación *online* y *offline*, porque la empresa no es distinta en internet. Por tanto, la imagen que proyecta en la red ha de estar alineada con la que expone fuera de ella (Aced, 2013), y es aún más importante en el contexto de la crisis de COVID-19, donde la comunicación *online* pasa a ser el único embajador de la marca, encargada de mantener la marca viva hasta que se recupere la normalidad del mundo *offline* (Batat, 2020).



## La comunicación de marca en el entorno digital

La aparición de la denominada web social cambió la manera de entender la comunicación. “La empresa nunca volverá a ser la única emisora de información sobre la marca, y el proceso comunicativo nunca volverá a ser unidireccional. Los públicos tienen hoy un papel protagonista y ya nunca volverán a ser meros espectadores” (Aced, 2013, p. 217). Así pues, las nuevas tecnologías permiten a los consumidores interactuar con las marcas cuando y donde deseen, al tiempo que pueden hablar entre sí sobre productos, marcas, servicios e incluso sobre los problemas que han tenido con los mismos. Esto ha favorecido la generación de nuevas formas de relación tanto para las empresas como para sus clientes (Wang et al., 2012).

La influencia que han ganado las redes sociales en la construcción de marca ha hecho que las empresas empiecen a preocuparse seriamente en utilizarlas a su favor, o al menos en hacer un seguimiento del flujo de información, ideas y opiniones que se generan en dicho medio (Aulestia, 2017). La interacción con el usuario digital se caracteriza por ser dinámica, interactiva y generarse desde múltiples dispositivos, por ser una relación más participativa al compartir, discutir y crear contenido (Mas & Aguillo, 2015). De modo que, la gestión de la comunicación es más exigente que nunca, debe nacer de una estrategia integral, diseñada con el objetivo de acompañar a los clientes durante todo su viaje de descubrimiento, experimentación e interacción con la marca.

A pesar de la relevancia de los canales digitales en este proceso, en el ámbito específico de la restauración, Segarra-Saavedra et al. (2015) advertían de la fase incipiente en la que se encontraba el uso de la comunicación bidireccional a través de las redes sociales. Las carencias de trabajar considerando que las publicaciones que mejor funcionan en redes sociales y que más promueven el tan deseado boca-oreja entre los clientes de la restauración, son precisamente las acciones bidireccionales que promueven la participación de la audiencia (Fox & Longart, 2016). Sin embargo, entre la disparidad de los canales empleados por cada restaurante, el uso de Facebook y Twitter sobresalían como herramientas preferentes (Segarra-Saavedra et al., 2015). Además, se encontró que el tipo de publicaciones con mayor probabilidad de ser compartidas por la audiencia, eran aquellas referentes al gusto por la buena comida, el contenido relacionado con los empleados del restaurante y las recetas (Fox & Longart, 2016).

## La importancia de la gestión de marca

La gestión de marca, conocida en países anglosajones como *branding*, adquirió gran relevancia debido al rol que tiene la marca como transmisor de los elementos tangibles e intangibles que ofrece y a su capacidad de aportar consistencia en un contexto comunicativo muy complejo (Moliné, 2014). El gran reto de la creación y comunicación de marca es consolidar una imagen en la mente de los consumidores lo más parecida a la imagen deseada, a la identidad de la marca (Aced, 2013).

Si bien aún no hay consenso sobre los elementos que componen la identidad, la noción más extendida la ubica principalmente en el territorio del emisor, al entenderla como aquello que quiere ser la marca (Capriotti, 2009). Al igual que las personas, las marcas necesitan una identidad, unos valores con los cuales sentirse identificados y por los cuales ser reconocidos. La identidad de marca se relaciona con el objetivo, el significado y la autoimagen de la marca, a diferencia de la imagen, a la cual se refiere como la síntesis hecha por el público de todos los mensajes de marca (Kapferer, 2012). Así pues, la identidad de marca se transforma en imagen al ser percibida e identificada



por los receptores; los estímulos identitarios generados por las marcas de forma consciente e inconsciente se convierten en valores constitutivos de imagen, producto de la síntesis mental y de la abstracción de dichos valores por parte de la audiencia (Costa, 2004).

Aunque el escenario ideal es cuando están la identidad y la imagen de marca bien alineadas, no siempre es el caso (Aced, 2013). Las empresas suelen destinar un esfuerzo importante a conocer el nivel de coherencia existente entre esos dos perfiles, pues cuando ambos perfiles coinciden, significa que hay una alta sincronía entre lo que quiere la organización y lo que piensan los públicos de ella (Capriotti, 2009). En el caso de que disten, se evalúan tanto los valores elegidos para representar la marca, como los mensajes enviados mediante los distintos canales de la organización, pues la identidad adquiere valor cuando es percibida en todos los comportamientos y comunicaciones de la compañía (Enrique & Morales, 2015).

