

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Comunicación

Maestría en Comunicación Estratégica

**Plan de comunicación estratégica para el negocio Doña Matty Comida
Típica**

Jessica Estefanía Parra Mayorga

Tutor: Pablo Andrés Escandón Montenegro

Quito, 2024



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Jessica Estefanía Parra Mayorga, autora del trabajo “Plan de Comunicación Estratégica para el negocio Doña Matty Comida Típica.” mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Comunicación Estratégica en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

01 de octubre 2024

Firma: _____

Resumen

Esta investigación se ha desarrollado desde el ámbito personal con la intención de proveer herramientas y medios que permitan potenciar el posicionamiento y visibilidad del negocio gastronómico Doña Matty Comida Típica que funciona en la ciudad de Ambato como sede y tiene un alcance en toda la provincia de Tungurahua. Este negocio gastronómico fue fundado hace más de cuarenta años y a través del tiempo ha evolucionado de un modesto puesto ubicado en el Mercado Central de Ambato a una microempresa familiar con cuatro líneas de negocio. Actualmente Doña Matty Comida Típica mantiene la venta de hornado como su línea de negocio principal la misma que ha sido complementada con tres servicios más que son: el catering para eventos públicos y privados, servicio a domicilio y *lunchs* ejecutivos.

La propuesta de esta tesis nace después de haber realizado un análisis interno y externo que reveló varias áreas de mejora y oportunidad tanto en su estructura organizativa, así como también en sus procesos de producción, comercialización y comunicación. Por lo cual, se ha tomado como línea de partida la implementación de procesos de comunicación entre los miembros de la familia para que puedan actuar como voceros universales de su marca y dar a conocer a los destinos públicos con los que tienen contacto cada uno de los productos y servicios con los que cuenta de manera correcta y homogénea.

En lo que respecta a la promoción de este negocio gastronómico familiar se plantea que cada una de las estrategias de comercialización destaquen la autenticidad y calidad de cada uno de sus platos y servicios, así como el legado y tradición con el que cuentan y han logrado posicionarse en el mercado local y nacional. Para lograr cada una de las metas planteadas, las estrategias a utilizarse deben ser innovadoras y con un enfoque integral que consoliden y abarque las actuales líneas de negocio existentes y proyecten una expansión de estas.

Palabras clave: microempresa familiar, negocio gastronómico, innovación gastronómica

A Guillermo, Eugenia, Maritza, Oscar, Juan, Isabella
y Juan Esteban porque su amor me sostiene, me levanta
y me impulsa a perseguir mis sueños; con la confianza de
tenerlos como el refugio en el que encuentro paz
en medio del caos cuando las tormentas nublan mi horizonte.

Porque su amor me hace querer ser mejor cada día.

Con amor, Jessy Parra M.

Agradecimientos

A mis maestros, compañeros y colegas por la suerte de haber coincidido en este camino y superarnos a nosotros mismo de manera personal y profesional. A mis mejores amigas y amigos, por acompañarme en este proceso con palabras de aliento, consejos y enseñanzas que me ayudaron a sobrellevar y culminar con éxito esta meta. Gracias por creer en mí.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	13
Introducción.....	15
Capítulo primero: Marco teórico	17
1. Comunicación estratégica: Conceptos y aplicaciones.....	17
2. La comunicación estratégica y la gastronomía.....	22
3. La comunicación de la experiencia gastronómica	25
Capítulo segundo: Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación....	29
1. Plan Estratégico de Comunicación.....	29
2. Etapas básicas para elaborar un PEC-el método.....	29
3. Etapa 1: Análisis de la situación interna y externa	31
4. Etapa 2: análisis DOFA.....	34
5. Etapa 3: Definición de objetivos estratégicos de comunicación	35
6. Etapa 4: Definición del público objetivo	37
7. Etapa 5: Los mensajes, definición y coherencia con la realidad organizacional	38
8. Etapa 6: El plan de acción	41
9. Etapa 7: Definición de indicadores.....	42
Capítulo tercero: Plan de comunicación estratégica para el negocio de Doña Matty	
Comida Típica	45
1. Historia de Doña Matty Comida Típica.....	45
2. Análisis de la situación externa.....	47
3. Análisis de la situación interna	49
4. Área o responsable de comunicación organizacional	49
5. Análisis FODA	51
6. Definición objetivos estratégicos de comunicación.....	51
7. Ejes de intervención urgente.....	52
8. Definición de mensajes	53
9. Cronograma	56
10. Indicadores	57
Conclusiones.....	59
Lista de referencias	61

Anexos	69
Anexo 1: Instrumento de encuesta	69

Figuras y tablas

Figura 1. Vías para la creación de experiencias.....	27
Figura 2. Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC	31
Figura 3. Significado de DOFA	34
Figura 4 Públicos Generales clasificados por ámbitos de la comunicación.....	37
Figura 5. Análisis de prioridad de públicos.....	38
Figura 6. Coherencia organizacional	39
Figura 7. Fases de implementación del plan táctico para el negocio Doña Matty Comida Típica	56
Tabla 1. Matriz de correlación de objetivos organizacionales con objetivos de comunicación.....	36
Tabla 2. Ejemplo matriz de públicos, mensajes y formas de contacto.	40
Tabla 3. Herramientas/tácticas de la gestión de la comunicación organizacional.	41
Tabla 4. Tipo de indicadores según la forma de estructurarlos.....	43
Tabla 5. Evaluación de Aspectos de Comunicación Organizacional	49
Tabla 6. Análisis FODA Doña Matty Comida Típica.....	51
Tabla 7. Definición de mensajes	53
Tabla 8. Plan de acción para público externo de Doña Matty Comida Típica	54
Tabla 9. Plan de acción para público interno de Doña Matty Comida Típica.....	55
Tabla 10. Cronograma del plan propuesto para el negocio Doña Matty Comida Típica	56
Tabla 11. Matriz de impacto	57

Introducción

En un contexto gastronómico arraigado en la riqueza y tradiciones del Ecuador, el negocio Doña Matty Comida Típica ha trascendido en el mundo culinario, con más de cuatro décadas marcadas por la pasión y el compromiso de su fundadora doña Matty, quien junto con su familia logró escalar un modesto puesto de hornado en el Mercado Central de Ambato a una MiPymes.

Este negocio ha demostrado una gran resiliencia y adaptabilidad a los desafíos, inconvenientes y problemas presentados a lo largo de su trayectoria. A los retos propios del sector gastronómico se han sumado emergencias sanitarias globales, así como también demandas sociales colectivas que han impedido un desarrollo normal de la vida diaria en el Ecuador y por ende en la ciudad donde ejerce su actividad económica.

Estos desafíos han sido los propulsores de cambios y adaptaciones en las formas de consumo de productos alimenticios preparados, los mismos que han sido tomados por Doña Matty Comida Típica como oportunidades para su crecimiento, expansión, diversificación y diferenciación sobre sus competidores o rivales.

Todos los cambios y adaptaciones que se han realizado dentro de Doña Matty Comida Típica han sido de manera empírica y de cierta forma desordenada o reactiva a las situaciones en las que se han visto inmersos, aun así, esta MiPymes ha logrado mantener, ganar clientes y crear nuevas líneas negocio como el servicio de catering, *lunchs* ejecutivos y atención a domicilio.

Como miembro de la familia, he visto la necesidad y la importancia de hacer mi aporte no solo en el ámbito laboral como parte del equipo de trabajo sino también desde mi área de profesionalización y estudio aplicando todos los conocimientos y herramientas en favor del negocio y que este pueda seguir creciendo y expandiéndose en el mercado de una manera más organizada y profesional.