Tanto las empresas como las organizaciones no gubernamentales han empezado a ver la utilidad y el componente estratégico de crear marca. Este cambio de visión se ha visto reflejado en todos los sectores y tipos de negocios. Por eso, se afirma que en la actualidad toda organización quiere tener una marca (Kapferer, 2012). Así pues, las organizaciones, y más concretamente, los responsables de comunicación de marca buscan forjar una relación a largo plazo entre los consumidores y la marca, por ello “el branding se ha convertido en una de las herramientas estratégicas más importantes para llegar a los *stakeholders*” (Barbeito et al., 2019, p. 55).

Con el propósito de efectuar una comunicación coherente, se suele diseñar una estrategia que tiene un núcleo comunicativo o ‘mensaje de la marca’, el cual debe ser lo suficientemente específico como para recoger la esencia de la entidad y amplio para adaptarse al interés de los distintos públicos. Dicho núcleo comunicativo estará formado por el qué del mensaje, conocido como el concepto comunicativo y el cómo del mensaje, correspondiente al estilo y tono de comunicación (Capriotti, 2009).

Respecto a la gestión de dicha comunicación en tiempos de crisis por parte del sector de la restauración, Alonso-Almeida et al. (2015) analizaron las estrategias adoptadas por los restaurantes de Madrid galardonados con Estrella Michelin para afrontar la crisis económica de 2008. En él, destacaban la efectividad de las estrategias proactivas orientadas a la creación de nuevas líneas de negocio e incrementar las fortalezas e imagen de los restaurantes, frente a las estrategias reactivas basadas en ahorro, que no contribuyen al aumento de la competitividad de los restaurantes (Alonso-Almeida et al., 2015). En el contexto específico de la COVID-19, una investigación reciente analizó las acciones realizadas por los restaurantes franceses durante la crisis (Batat, 2020). Los resultados mostraron que los restaurantes con Estrella Michelin se decantaron por emplear diversas estrategias en términos de comunicación y *marketing*, pero principalmente dieron importancia a su responsabilidad social. El estudio también destaca el aprovechamiento que hacen los restaurantes de las redes sociales para compartir recetas de fácil preparación en casa, información sobre alimentación saludable y el arte culinario en formatos digitales como el podcast (Batat, 2020).

## Metodología

La presente investigación se aborda desde una perspectiva cualitativa y exploratoria (Neuendorf, 2002). Para ello se utiliza una combinación de métodos cualitativos basados en entrevistas en profundidad y análisis de contenido, a partir de una muestra de casos elegidos bajo el criterio de referencia.



## Muestra de casos de referencia

Debido al enfoque de esta investigación hacia el *benchmarking* y su voluntad de servir como estudio de buenas prácticas, se escogió una muestra de estudio basada en el reconocimiento de los restaurantes. Así pues, se eligieron a los responsables de comunicación de los restaurantes con dos y tres Estrellas Michelin de España (Michelin, 2021), así como los contenidos publicados en sus respectivas cuentas de Instagram. Además, se revisó previamente que dichos restaurantes hubiesen estado activos en sus canales digitales durante el último año. En total participaron en el estudio 5 restaurantes de 4 comunidades autónomas españolas distintas, como se detalla en la tabla 1.

**Tabla 1. Muestra anonimizada de restaurantes y responsables de comunicación**

Ubicación geográfica del restaurante	Categoría profesional de los entrevistados	N.º de publicaciones durante el periodo de análisis
Madrid	Director agencia de comunicación [R1]	26
Barcelona	Responsable de comunicación [R2]	47
Alicante	Director agencia de comunicación [R3]	54
Alicante	Responsable de comunicación [R4]	94
Cantabria	Responsable de comunicación [R5]	47

Fuente: elaboración propia.

## Las entrevistas en profundidad

Debido a la dispersión geográfica de la muestra y a la vigencia de algunas de las restricciones vinculadas a la pandemia, se optó por realizar entrevistas de forma telemática vía zoom o email. Las entrevistas a los participantes responsables de comunicación se realizaron durante abril y mayo de 2021.

Las entrevistas se estructuraron a partir de tres ejes básicos determinados a partir de la revisión literaria: (1) comunicación de marca, (2) entornos digitales y canales de comunicación y (3) retos y oportunidades de la crisis por coronavirus. Así pues, estos grandes bloques conforman el esquema preliminar de preguntas, y sirve después para segmentar la información recopilada y facilitar el análisis.



Tabla 2. Ejes temáticos que estructuran las preguntas de la entrevista

Interés de estudio	Temas a desarrollar
Comunicación de marca	Estrategias de comunicación y <i>marketing</i> , objetivos de marca de la estrategia, acciones realizadas, respuesta del público objetivo.
Entornos Digitales	Canales utilizados, objetivo para el uso de cada uno, interacción con los públicos y resultados obtenidos.
Retos y oportunidades crisis por Coronavirus	Acciones realizadas antes de la pandemia, generación de nuevas acciones, resultados obtenidos, retos y oportunidades de mejora, y acciones que prevalecen después de la crisis.