Por esto nos hemos planteado como pregunta de investigación: ¿Cómo la comunicación estratégica puede ayudar al negocio gastronómico Doña Matty Comida Típica? Partimos con la premisa que uno de sus principales problemas la falta estudio de mercado y de estrategias de ventas, así como también un equipo de comunicación y marketing que pueda cumplir con la tarea de posicionar el producto o servicio ofrecido.

Esto implica que la falta de una estrategia o un plan de comunicación, son aspectos que dificultan los procesos tanto internos como externos, ya que al no contar con una

planificación adecuada los procesos se ven entorpecidos o no alcanzan los objetivos deseados. De ahí que se han planteado como objetivos de la presente investigación realizar un diagnóstico comunicacional e implementar metodologías adecuadas y acordes a la realidad del negocio gastronómico Doña Matty Comida Típica a través de un plan de comunicación estratégica.

El capítulo primero aborda todo el marco teórico y conceptual en el que se sustenta esta investigación, tomando en cuenta las posiciones y teorías de varios autores sobre lo que respecta comunicación estratégica, la comunicación de la experiencia gastronómica, y referentes gastronómicos a nivel mundial y local.

El capítulo segundo presenta la metodología a utilizarse en la presente investigación, que se desarrollará bajo la metodología PEC planteada por Andrés Aljure en su libro Plan Estratégico de Comunicación, en el que se pueden encontrar herramientas que pueden ser adaptadas de acuerdo con las necesidades y objetivos del negocio, así como también al presupuesto con el que se cuenta. Ayudándonos a tener una amplia visión al momento de definir los objetivos de la organización y los ejes de intervención con cada una de las estrategias y actividades.

El capítulo tercero aborda por completo la elaboración del Plan de Comunicación Estratégica para el negocio gastronómico Doña Matty Comida Típica, que busca potenciar el posicionamiento y visibilidad en un mercado cada vez más dinámico y exigente, a través de estrategias innovadoras con un enfoque integral, que no solo permitirá consolidar las líneas de negocio existentes sino también explorar nuevas oportunidades que resalten la autenticidad y calidad de la propuesta gastronómica y así asegurar que su legado gastronómico perdure y prospere en el corazón de la comunidad ecuatoriana.

Capítulo primero

Marco teórico

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica y conceptual para la construcción del plan de comunicación. Aquí se explican conceptos básicos, complementarios y específicos de varios autores que permitirán al lector una comprensión clara de los temas tratados en el desarrollo y análisis del plan.

Comunicación estratégica: Conceptos y aplicaciones

La comunicación estratégica¹ emerge como un pilar fundamental en el desarrollo empresarial contemporáneo, facilitando la creación y el mantenimiento de relaciones efectivas con diversos segmentos de mercado. Es así como, según Díaz (2017, 13-34), la comunicación estratégica es el proceso fundamental para toda empresa, ya que permite establecer y mantener relaciones efectivas con cada uno de los nichos de mercado a los que se dirige. Por otro lado, de acuerdo con Tironi y Cavallo (2006), el propósito de esta forma de comunicación es establecer una conexión armónica y favorable entre las empresas y su entorno social, cultural y político, en función de sus motivaciones y objetivos.

Esto quiere decir que, la comunicación estratégica interviene para operar en pro de la imagen y credibilidad que cualquier entidad demanda para suplir sus objetivos y afrontar los retos y amenazas propias de estos tiempos. Del mismo modo, Moreno et al (2019, 44-45) indican que la comunicación estratégica está relacionada con la planificación, el uso y la evaluación de prácticas comunicativas destinadas a lograr los objetivos empresariales con el propósito de maximizar su rendimiento; con ello coincide Argenti (2015, 24-25) para quien el campo de las empresas cambia constantemente, y en la actualidad, toda organización necesita desarrollar una comunicación basada en las estrategias, su asimilación y cómo se adapta su comportamiento.

¹ En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la habilidad para implementar estrategias de comunicación efectivas se posiciona como un factor crítico para el éxito organizacional, permitiendo a las empresas no solo alcanzar a sus audiencias específicas, sino también fortalecer su posición en el mercado globalizado actual

Además de lo anteriormente explicado, la comunicación estratégica en el ámbito empresarial juega un papel fundamental al influir en percepciones, construir relaciones y alcanzar objetivos específicos. Scheinsohn (2009, 17-22) resume la comunicación estratégica como un conjunto de bienes valiosos que producen una variedad de efectos e inspiran percepciones particulares en sus clientes y consumidores mediante una participación favorable en la primera palabra para lograr resultados positivos en la segunda. Por su parte, Stufflebeam y Shinkfield (1987, 174-76) señalan que la comprensión de los deseos y expectativas de los nichos de mercado es necesaria, así como la creación de mensajes y materiales comunicativos para satisfacerlos. De ahí que, la labor de la comunicación estratégica demanda del entendimiento de la cultura de las empresas, incluso del estudio de las circunstancias en las que se desenvuelve y de la formulación de una acción precisa y coherente que conlleve al logro de las metas trazadas.

La comunicación en las empresas no solo es esencial para su funcionamiento interno y externo, sino que también impacta significativamente en su imagen y en la percepción pública. Según Sánchez y Pintado (2017, 35-7), una comunicación estratégicamente enfocada en colaboradores, clientes y usuarios es fundamental para una gestión integral y coherente. Esta estrategia abarca aspectos cruciales como la gestión de la imagen corporativa, los vínculos públicos, la publicidad y la presencia en el portal web oficial, todos fundamentales para mantener una conexión efectiva con los diferentes públicos de la empresa.

Sin embargo, como apunta Argenti (2015, 24-5), a menudo los altos mandos empresariales subestiman el valor estratégico de la comunicación, optando por no contratar personal capacitado en esta área y relegando a los profesionales de comunicación a un papel secundario en la toma de decisiones estratégicas. Esta falta de integración puede limitar el potencial de las estrategias corporativas, perjudicando la capacidad de la empresa para adaptarse y responder efectivamente a las demandas del mercado.

Por otro lado, de la Fuente C. (2019, 26-31; 236) destaca la importancia de la identidad corporativa como un elemento central que influye en todas las áreas de la empresa. Según la autora, la clave está en el nombre de la empresa, que debe capturar el interés del público y ser memorable para garantizar una conexión duradera. Esto subraya cómo la comunicación efectiva no solo impulsa la visibilidad y la reputación de la empresa, sino que también fortalece su identidad en el mercado competitivo actual. Además, señala que la identidad de las empresas engloba el diseño de su marca, la imagen

acompañada de elementos visuales como tonos, tipo de letra y logo que refieren a la compañía, así como también la apariencia que denota la organización por medio de su personalidad ante los clientes o/y usuarios, la cual integra sus principios, cualidades y creencias. En ciertos casos, se confunde entre identidad e imagen corporativa puesto que las dos aluden a la cultura, marca e imagen, no obstante, cada una posee una idiosincrasia en particular.

Para despejar esta confusión se cita a Capriotti (1999, 262) quien señala que la identidad corporativa se define desde dos perspectivas. La primera nace del diseño gráfico y la conceptualiza como la connotación icónica de la empresa que plasma sus cualidades y propiedades; mientras que la segunda nace del ámbito organizacional y la ve como todo aquel aspecto que refleja el carácter de la empresa. Con esto se comprende que la imagen corporativa es la forma en la cual una compañía se exhibe por medio de variados elementos orientados a capturar el interés del público.