Fuente: elaboración propia.

Para garantizar el rigor en la interpretación de la información recopilada durante la investigación en cuestión (Berganza & Ruiz, 2005), se tomaron tres medidas:

- Las entrevistas, videoconferencias vía zoom, se grabaron y se recopilaron junto a las respuestas enviadas vía mail.
- La transcripción se efectuó de forma manual. Debido a consideraciones de privacidad, todos los entrevistados fueron anonimizados.
- Para la codificación y análisis de las entrevistas se utilizó el *software* Nvivo 1.4.1, en el cual se establecieron los códigos en función de los tres grandes bloques temáticos (comunicación de marca, entornos digitales y retos y oportunidades de la crisis de COVID-19) y se agruparon las respuestas de cada restaurante según el tema abordado.

### El análisis de contenido

Como método complementario se utiliza el análisis de contenido, de forma objetiva, sistemática y cuantitativa (Berelson, 1952). La definición de las categorías de codificación se desarrolló en dos fases. En la primera, de carácter exploratorio, se revisaron las publicaciones de los 5 restaurantes por orden cronológico inverso, agrupándolas por temáticas hasta llegar a la saturación teórica. Únicamente aquellas categorías con más de una publicación y presentes en más de uno de los restaurantes se utilizaron para el análisis final. En la segunda, de consolidación de las categorías, se identificó la frecuencia con la que aparecían dichas categorías en las publicaciones de los distintos restaurantes durante el período de análisis de interés. Se consolidaron un total de 9 categorías presentadas a continuación:

- Vida cotidiana: publicaciones donde se compartían imágenes y mensajes relacionados con el día a día del restaurante y el trabajo en equipo.
- Productos y proyectos alternativos: publicaciones que promocionaban el servicio de *delivery*, los nuevos productos y canales, como las tiendas *online*.
- Plato y bebida: publicaciones cuyo objetivo era explicar o presentar los platos y bebidas que se servían en el restaurante.





- Apoyo social: cuando las publicaciones estaban destinadas a recolectar ayudas para el sector, expresar solidaridad ante la situación o compartir alguna acción de responsabilidad social.
- Cierre y/o apertura: aquellas publicaciones destinadas a informar sobre las nuevas fechas, horarios y sobre la intención de retornar a la normalidad.
- Festividad: publicaciones alusivas a alguna festividad particular, regional o nacional.
- Reconocimiento de terceros y recomendaciones: cuando las publicaciones estaban enfocadas a recomendar algún restaurante, película, libro o mostraban algún premio o reconocimiento recibido.
- Invitación eventos y participación: publicaciones que invitaban a participar en eventos virtuales o que reflejaban el resultado de la participación del restaurante en condición de invitado.
- Información de contacto y reservas: aquellas publicaciones destinadas a informar sobre canales de contacto disponibles con fines de reservas, búsqueda de empleo o alguna inquietud puntual.

El análisis final se limitó a los meses de marzo y abril de 2020 y 2021, debido a que en 2020 fueron los meses más álgidos de la crisis, y un año después en España la situación estaba más controlada, los restaurantes pudieron abrir nuevamente, por tanto, facilitaba la identificación de contrastes entre ambos periodos. La red social analizada fue Instagram, puesto que es el canal con mayor crecimiento de comunidad en España (Departamento de Investigación de la Agencia de Marketing Digital, 2021). Además, todos los responsables de comunicación entrevistados destacaron Instagram como canal de comunicación clave.

Para asegurar la objetividad de los codificadores se realizó una prueba piloto con dos codificadores que analizaron el 15 % de la muestra, mostrando un 95 % de concordancia. Una vez confirmada la claridad y objetividad de la codificación, los codificadores prosiguieron a analizar la muestra restante.

**Tabla 3. Prueba piloto de la categorización**

	2020	2021	Total
<b>TOTAL PUBLICACIONES</b>	144	124	268
<b>% PRUEBA PILOTO - 15</b>	21	19	40

Fuente: elaboración propia.

En total se revisaron y categorizaron 268 publicaciones de cinco restaurantes distintos. Los resultados de cada caso se ponderaron para obtener la media global de publicaciones y evitar el sesgo que casos con abundantes publicaciones pudieran ocasionar.



## Resultados

### Retos y oportunidades generadas por la crisis de la COVID-19

En primer lugar, todos los entrevistados valoraron el contexto de excepcionalidad comunicativa que vino de la mano de la crisis. Los responsables destacaron las dificultades y retos que se encontraron en el momento de la crisis, una situación que calificaron de ser ‘sin precedentes’.

“Gestionar todo esto y aparte la atención a todo el cliente que de golpe, para mañana le estabas cancelando la reserva, cuando es gente que quizá hace medio año o más que estaba esperando” (R2, comunicación personal, abril 2021).

Además, los responsables de comunicación describieron el periodo de crisis como altamente marcado por los aspectos de seguridad, tranquilidad y cercanía, aspectos que tradicionalmente no habían estado tan presentes en su comunicación habitual.