Por su parte, Ralph Waldo (2007, 45-6) argumenta que las mutaciones desarrolladas en el campo de la comunicación se han originado en varias etapas. La primera radica en el diseño de la marca e identidad y la última engloba la comunicación con su público interno.

Uno de los usos más sustanciales de la comunicación estratégica está en la gestión de la reputación² corporativa de la empresa, la cual, para Johnson y Scholes (2019, 12-5), es un recurso intangible elemental para el éxito de toda entidad. Este tipo de comunicación da paso a su gestión y optimización mediante actividades efectivas cimentadas en la coherencia. Asimismo, esta comunicación juega un papel fundamental a la hora de gestionar la comunicación en contextos de riesgo. Ulmer, Sellnow y Seeger (2010, 15) manifiestan que, en este tipo de escenarios agresivos, la comunicación asiste a la reducción del daño que resulta de acontecimientos imprevistos y desfavorables en la credibilidad y reputación de la empresa, así como también en sus nexos con sus nichos de mercado. Esto también lo consideran Cutlip y Broom (2000, 32), para quienes la comunicación estratégica se presenta como un mecanismo básico al momento de gestionar la reputación y la creación de la imagen corporativa puesto que concibe el desarrollo de vínculos permanentes y eficaces con los colaboradores, usuarios, socios, clientes y sociedad en general.

² La gestión efectiva de la reputación corporativa mediante la comunicación estratégica es crucial para mantener la confianza y la credibilidad frente a situaciones de crisis y eventos adversos (Johnson y Scholes 2019, 12).

En este punto, es importante considerar que la comunicación de marketing,³ se enfoca en la comercialización de bienes y servicios y combina todas las acciones del mundo de la comunicación que una empresa lleva a cabo con el propósito de persuadir a su público de interés para que los compren (Kotler y Mairread 2012, 7). Es crucial abordar estrategias dirigidas a su fidelización con el fin de alcanzar una gran cantidad de clientes, ya que ellos son los promotores y el apoyo de la estabilidad de cada empresa (Thompson 2004, 12). Según Ferré y Ferré (1996, 12-6), el método por el cual se comunican efectivamente los objetivos de comunicación a las audiencias es la base de toda estrategia de comunicación. Este concepto exige a la comunicación estratégica la labor de hacer entendibles cada uno de los contenidos de forma creativa y el uso de teorías de la comunicación. Incluso, la efectividad de toda estrategia de comunicación es afectada por la subjetividad del creador del mensaje en la comprensión de dichos elementos.

La utilización de estrategias de comunicación exitosas demanda de la valoración y análisis permanente de lo alcanzado y de la retroalimentación para llevar a cabo los cambios requeridos. Para Zerfass y Sriramesh (2007, 59-62), la comunicación estratégica es un proceso continuo y cambiante que se adapta a las transformaciones de la sociedad y a las demandas de sus nichos de mercado.

La acción que contiene un mensaje preciso, valioso y comprensible para la audiencia se considera una estrategia de comunicación efectiva. Para Aguado (2004, 63-75) una estrategia de comunicación efectiva refiere a la acción que posee un mensaje de valor, preciso y entendible para la audiencia. El uso de este tipo de actividades no únicamente se enfoca en la difusión de contenidos acertados, va más allá, ya que genera impacto en sus receptores e invita a la acción. Según Durán et al. (2016, 175-94), la estrategia es un componente fundamental que contribuye a la formulación integral de la estrategia corporativa en los aspectos internos y externos de la estructura de la empresa; Además, se emplea como recurso social y como herramienta de información.

Por su parte, Pintado y Sánchez (2017) consideran que las tecnologías han cambiado tanto a la estrategia de comunicación como a sus propósitos frente al público conocedor de marcas, las ha insertado en su cotidianeidad y estima que continúen sorprendiéndolo con bienes o servicios innovadores y con historias que inspiren. Lo

³ La comunicación de marketing abarca todas las acciones destinadas a influir en las decisiones de compra del público objetivo, utilizando diversas estrategias como publicidad, promociones, relaciones públicas y marketing digital.

complejo está en la conservación de una charla permanente entre la empresa y sus clientes de forma atractiva.

En este escenario, García M. (2019), señala que las redes sociales ⁴han cambiado la forma de comunicarse entre los sujetos y en la actualidad facilitan a las entidades el acceso económico a sus posibles socios y clientes, en comparación con los medios de comunicación convencionales como la radio, la televisión y la prensa. Para Espinoza O (2021, 24-38), estos medios de comunicación digital tienen un impacto en la toma de decisiones sobre la adquisición de algo; esto resulta beneficioso para las empresas. Sin embargo, los clientes y/o consumidores son cada vez más exigentes con respecto al mensaje que reciben; por lo tanto, es esencial que los bienes o servicios promocionados, mediante una combinación adecuada de marketing basada en el equilibrio entre la calidad, el precio y la logística, anticipen las expectativas. Chiriboga y Alarcón (2021, 19-21) argumentan que las redes sociales se pueden utilizar; sin embargo, el verdadero desafío radica en el mensaje que se difunde. Es necesario estar preparado para enfrentar y superar lo que surja después de obtener los datos necesarios para optimizar los procesos y generar altos ingresos. Por su parte, Durán et al. (2016, 175-94) estima que un 77 % de los usuarios de estos nuevos medios de comunicación se inclinan por Facebook como mecanismo de promoción y venta, mientras que el 23% se estacan en la primera actividad, lo cual refleja que las redes sociales son una oportunidad de vínculo entre el negocio y probables clientes, incluso, ayuda a que un bien alcance reconocimiento social.

Según Moya (2015), no todo plan de negocios demanda de una gama de planificaciones internas de cada acción de una empresa. Dicho de otro modo, se debe la planeación de marketing, producción, logística, recursos humanos y económico financiero, sin dejar de lado la planeación de comunicación. Uno de los insumos esenciales de la comunicación estratégica es la planificación de comunicación, ya que establece metas, actividades y estrategias indispensables para alcanzar los objetivos empresariales. Según Enrique et al. (2008, 59-68), todo plan de comunicación se concibe como el documento que detalla las acciones de comunicación destinadas a lograr los objetivos de la empresa dentro del plazo establecido y con el presupuesto asignado. Es una combinación de los objetivos de la misión, la comunicación y las actividades de la

⁴ Las redes sociales han transformado radicalmente la comunicación empresarial, ofreciendo a las empresas accesibilidad económica a clientes potenciales y facilitando la interacción directa y personalizada con su audiencia, lo cual es crucial en un entorno donde la calidad del mensaje y la satisfacción del cliente son cada vez más determinantes para el éxito comercial.

empresa. El planteamiento de metas definidas, la identificación de actividades y estrategias significativas para su cumplimiento, así como la definición de los indicadores de evaluación de lo alcanzado, son posibles gracias a este documento, según Alloza A. (2018, 29).

Así también lo considera Aljure (2020), quien considera al plan estratégico de comunicación como insumo que nace de la labor de planificación estratégica de comunicación en cualquier formato. Dicho de otro modo, es un archivo que indica el punto al cual la empresa desea llegar. Por eso, para Enrique et al. (2008, 50-64), el colaborador más propicio para la ejecución de esta acción es el director de Comunicación, quien por medio de sus cualidades interdisciplinarias asume el compromiso de ubicar a la comunicación de la entidad en un espacio que avale su crecimiento cultural, emocional y social. Asimismo, Suarez y Maldonado (2018, 58-69) reconocen el valor de una comunicación estratégica eficaz en los negocios ya que colabora en la creación y optimización de la confianza en su mercado y un largo periodo en el cual se estime el auge como compañía, donde la fidelización de los socios, clientes y/o usuarios se consigue por medio de dicha estrategia destinada a la promoción de amplios beneficios y éxito, lo cual también aporta a la economía y sociedad.