“Normalmente lo que se intenta comunicar es el éxito, pero esto cambió radicalmente durante la pandemia. Hemos tenido que cambiar el paradigma, mostrar espacios más diáfanos, más espacio entre mesas, transmitir tranquilidad, aire libre y seguridad” (R1, comunicación personal, abril 2021).

Sin embargo, el lado positivo de la situación de excepcionalidad fue la capacidad de adaptación por parte de los dueños de los restaurantes y el equipo para encontrar nuevas soluciones según comentaron los entrevistados.

“El claro cambio fue en la mentalidad de los dueños de los restaurantes, al ser muy evidentes los resultados fue más fácil poder demostrarlo. Ha ayudado a ver que los clientes no vienen solos, tú tienes que hacerlo muy bien, pero además debes comunicarlo muy bien” (R1, comunicación personal, abril 2021).

En cuanto a la respuesta del público, los responsables de comunicación destacaron el crecimiento de sus cuentas en cuanto a número de seguidores, así como el incremento de la interacción de estos, que respondían mucho más activamente a las iniciativas del restaurante.

“Nuestro público ha estado más que nunca junto a nosotros, nos han animado a través de redes sociales con cada publicación y nos han dado apoyo en persona cuando han podido asistir al restaurante” (R3, comunicación personal, abril 2021).

Así pues, ante un panorama comunicativo complejo, pudo evidenciarse un alto grado de receptividad por parte de los clientes como reconocimiento al esfuerzo que realizaron las marcas para mantenerlos informados y ser constantes en sus comunicaciones.

### *Herramientas digitales y relación con los consumidores*

A raíz de las entrevistas a los responsables de comunicación pudo evidenciarse que estos utilizan un amplio abanico de canales, tanto digitales como tradicionales. Las redes sociales son percibidas como relevantes dentro del mix de comunicación. Las redes más mencionadas fueron: Instagram, Facebook y Twitter, de las cuales Instagram fue la más destacada. Todos los entrevistados destacaban su potencial para establecer relaciones con sus consumidores, como se puede apreciar en algunos de sus comentarios:



“Todo sigue la tendencia que ya veíamos, es decir en España ya sabemos que ahora mismo Instagram es la red social que más tira<sup>1</sup>” (R1, comunicación personal, abril 2021).

“En el confinamiento aprendieron a realizar *live* en Instagram TV y es algo que ha resultado bien y queremos mantener en el tiempo” (R3, comunicación personal, abril 2021).

Los responsables de comunicación destacaron también la importancia de seguir usando canales más tradicionales, como el *e-mail marketing*. Curiosamente, la comunicación a través del correo electrónico se destacaba como una herramienta muy eficaz, donde conviene mantener la intensidad de comunicación una vez superada la crisis.

“Fue muy útil llegar al cliente a través del *e-mail*, preocupándonos por él e informándole de las fechas en las que regresaríamos. Tuvimos una respuesta espectacular. Tanto de apoyo como de manifestación por sus ganas de volver a nuestras mesas” (R4, comunicación personal, mayo 2021).

“Incluso cuando simplemente les escribía un correo para saber qué tal estaban, contestaba un 80 o un 90 % de la gente, ósea que como mínimo la gente, en ese sentido nos sorprendió positivamente” (R2, comunicación personal, abril 2021).

Además, entre las nuevas acciones desarrolladas en entornos digitales, se encontró que hubo quienes optaron por experimentar nuevos formatos, por abrir nuevas líneas de negocio o nuevos canales de venta y de comunicación. También hubo espacio para explorar colaboraciones con otras cuentas.

“Hemos explorado en más profundidad nuevos formatos como los vídeos, directos, contenido interactivo... Esto nos ha permitido ser más cercanos a nuestra audiencia y, dado el éxito, queremos mantener estas nuevas acciones en el tiempo” (R5, comunicación personal, mayo 2021).

“Colaborábamos cuando alguien nos pedía hacer un *Instagram live* y lo reposteábamos o compartíamos en historias” (R2, comunicación personal, abril 2021).

Finalmente, los canales de venta más destacados fueron las plataformas de *delivery* propias y las tiendas *online*, soluciones de digitalización clave para hacer llegar sus productos a los consumidores. Los restaurantes ofrecieron en su página de *e-commerce* productos como el *pack* regalo, el *pack* de productos exclusivos y las presentaciones para comer en casa.

«Hemos incorporado el servicio de *delivery*, para que el comensal a través nuestra web pueda dar forma a su menú, que recibirá en casa para solo darle el acabado final” (R3, comunicación personal, abril 2021).

“Un canal digital esencial ha sido la tienda *online*. Ahora un pan tradicional y ecológico que elaborábamos para nuestros comensales puede pedirse a través de nuestra web para consumo en el hogar” (R5, comunicación personal, mayo 2021).