La comunicación estratégica y la gastronomía

La comunicación estratégica es fundamental en cualquier sector empresarial, y el sector gastronómico es altamente competitivo, por lo tanto, la comunicación estratégica es esencial para que los restaurantes, empresas de alimentos y bebidas se diferencien de la competencia, y puedan fidelizar a los clientes existentes y atraer a nuevos.

Según Ralph Waldo (2007, 56-70), la comunicación se lleva a cabo en tres ámbitos: organizacional, institucional y de mercado, esto para que la comunicación aborde cada uno de los estímulos que participan en el mensaje que la empresa formula. En este sentido, Pérez (2018) señala que los restaurantes pueden utilizar la comunicación estratégica para promover sus preparaciones, la calidad de cada ingrediente y las características del espacio físico. Además, este tipo de comunicación ayuda a estas empresas a difundir su visión de la cocina tradicional o su propuesta de valor como responsabilidad con la sostenibilidad.

Asimismo, Cabrera (2001, 21) sostiene que al definir una planificación para hacer que el público frecuente sea leal es necesario tener presente determinados elementos

importantes, tales como la indagación sobre los potenciales clientes y el motivo por el cual adquieren el bien o servicio. Esto ya que, según Polanco (2009), la forma de consumo repercute en alto o bajo grado en el campo económico, de ahí que, cuando se consume la gastronomía, el sujeto aporta a la funcionalidad de una de las bases del sector de servicios del cual depende en gran parte la economía de la nación y la tasa de empleo.

Con el interés creciente en la gastronomía, más destinos se están centrando en los alimentos como uno de sus principales productos turísticos. Algunos países como Francia o Italia ya son conocidos internacionalmente por su cocina, sin embargo, España pese a tener una excelente gastronomía desde hace años lo está empezando a lograr ahora (Flavián y Fandos 2011).

Dentro de las cocinas más predominantes de América Latina sobresale la peruana, por su naturaleza compleja y completa, la cual gracias a iniciativas de instituciones públicas y privadas ha conseguido transformar su gastronomía en un fenómeno nacional e internacional, que ha puesto en valor su cultura proyectando la imagen del país en el exterior (Cortes 2018, 7-15).

La popularidad mundial de la oferta gastronómica peruana y el reconocimiento de esta a través de premios y plataformas que premian la excelencia gastronómica ha llevado a varios restaurantes a plantearse su presencia internacional tanto en Estados Unidos como en Europa donde residen chefs, ciudadanos y comensales. (Quispe 2023).

La Cámara de Comercio Peruana (s.f.) señala a través de su página web que más de 60% de las franquicias que existen en el país pertenecen al área gastronómica. López F. y Carrillo S. (2023, 6-9) señalan que este sistema de comercio ha reinventado la forma de pensar y de vivir, porque conecta el pasado con el futuro, en este sentido es importante comprender los sucesos y a adaptarse a ellos. El sistema de franquicia es un método de ordenamiento creado por el hombre para vencer las sus propias limitaciones y las del entorno y se consolida no solo como un mecanismo de crecimiento si no de supervivencia, al ser capaz de transmitir el éxito más allá de las fronteras y de las generaciones.

En los últimos tiempos, Ecuador ha iniciado según Toledo et al. (2020) con la modificación e innovación en la cocina convencional a partir de la recuperación de técnicas, aromas, ingredientes y sabores de la cocina de antaño para entregar un menú actual alineado con lo nuevo del ámbito culinario. Estas modificaciones comprenden:

Recuperación de técnicas tradicionales: se basa en la exploración y adaptación de prácticas y productos culinarios tradicionales, aprovechando la riqueza de ingredientes e insumos (Toledo 2019, 132).

Uso de ingredientes locales y sostenibles: implica la búsqueda de productos frescos, de calidad y de productores locales, lo que no solo respalda a la comunidad, sino que también resalta la diversidad de ingredientes disponibles en la región (Delgadillo 2019, 124).

Como indica Sandoval (2020, 26), el valor y la agricultura de los productos de cada región destacan en la comida típica del Ecuador, la cual se basa en ingredientes frescos y nativos. Además, su elaboración se centra en recetas que se han mantenido a lo largo del tiempo. Esto respondería al impacto que ha tenido la gastronomía nacional de aquellos pueblos que arribaron al territorio hace varios años, por ejemplo, españoles, ingleses y franceses. A esto se suma la diversidad en ingredientes como el plátano, la papa, los mariscos, el maíz y la carne de cerdo (Solarte 2010, 205-20).

En Ecuador la comida tradicional como el hornado, el ceviche, el encebollado y el locro han alcanzado amplia popularidad en los negocios de este tipo, por lo cual es necesario que dichos locales empleen ingredientes adecuados para cada preparación (Valarezo y Sani 2018, 56).

Esta diversidad conllevó al reconocimiento mundial de la gastronomía nacional que actualmente cuenta con más 18 restaurantes reconocidos en el top 50 *Best Discovery* (2024); los restaurantes, bares y hoteles mencionados en esta lista son el resultado de recomendaciones realizadas por expertos internacionales que trabajan con *The World's 50 Best*, de la compañía británica de medios William Reed Business Media.

Los restaurantes que destacan en esta lista en su mayoría están ubicados en la sierra ecuatoriana como son quito y cuenca.

- Somos, de la chef Alejandra Espinoza: encaminada a destacar los sabores propios de la cultura culinaria de Ecuador en combinación con nuevas técnicas y con el valor agregado de la cocina de autor.
- Tiesto's del chef Juan Solano, sobresale por la ejecución de experimentos con fusiones netamente locales, con el uso de vajilla llamativa y personalizada con el consumidor para crear un nexo y generar una experiencia total.
- Dos Sucesos del chef Daniel Contreras, quien logra trasladar al consumidor a cada región del país a través de los sabores de cada platillo. Para esto emplea ingredientes frescos, cultivados en la localidad a través de una cooperación directa con los productores del sector.

La comunicación de la experiencia gastronómica

Para hablar sobre la comunicación de la experiencia gastronómica,⁵ es necesario entender primero la definición de experiencia, la cual tiene dos definiciones divergentes: por una parte, se refiere a la práctica o evento vivido por un individuo; por otra parte, se refiere a haber palpado, atestiguado o evidenciado algo. (Alarcon 2023).

Desde la perspectiva de los chefs, la experiencia le concede ideas frescas, conocimientos y aprendizajes, puesto que su experiencia nace de la acción cotidiana en la cocina a modo de laboratorio, donde juega con los ingredientes, utensilios y combinaciones (Contreras y Gracia 2005). Aunque para el chef sea más fácil conocer sobre la cocina al estar inmerso en ella y a esto le denomine experiencia, el comensal no corre con la misma suerte ya sea porque solo observe la labor del especialista o porque únicamente acude por ingerir alimentos. Por eso, Gonzales Ramos (2019), manifiesta que en la experiencia en el cliente se tiene que estudiar los elementos relacionados con la gastronomía de hoy en día y generar un mar de sensaciones en él, para que considere lo que suscita en su mesa y lo hace memorable.