Así pues, la principal idea que quisieron transmitir todos los restaurantes era la importancia de la multi-canalidad, no perder de vista la importancia de facilitar al cliente el proceso de comunicación con el restaurante, mediante la ampliación de los canales de contacto y la gestión eficiente de los mismos.

“Utilizamos un mix de canales tradicionales y digitales con el propósito de ponerle al cliente las cosas cada vez más fáciles para hablar con nosotros, para encontrarnos” (R4, comunicación personal, mayo 2021).

---

1 RAE (2022). 29. Intr. Dicho de una persona o de una cosa: Atraer la voluntad y el afecto de alguien.



## Consideraciones sobre la comunicación de marca

De acuerdo con lo sugerido por los entrevistados, valdría la pena hacer el análisis de la comunicación de marca en función de dos momentos distintos, el primero que fue el tiempo de confinamiento donde se procuró dar ánimo y acompañar, actuar más desde el lado humano que en términos de negocio, y el segundo, cuando se pudo reabrir y reorientar la comunicación a la vuelta a la normalidad.

“Yo diferenciaría desde la primera apertura hasta la siguientes. Está claro que en un primer momento tenías que transmitir confianza, dar ánimo, pero luego, pensando un poco en el negocio tú no puedes estar todo el día o todas las semanas con el mensaje de la pandemia, porque si no al final lo que generas es inseguridad” (R1, comunicación personal, abril 2021).

Respecto a la comunicación de la imagen de marca, los objetivos de comunicación que tuvieron en común los restaurantes analizados fueron: el interés por potenciar el alcance y la visibilidad de la marca, la intención de mantener o incrementar la frecuencia de comunicación bidireccional con sus públicos de interés, y la importancia asignada a adaptar los mensajes a la realidad del momento.

“Apostamos por hacer partícipe en nuestra comunicación a los actores clave: proveedores locales y comensales. Somos totalmente transparentes con ellos e informamos continuamente de las novedades” (R3, comunicación personal, abril 2021).

“Hemos reaprendido la importancia esencial que tiene la comunicación para hacer despegar nuestras iniciativas, mantenernos mutuamente informados con nuestros clientes y hacer llegar al mundo nuestra propuesta de magia y tradición” (R5, comunicación personal, mayo 2021).

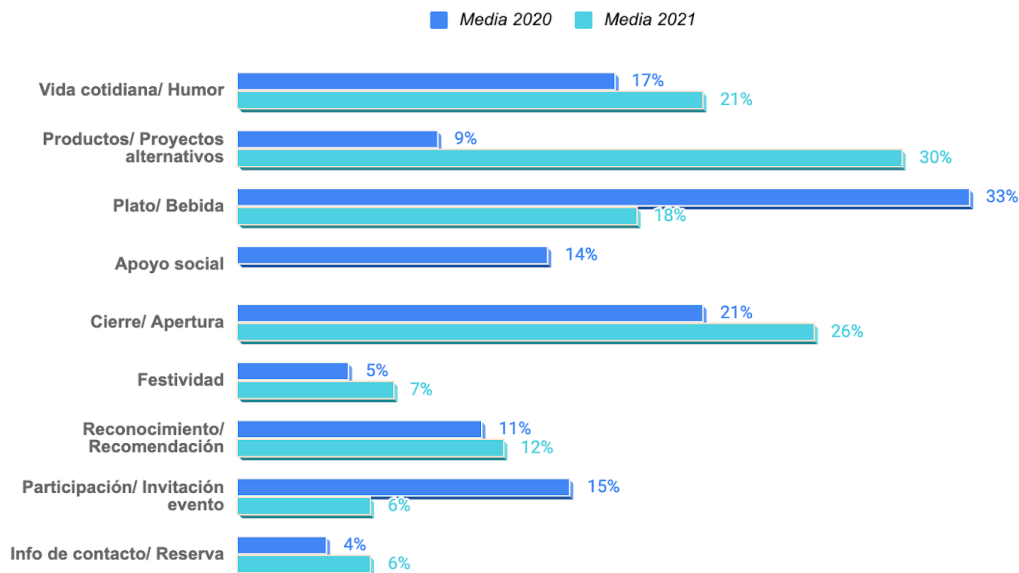
Uno de los aspectos más relevantes durante la comunicación de marca, para transmitir la imagen deseada, era el contenido de sus publicaciones. En este aspecto, todos los responsables coincidían en destacar la necesidad de respetar el ADN de cada restaurante, así como la importancia de mostrar una marca cercana.

“En las publicaciones buscamos mantener la esencia de la marca. Intentamos diferenciarnos, sin hacer grandes malabares, siendo fieles a lo que somos. Hemos ratificado que la gente nos busca por lo que hemos sido hasta ahora y por cómo respondemos a los cambios, grandes o pequeños” (R4, comunicación personal, mayo 2021).

Además, a partir del análisis de las publicaciones realizadas por los restaurantes en Instagram durante marzo-abril de 2020, y el mismo período en 2021, se identificaron los temas más prevalentes en la comunicación digital, que se pueden ver resumidos en la figura 1, presentada a continuación.



### Temáticas de publicaciones en Instagram marzo y abril 2020 vs 2021



**Figura 1. Temáticas de las publicaciones en Instagram**

Fuente: elaboración propia.

En 2020 fueron variadas las temáticas abordadas por los restaurantes. Las tres temáticas principales fueron: las publicaciones que comunicaban platos y bebidas, las que hacían alusión al cierre o apertura y las referentes a la vida cotidiana. El punto en común entre dichas temáticas fue la intención de compartir cómo se sobrellevaba la pandemia, lo cual transmite la voluntad de cercanía que comentaron en la entrevista.

El apoyo social y la invitación a eventos virtuales fueron otras de las temáticas abordadas en 2020; sin embargo, resultó revelador la inexistencia de publicaciones clasificadas dentro de la categoría apoyo social durante el periodo evaluado en 2021. Esto puede deberse a lo comentado por los entrevistados acerca de la necesidad de pasar de la comunicación de crisis a la promoción de la empresa. Se puede entonces afirmar que el tema del apoyo social estaba ligado al mensaje de la crisis, y que ha sido la primera temática que ha quedado relegada en vistas de la recuperación, quizás no porque se haya dejado de hacer, sino porque se ha dejado de comunicar.

En 2021 el principal tema de interés fue la promoción de los nuevos productos, servicios o proyectos. Respecto al cambio de temáticas de un año a otro, llamó la atención que, aunque durante las entrevistas los responsables de comunicación comentaron que las publicaciones de platos y de vida cotidiana suelen tener buen resultado, en 2021 han disminuido con relación al mismo periodo del año anterior.

También llamó la atención que en 2021 mantuvieron una variedad de formatos en sus publicaciones, aparte de las fotografías, utilizaron vídeos cortos y transmisiones en vivo mediante el Instagram TV. Este tipo de formatos parecen haber funcionado bien, pues pudo verse un incremento en el número de comentarios de las publicaciones respecto al mismo periodo del año anterior.



Cabe destacar también que dentro de las publicaciones que agrupan la categoría de cierre/ apertura, tanto en 2020 como 2021, resaltaron en número de visualizaciones aquellas con mensajes ligados a la alusión de retornar a la normalidad, con un componente más humano y emotivo, respecto a las publicaciones más funcionales como son la información de contacto y reservas. Estos resultados respaldan el gran valor de las redes sociales como una herramienta de construcción de marca y no tanto como vía de comunicación más funcional.

## Decálogo de buenas prácticas

Para finalizar, y como aportación al sector, se ha creado un decálogo de buenas prácticas presentado a continuación, que recoge las principales recomendaciones de los responsables de comunicación de los restaurantes de alta cocina de España.

1. Estar abiertos a adaptar la estrategia de comunicación a los entornos digitales.  
Los responsables de comunicación fueron enfáticos en la importancia que tuvo la mentalidad abierta de los chefs hacia la comunicación digital, para llevar el mensaje de la marca al entorno donde se mueve el público de interés. En definitiva, dejar a un lado el temor a experimentar las soluciones digitales, y a mostrar lo que hay dentro del restaurante.
2. Destinar tiempo y presupuesto a implementar un plan de comunicación digital.  
Es primordial dedicar tiempo a estructurar e implementar un plan de comunicación digital, así como destinar un presupuesto en función de las posibilidades de cada empresa. Dentro del plan de comunicación se suele prever además un plan de crisis con indicaciones sobre cómo actuar. Esto es clave para hacer frente a situaciones sobrevenidas.
3. Apostar por nuevas acciones comunicativas, experimentar formatos digitales y analizar los resultados obtenidos.  
Conviene estar abierto a ensayar nuevas formas de transmitir el contenido y diseñar mecanismos para medir los resultados. De esta manera se podrán mantener o usar como referencia las soluciones que han sido mejor recibidas por la audiencia.
4. Estipular pilares que faciliten la adecuación de la estrategia de comunicación.  
Identificar los mensajes clave para comunicar la identidad de la marca facilita la adaptación de la estrategia a los diversos canales y audiencias, sin perder coherencia. Lo cual, agiliza el tiempo de respuesta en un entorno tan cambiante como el actual.
5. Ampliar los canales destinados a comunicar la propuesta de valor.  
Tener una amplitud de canales que se conecten entre sí incrementa las posibilidades de ser percibidos y escuchados por la audiencia, lo cual se traduce en mayor probabilidad de generar impacto.
6. Potenciar los canales tradicionales como el *e-mail marketing*.  
El uso de canales de *e-mail marketing* han mostrado buenos resultados al ser empleados para establecer una comunicación directa, mediante mensajes en un tono personal y cercano.
7. Incrementar los canales de venta como el servicio de *delivery* y la tienda *online*.  
La venta a través de plataformas digitales beneficia a los clientes y a la marca en términos de accesibilidad, al posibilitar la compra en cualquier momento y lugar.