Por otra parte, Ortega (2023, 18) declara que la comunicación en el sector gastronómico presenta un incremento considerable en estos tiempos, por lo cual, quienes la abordan se enfocan en compartir anécdotas, vivencias y datos vinculados con los alimentos y su preparación, con todo aquello que ocurre en torno a una mesa y con la cadena de valor que ampara esta labor cotidiana.

Según Maldonado (2021), este oficio está representado mayoritariamente por un 80 % de mujeres, como Yaneth Acosta, Gabriela Valarezo, Sorrel Moseley Williams, Liliana López, Joana Munné, Paola Miglio, Verónica Socarrás y Vanessa Rohini, quienes buscan transformar la comida en un puente para entablar diálogos sobre diversos temas. Estas mujeres buscan lograr esta transformación desde un nuevo enfoque, permitiendo una mayor claridad, espontaneidad y fluidez en las conversaciones.

Se conoce que una experiencia se torna memorable cuando crea emociones individuales, sensaciones físicas, espirituales e intelectuales, consecuentemente, jamás se

⁵ La comunicación de la experiencia gastronómica no se limita únicamente a la transmisión de sabores y aromas; implica la creación de narrativas que no solo deleiten los sentidos, sino que también conecten emocionalmente con los comensales. A través de estas narrativas, se construyen experiencias culinarias que no solo nutren el cuerpo, sino que también enriquecen culturalmente al individuo, transformando cada comida en un evento memorable que trasciende lo puramente gastronómico.

repetirán dado que cada presentación de la vivencia interactúa con la mentalidad del sujeto previo a experimentarla (Pine y Gilmore 2001, 7-21).

Cabrera (2019, 165 - 74) señala que resulta fundamental que toda empresa del área gastronómica estudie cada una de las necesidades de los consumidores para agregar cada sugerencia en el desarrollo de nuevos proyectos. Es sustancial hacer el intento por comprender que para la generación de impresiones se tiene que insertar pautas clave que avalen la naturalidad de la vivencia esperada

Entonces, Rochat (2003) indica que, para que una experiencia gastronómica se comunique de forma memorable se deben considerar las siguientes etapas:

1. La motivación que busca la seguridad: premia la necesidad de encontrar un sitio seguro, un lugar donde se garantice la higiene en el local, así como el cuidado en la manipulación de los alimentos, así como también el uso de productos orgánicos y de producción local.
2. La motivación relacionada con las necesidades sociales: Aquí prima la necesidad de comunicación, en un ambiente donde se facilite el contacto social e interacción con gente que conocemos o no.
3. La motivación relacionada con las necesidades culturales: a través de la gastronomía se puede mostrar la cultura de un país o de una región, es por esto por lo que la propuesta de los platos debe abarcar todo esto en todos los ámbitos posibles como en la recepción, calidad del personal, la ambientación y como no el plato en sí.
4. La motivación hedonista que afecta a los placeres físicos: dentro del marketing esta es la mayor motivación por eso Rochat (2003, 96) manifiesta que “el consumidor va en busca de los placeres que se captan por medio de los cinco sentidos, de los placeres gustativos más diferenciados”.

Más allá de estas motivaciones como mecanismo de comunicación de la experiencia gastronómica, Cabrera (2019, 165-74) considera que, otra opción radica en la generación de una vivencia cien por ciento sensorial orientada por las cualidades de cada producto, esto a través de las siguientes vías:

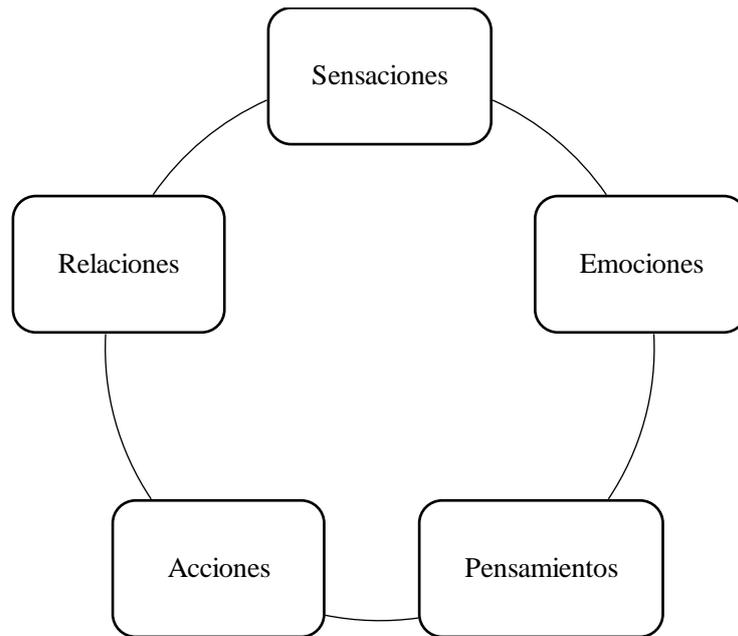


Figura 1. Vías para la creación de experiencias
Fuente: Cabrera (2019)

La gastronomía es una forma distinta de apreciar la mente del individuo, una perspectiva desde la cual no todos han observado; es algo más que los alimentos, sean de buen sabor o no. La comunicación de la experiencia gastronómica debe ser una acción reflexiva que fomente el pensamiento más allá de la alimentación si se da paso a una comunidad pensante (Alarcon 2023, 29-31).

Capítulo segundo

Metodología para elaborar un plan estratégico de comunicación

Plan Estratégico de Comunicación

La gestión efectiva de la comunicación es crucial para cualquier organización o proyecto, ya que garantiza una interacción profesional y efectiva con sus diversos públicos. Aljure (2015, 19) menciona que toda organización, proyecto y persona sin importar su naturaleza requiere de la interacción con sus públicos y para que esta interacción responda a los objetivos se debe realizar de manera profesional a través de la denominada gestión de la comunicación a través de distintas herramientas como el plan estratégico de comunicación.

Con esto concuerda Martín (2011, 102-14), quien sostiene que el plan estratégico de comunicación debe ser una herramienta de gestión estratégica para la administración e inversión: donde se integran la cultura, la personalidad y la esencia de la empresa e incluso cada uno de los aspectos individuales.⁶

Entendemos entonces que un plan estratégico de comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado, que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados (Montserrat Gauchi 2014).

Etapas básicas para elaborar un PEC-el método

En el proceso de elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), es crucial adaptar las etapas fundamentales para satisfacer las particularidades inherentes a la gestión de la comunicación en las organizaciones. Estas etapas sirven como cimiento para la formulación de un plan que no solo identifique el estado actual, sino que también proporcione un enfoque estratégico para la comunicación organizacional. En este contexto, se destacan las siguientes etapas de acuerdo con Aljure (2015, 76-9).

⁶ El plan estratégico de comunicación no solo estructura las actividades comunicativas de una organización, sino que también juega un papel fundamental en la coherencia y efectividad de su imagen corporativa y en la consecución de sus metas organizativas. Constituye un documento clave que guía la interacción organización-público de manera planificada y estratégica.

Análisis de la situación interna y externa: Para elaborar un plan de comunicación con un enfoque estratégico y comprender el estado actual, este paso implica la recopilación y precisión de toda la información esencial.

Análisis FODA: Se trata de un proceso de síntesis de la información recopilada anteriormente, cuyo objetivo es identificar y clasificar los factores más relevantes relacionados con las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas específicas en el ámbito de la comunicación organizacional.

Definición de objetivos: En la fase inicial del Plan Estratégico de Comunicación (PEC), se lleva a cabo la definición precisa de los objetivos de comunicación. Estos objetivos se construyen sobre los resultados obtenidos durante las etapas previas del proceso, estableciendo metas claras y alineadas con la estrategia general.

Definición de públicos: Otra etapa crítica implica la identificación, clasificación y priorización de los públicos relevantes. Este proceso se realiza considerando los objetivos individuales o conjuntos, asegurando una comprensión detallada de quiénes son los destinatarios clave de la comunicación estratégica.

Definición de mensajes: Con los objetivos y públicos claramente establecidos, se procede a la definición de mensajes específicos. Cada mensaje se adapta a la realidad de la situación y la identidad única de la organización, garantizando coherencia y relevancia para cada público o conjunto de públicos.

Definición de Plan de Acción o Táctico: La planificación táctica es esencial en esta fase, donde se delinean tácticas y herramientas estratégicas. Estas tácticas se ajustan a las circunstancias y recursos disponibles, y se presentan a través de un plan de acción que incluye cronogramas y presupuestos para guiar la implementación efectiva.

Definición de indicadores: se establecen indicadores medibles y evaluables para monitorear el progreso y éxito de la estrategia de comunicación. Estos indicadores sirven como herramientas clave para la evaluación continua y permiten realizar ajustes según sea necesario para optimizar la efectividad del plan.

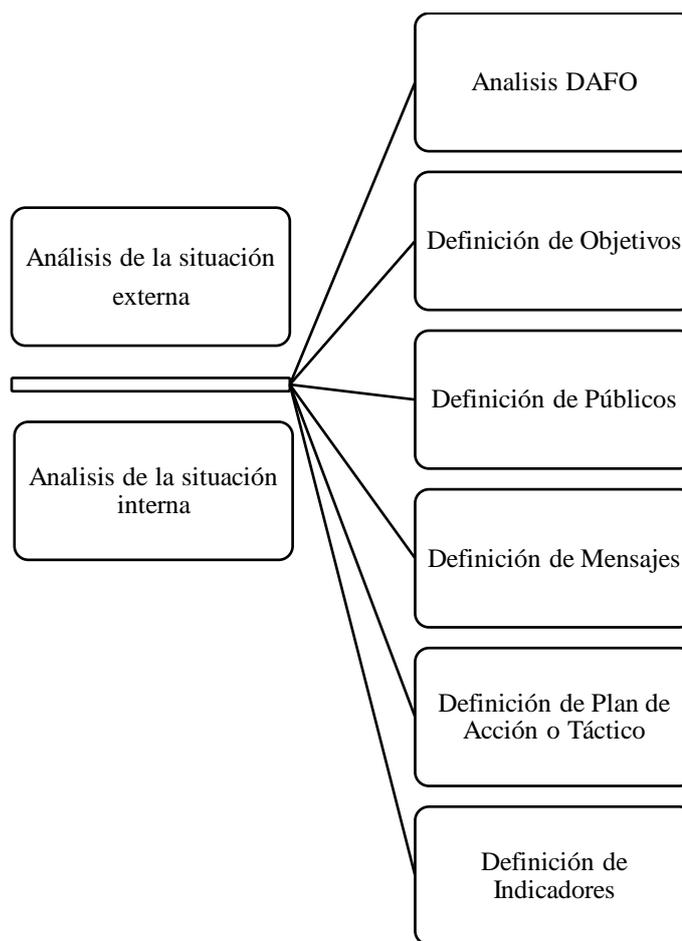


Figura 2. Etapas básicas del proceso de elaboración de un PEC
Fuente: Aljure (2015)

Etapa 1: Análisis de la situación interna y externa

Se conoce como análisis de la situación de la empresa al trabajo de recolección y estudio de información histórica y actual para la formulación de una planeación a futuro. Es la comprensión del interior y exterior de una empresa para beneficiar en la toma de decisiones (Fernández 2009, 15-20). Para Aljure A. (2015) el propósito de este análisis es identificar, a través de un ejercicio de síntesis y diagnóstico, los factores esenciales para la mediación. Estos factores se presentan en forma de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DAFO), además de establecer los objetivos a alcanzar.

Además, el análisis de la situación de la empresa avala que las estrategias se enfoquen en ámbitos que agregan valor a la entidad y minimizan la probabilidad de fallos que conllevan a la improductividad. Por ende, permite que la organización comprenda de mejor manera a sus usuarios, clientes, socios, bienes, servicios, competidores y el mercado en general (Ortega 2023).

1. El análisis de la situación externa de la organización

Según Prieto (2020), el deseo de identificar la influencia del entorno en el cual se halla inmersa la compañía se motiva por la razón de que no se plantea como organismo asilado, más bien como un elemento que integra un todo. Cada empresa labora en una sociedad mutable y se alinea a poderes superiores que, en ocasiones, no las puede controlar.

De acuerdo con Aljure A. (2015, 114-16), el análisis externo debe incluir los siguientes aspectos:

a) Análisis del entorno:

- Factores económicos: tasas de interés, desempleo, inflación, entre otros
- Factores tecnológicos: descubrimientos, tecnologías emergentes, etc.
- Factores legislativos y políticos: protección ambiental, sistemas de contratación, políticas fiscales, políticas laborales, entre otros
- Factores socioculturales: patrones culturales, cambios en el comportamiento, factores demográficos, etc.

b) Análisis del sector:

- Nivel tecnológico
- Importancia económica
- Concentración territorial
- Pactos comerciales y laborales
- Asociaciones tácticas y enemistades competitivas
- Grados de integración verticales y horizontales
- Elementos fundamentales para rivalizar
- Reemplazo de productos
- Habilidad de negociar con clientes, proveedores, etc.

c) Análisis de competidores:

- El desarrollo de las ventas en el tiempo
- Especificaciones distintivas
- Impacto en los mercados
- Establecimiento
- Sistema de competencia
- Grupos a los que se dirigen
- Empresas que representan una amenaza directa o indirecta.

d) Análisis de los proveedores:

- Número y características de los proveedores
- Importancia relativa de cada proveedor
- Capacidad para cubrir las necesidades
- Dificultad de cambio
- Grado de dominio

- Significado mutuo entre la organización y el proveedor

e) Análisis de la distribución:

- Formatos existentes
- Limitaciones legales
- Cobertura geográfica
- Importancia del producto para el distribuidor
- Hábitos de compra, entre otros

f) Análisis del mercado y de los clientes:

- Volumen del mercado total
- Evolución histórica del mercado
- Estructura y naturaleza del mercado
- Características del consumidor del producto

2. Análisis de la situación interna de la organización

Analizar el estado interno de la organización tiene como objetivo comprender las características fundamentales de la entidad y, al mismo tiempo, llevar a cabo una evaluación para determinar la efectividad de las decisiones estratégicas tomadas.

En el análisis de la situación interna de la empresa también se procede con la búsqueda de cualidades de los bienes, medios, capacidades, factores y habilidades que tiene la organización para afrontar al mercado.

Aljure A. (2020, 116-119) indica que los puntos que se deben abordar en esta etapa de la investigación son:

- Antecedentes-historia
- Filosofía
- Objetivos estratégicos, funcionales
- Resultados y proyecciones
- Producto/servicio/actividad que desarrolla
- Organización, estructura y política empresarial
- Procesos, políticas, normas
- Plataformas de comunicación (ámbito institucional, interno y mercadológico)
- Notoriedad e imagen ideal de la organización
- Públicos internos, percepciones, necesidades y expectativas
- Herramientas, canales y códigos en la organización

Etapa 2: análisis DOFA

Se conoce como análisis DOFA⁷ al procedimiento en el cual se descubre y valora cada uno de los aspectos de la entidad, así mismo sistematiza los resultados en un cuadro integrado por cuatro cuadrantes, donde se ubican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Zhukova 2022, 2-5).