8. Potenciar la interacción con la audiencia e incentivar su participación.  
Generar contenido que incite la participación de la audiencia tiene buenos resultados para incrementar el interés hacia la comunicación efectuada por la marca. Las redes sociales tienen herramientas prediseñadas que facilitan la generación de este tipo de contenido.
9. Maximizar la visibilidad mediante cooperaciones y colaboraciones con otras marcas.  
La cooperación entre marcas tiene buenos resultados, por ello es recomendable aliarse para desarrollar acciones conjuntas que permitan maximizar el alcance de los mensajes.
10. Humanizar a la marca.  
Dar visibilidad a las personas que están detrás del negocio ayuda a humanizar la marca, lo cual incrementa las posibilidades de generar identificación y despertar un sentido de pertenencia y comunidad.

## Discusión

El interés detectado en los responsables de comunicación por potenciar el alcance de sus mensajes de marca fue claro. La apuesta por comunicar las nuevas soluciones de los restaurantes concuerda con los hallazgos de Alonso-Almeida et al. (2015). Mediante el análisis de contenido, pudo constatarse que en 2021 el principal interés de los restaurantes era dar visibilidad a los nuevos productos y a las nuevas líneas de negocio desarrolladas. Esto demuestra la adopción de estrategias proactivas, como solución para sobreponerse a la crisis mediante el incremento de la comunicación de sus ventajas competitivas.

Con relación a los entornos digitales, uno de los cambios evidenciados al contrastar los resultados de la presente investigación con los hallazgos de Segarra-Saavedra et al. (2015), fue la importancia que ha adquirido Instagram para los restaurantes en España, respecto a la anterior predominancia de Facebook y Twitter.

Las acciones de marketing realizadas en entornos digitales fueron consistentes con las mencionadas en la investigación de Batat (2020), donde pudo evidenciarse que los restaurantes con Estrella Michelin optaron por implementar el servicio de *delivery* y aprovechar las redes sociales para mantener la comunicación de marca. Esto refleja que el aprovechamiento de los entornos digitales ha sido favorable para facilitar el proceso de compra y mantener la comunicación con los públicos de interés.

Las acciones de comunicación que mejor les funcionaron a los restaurantes en España durante la pandemia concuerdan con los mencionados en la investigación de Fox y Longart (2016) en Dublín, Irlanda. Donde se encontró que generar contenido que propiciara la participación de la audiencia, visibilizar a los empleados y compartir recetas, favorecía la interacción con el público de interés.

Con relación al análisis de los retos y oportunidades generados por la pandemia, uno de los cambios más significativos fue en la mentalidad de los chefs. Esto ocurrió gracias a que pudieron constatar el efecto tractor que podían tener los canales digitales, si sabían aprovecharse. Esta apertura está alineada con la tendencia de adoptar la comunicación de 'código abierto', donde las marcas están abiertas a cocrear la marca a partir de la comunicación con sus audiencias (Fournier & Avery, 2011).



## Conclusiones

A través del análisis de los resultados obtenidos puede concluirse que la crisis generada por la pandemia de COVID-19 ha influido en los restaurantes con Estrella Michelin de España, al favorecer el cambio de mentalidad de los chefs, respecto al máximo aprovechamiento de los canales digitales tanto en términos de comunicación como de venta.

También, se constata la influencia de la crisis en el cambio de las acciones comunicativas desarrolladas por los restaurantes, las cuales salieron a relucir en los comentarios de los responsables de comunicación y se confirmaron en el análisis de contenido. La implementación de estas nuevas acciones resultó favorable para incrementar la interacción con la audiencia, mejorar la competitividad de la empresa y potenciar el alcance de la comunicación de marca.

Se concluye además que los principales retos y oportunidades ocasionados por la pandemia fueron la necesidad de comunicar muchos cambios en cuanto a horarios, aperturas y cierres, así como gestionar el miedo y la inseguridad de volver a los restaurantes. Como oportunidades se destaca el incremento de la atención de la audiencia, con lo cual, los canales virtuales ganaron aún más protagonismo.

Como buenas prácticas se resaltan la búsqueda por incrementar la interacción de la marca con su audiencia y generar contenido junto a otras marcas. También valdría la pena mantener la visibilidad del equipo humano y la aportación de contenido de valor, pues como se ha visto, este tipo de contenidos favorece el *engagement* con la marca.

## Limitaciones y líneas futuras de investigación

Aunque los resultados mostrados ofrecen valiosos aprendizajes, tanto para la industria como para el avance del conocimiento, existen ciertas limitaciones. La muestra de este estudio se limitó a cinco restaurantes debido a la disponibilidad de los entrevistados y a la gestión de Instagram durante un periodo concreto de tiempo. Así pues, futuras investigaciones deberían abordar el tema ampliando la muestra, por ejemplo, incorporando también la perspectiva de la audiencia. Asimismo, se podría extender el análisis de contenido a otros canales de comunicación empleados por los restaurantes. Finalmente, una aproximación cuantitativa a este estudio con una muestra amplia, aunque limitado en captar matices y valoraciones, también podría proporcionar datos comparativos y más generalizables, a la vez que abarcar la situación vivida por el sector en otros países.