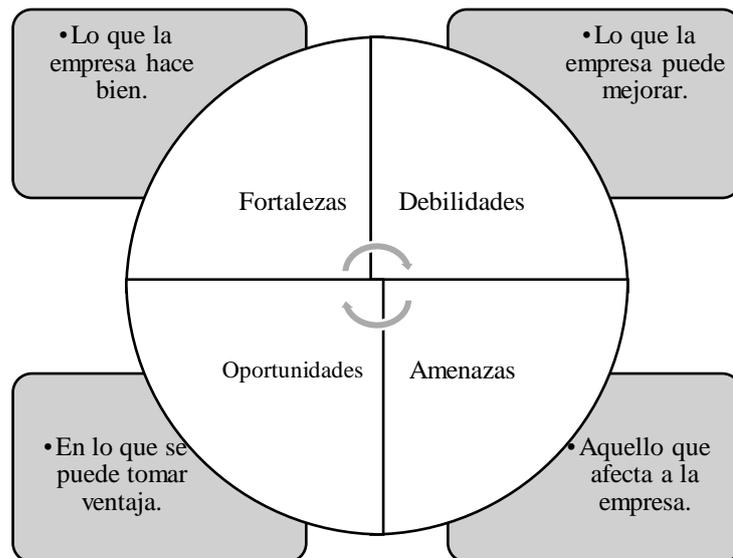


Figura 3. Significado de DOFA
Fuente: Zhukova (2022)

Clavijo C. (2021) sostiene que el análisis DAFO ayuda a reconocer el estado actual de la empresa y asiste en la toma de decisiones para emprender estrategias fundamentadas en la combinación de los hallazgos de cada elemento. Estas estrategias son:

Estrategia DA

Aborda las debilidades y amenazas por lo cual la organización ingresa en un estado de supervivencia o declive. Emplea técnicas que buscan la reducción de las debilidades del interior para eludir los riesgos del exterior. Una de las acciones comunes es la retirada de bienes con baja demanda o ventas a precio de remate.

Estrategia FO

⁷ El análisis DOFA, también conocido como FODA en algunos países, es una herramienta táctica para evaluar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que tienen un impacto en la empresa.

Trabaja con las fortalezas y oportunidades destinada a la toma de decisiones, por ello toma el nombre de estrategia de progreso u ofensiva dado que se beneficia de las cualidades internas y externas de la empresa para generar un esquema de negocio supremamente rentable. Entre las acciones que generalmente se abordan están: creación de alianzas de comercio, optimización del servicio al cliente, ampliación de la gama de productos, inserción en otros mercados, y más.

Estrategia DO

Parte de las debilidades y oportunidades diagnosticadas en la compañía. El propósito está en superar las fragilidades internas por medio del aprovechamiento de las oportunidades en el área externa. Como estrategias DO se tiene: optimización de la organización, reducción de costes y formación al equipo de trabajo.

Estrategia FA

Esta última estrategia nace de las fortalezas con el fin de reducir los daños provocados por las amenazas. También toma el nombre de acción defensiva y aplica el poder interno para afrontar los riesgos de fuera. Entre las estrategias de este tipo se plantea: promoción de productos estrella, lanzamiento de campañas de marketing, optimización de procesos y costes.

Etapa 3: Definición de objetivos estratégicos de comunicación

El planteamiento de las metas de comunicación se adhiere a la recopilación de los datos en las etapas previas destinadas a la identificación precisa de inconvenientes, contextos y propósitos empresariales que puedan intervenir o cumplirse por medio de la gestión de la comunicación (M. García 2018, 4).

Esto ya que, al formular los objetivos, la empresa denota la voluntad de entregar o desarrollar algo y para eso se necesita algo que va más allá de la intención y promesa de hacerlos efectivos. De ahí que cada meta definida guarda un ofrecimiento que depende del logro de otras acciones que al final conllevan a una ventaja global en la compañía siempre y cuando se hagan realidad (Buitrago 2020, 21-4).

La complejidad radica en que, entre la definición y la consecución de los resultados esperados, se requiere más que voluntad y deseo. Aljure A. (2015, 148) sugiere tener presente los siguientes aspectos.

1. Requisitos y consideraciones para formular objetivos de comunicación:

- Evaluación previa de la capacidad para conseguir cada meta.
 - Considerar los recursos y capacidad de la empresa.
 - Que respondan a la filosofía de la organización.
 - Que sean precisos y numéricos.
 - Que se puedan medir y examinar.
 - Que amparen el lapso de realización.
 - Que sea realizable.
 - Que se vinculen a un público particular.
 - Definir objetivos de manera consensuada.
 - Establecer un plan de acción.
 - Comunicar de manera efectiva.
 - Actuar para cumplir.
2. Consideraciones para la cuantificación de objetivos de comunicación:
- Tamaño del público objetivo.
 - Repartición territorial del público.
 - Acceso a medios y zonas para influir en la población.
 - Presupuesto y recursos para implantar acciones.
 - Período para alcanzar el objetivo

La siguiente matriz propuesta por Aljure A. (2015, 159) permite correlacionar y validar los objetivos de comunicación planteados para que los mismos contribuyen efectivamente a los planteados por la organización.

Tabla 1
Matriz de correlación de objetivos organizacionales con objetivos de comunicación

Objetivo de Comunicación	Ejes de Acción	Objetivos Estratégicos de organización ABC								
		Sostenibilidad de ABC			Fortalecer Imagen de ABC			Fortalecimiento organizacional		
		Apoyo Legal Técnico	Empoderar equipo humano	Desarrollo operativo y comercial	Proyectos Educativos	Espacios participación Nal	Aliados Nacionales Internacionales	Calidad	Nuevas Fuentes de Recursos	Transferencia Conocimiento
1. Incrementar hasta 70% los niveles de conocimiento de la organización por parte de los empleados, en un plazo de 12 meses	Auditar Gestión de Comunicación Organizacional - Identificar vacíos y aspectos a mejorar - Crear referente									
	Definir/Ajustar, concertar: política, públicos, canales y procedimientos, PyS de Comunicación	X	X	X		X	X	X		X
	Difundir y Capacitar									
	Ejecutar y mantener - Medir y realizar seguimiento									
2. Mejorar en 2 puntos el perfil de imagen real que los clientes tienen sobre la organización, en un plazo de 18 meses	Validar aspectos de gestión de la Marca									
	Medir Perfil Real de Imagen - Referente		X	X		X	X	X		X
	Identificar brechas y planear acciones y medidas									
	Ejecutar y medir - realizar seguimiento									
3. Aumentar en 20% la notoriedad de los productos y servicios de la organización en un plazo de 24 meses	Validar target									
	Identificar vacíos y Aspectos mejorar			X	X	X	X			
	Definir e implantar medidas y acciones									
	Ejecutar y medir - realizar seguimiento									

Fuente: Aljure A. (2015). Elaboración propia

Etapa 4: Definición del público objetivo

Para Muent (2018, 4-6), este término alude al conjunto de individuos que presentan las cualidades globales de aquellos que demandan de un bien, marca o servicio en particular. Por su parte Aljure A. (2015, 161) menciona que en el proceso de elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), la definición de públicos es una tarea crucial se realiza en base a los objetivos de comunicación que surgen del análisis DOFA y los mismos deben satisfacer o cumplir los siguientes pasos:

1. *Identificación*

Es esencial relacionar todos los posibles públicos, ya que la importancia de un público puede ser permanente o temporal, y pueden ser olvidados si no son considerados desde un inicio. Estos pueden variar según los objetivos y las situaciones que presente la empresa.