## Referencias

1. Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Editorial UOC.
2. Alonso-Almeida, M. D. M., Bremser, K., & Llach, J. (2015). Proactive and reactive strategies deployed by restaurants in times of crisis: effects on capabilities, organization and competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1641-1661.
3. Aulestia, J. (2017). El entorno digital: cómo incide en el marketing actual. *Revista de Negocios del IEEM*, 18. Recuperado de: <https://bit.ly/3zwSUKT>
4. Barbeito, M., Barrio, E., Enrique, A., Fajula, A., & Perona, J. (2019). La marca que se escucha: estrategias sonoras en el branding de las instituciones. En I. Arroyo, P. Fernández y S. Calle, (Coords.). *Las herramientas digitales en la comunicación social* (pp. 55-72). Fragua.
5. Barrère, C., Bonnard, Q., & Chossat, V. (2014). Luxury tourism and luxury gastronomy: a new holy alliance based on Hheritage? *Revue Géographie et Aménagement*, 21, 6-26.
6. Batat, W. (2020). ¿How Michelin-starred chefs are being transformed into social bricoleurs? An online qualitative study of luxury foodservice during the pandemic crisis. *Journal of Service Management*, 32(1), 87-99.
7. Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*. The Free Press.
8. Berganza, M., & Ruiz, J. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. McGraw Hill.
9. Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.
10. Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Paidós.
11. Departamento de Investigación de la Agencia de Marketing Digital. (2021). *Estudio sobre los usuarios de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn en España* (n.º 7). Recuperado de: <https://bit.ly/3SxAQXM>
12. De San Eugenio Vela, J., & Xifra, J. (2015). International representation strategies for stateless nations: The case of Catalonia's cultural diplomacy. *Place branding and public diplomacy*, 11(1), 83-96.
13. Fournier, S., & Avery, J. (2011). The uninvited brand. *Business Horizons*, 54(3), 193-207.
14. Fox, G., & Longart, P. (2016). Electronic word-of-mouth: Successful communication strategies for restaurants. *Tourism and Hospitality Management*, 22(2), 211-223.
15. Guía Michelin (2021). *Guía Michelin | Sitio web oficial*. Recuperado 13 de mayo de 2021 de: <https://bit.ly/3wN1fWS>
16. Hostelería de España (s.f.). *Qué es | Hostelería de España*. Recuperado 10 de mayo de 2021 de: <https://www.w.cehe.es/que-es-hosteleria-espana.html>
17. Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
18. Karpen, I. O., & Conduit, J. (2020). Engaging in times of COVID-19 and beyond: theorizing customer engagement through different paradigmatic lenses. *Journal of Service Management*, 31(6), 1163-1174.



19. KPMG (2019). *La gastronomía en la economía española. Impacto económico de los sectores asociados* (n.º enero 2019). Recuperado de: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/01/gastronomia-en-economia-espanola.pdf>
20. Mas, B. A., & Aguillo, I. F. (2015). *La web social como nuevo medio de comunicación y evaluación científica*. Editorial UOC.
21. Moliné, M. (2014). *Malicia para vender con marca la comunicación activa*. Editorial UOC.
22. Naumovska, L., & Blazeska, D. (2016). Public elation Based Model of Integrated Marketing Communications. *UTMS Journal of Economics*, 7(2), 175-186.
23. Neuendorf, K. (2002). *The content analysis guidebook*. Sage.
24. Piñeiro-Naval, V., Igartua, J. J., & Rodríguez-de-Dios, I. (2018). Identity-related implications of the dissemination of cultural heritage through the Internet: A study based on Framing Theory. *Communication & Society*, 31(1), 1-21.
25. Sobande, F. (2020). 'We're all in this together': Commodified notions of connection, care and community in brand responses to COVID-19. *European Journal of Cultural Studies*, 23(6), 1033-1037.
26. Segarra-Saavedra, J., Hidalgo-Marí, T., & Rodríguez-Monteagudo, E. (2015). *La gastronomía como Industria Creativa en un contexto digital. Análisis de webs y redes sociales de los restaurantes españoles con Estrella Michelin*. Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica.
27. Semprini, A. (1995). *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica*. Paidós.
28. Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand Performance in Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189-197.
29. Techfood Consult & Basque Culinary Center. (2018). *Informe sobre Digitalización en el sector restauración. Percepciones y actitudes ante la transformación digital*. Agenda de innovación e inversión.
30. Wang, X., Yu, C., & Wei, Y. (2012). Social media peer communication and impacts on purchase intentions: a consumer socialization framework. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 198-208.