2. *Clasificación*

Una vez identificados, los públicos se clasifican según diferentes criterios como posición frente a la organización, nivel de injerencia, género, edad, ubicación geográfica, estrato socioeconómico, entre otros.

Se puede utilizar una lista de chequeo general clasificada por los ámbitos de la organización para organizar a los públicos, la siguiente figura hace una aproximación más amplia a los públicos de acuerdo con (Aljure Saab 2015):

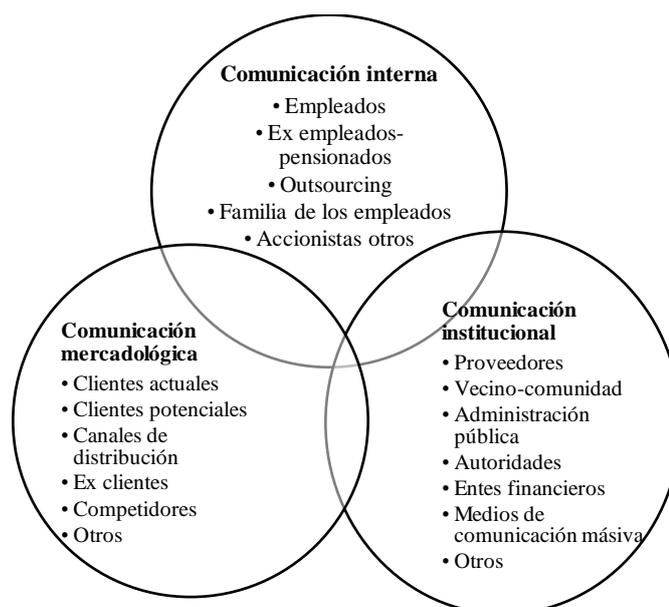


Figura 4 Públicos Generales clasificados por ámbitos de la comunicación
Fuente: Aljure A. (2015)

3. Priorización

Dado que los recursos son limitados en todo PEC o proyecto y/o actividad, es necesario priorizar públicos para centrar esfuerzos y recursos en aquellos más relevantes para los objetivos de comunicación.

En lo referente a una preferencia de públicos utilizaremos el siguiente análisis propuesto por Aljure A (2015, 165) el cual parte desde el punto de vista del público hacia la organización y el grado de injerencia del público hacia la situación.

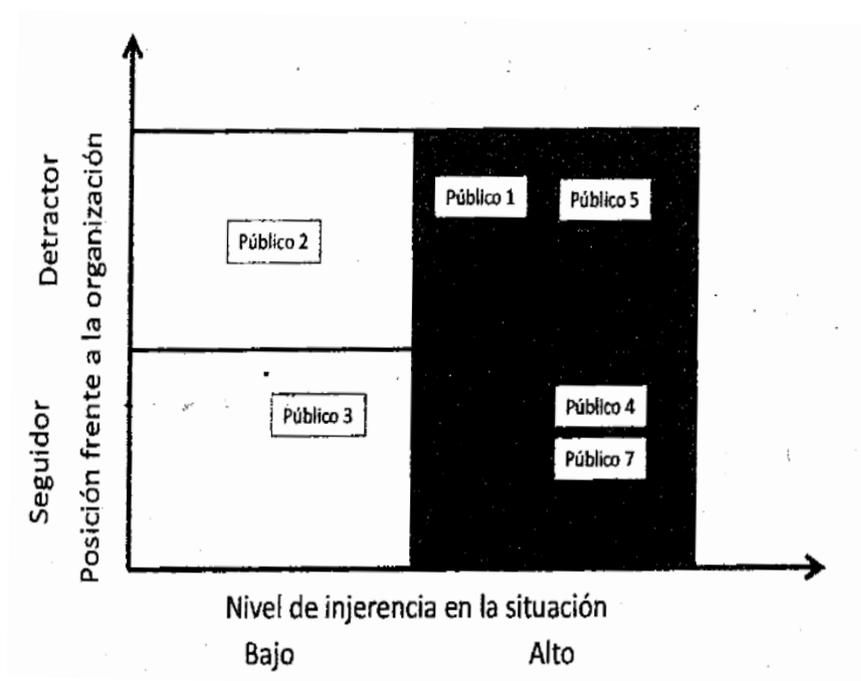


Figura 5. Análisis de prioridad de públicos
Fuente: Aljure A. (2015)

Etapa 5: Los mensajes, definición y coherencia con la realidad organizacional

Una vez definidos los objetivos y los públicos, se procede a la definición de mensajes que se quieren transmitir para alcanzar dichos objetivos. En esta etapa es indispensable dar respuesta a una pregunta clave para la estrategia de comunicación que se cuestiona sobre qué es lo que se desea contar y de qué manera hacerlo. Por eso, el

mensaje⁸ tiene que ser tan relevante a tal punto de conectar con fuerza con el o los públicos a los que la empresa se destina con el fin de generar interés y motivar en ellos la acción (De Puoplana 2022).

Para Aljure A. (2015) la gestión de comunicación debe basarse en hechos y comportamientos reales, evitando prácticas tendenciosas, negligentes o mal intencionadas que puedan comprometer la reputación de la organización. La realidad y la percepción deben estar alineadas para construir una comunicación efectiva y genuina, cumpliendo los siguientes preceptos:

- No decir lo que no es, ni lo que no se hace.
- No hacer algo diferente a lo que se dice, ni algo diferente a lo que se es y se quiere ser.
- No hacer algo diferente a lo que dice ni a lo que se hace.

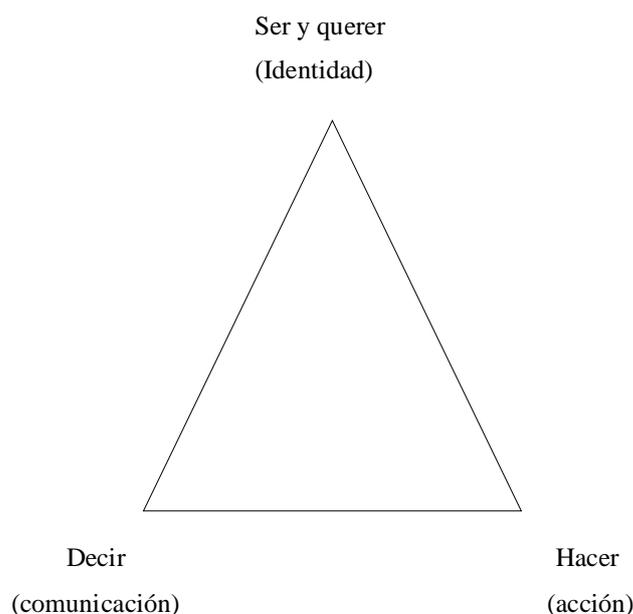


Figura 6. Coherencia organizacional
Fuente: Aljure A. (2015)

En lo que respecta a los canales para comunicarse con el público: existen algunos; en el ámbito digital encontramos blogs, redes sociales, portales web, correos electrónicos, entre otros. También se puede optar por los medios tradicionales como la radio, prensa, televisión, vallas publicitarias, etc.

⁸ La coherencia entre los mensajes comunicativos y la realidad organizacional es esencial para construir confianza y credibilidad. Asegurar que lo que se comunica refleje fielmente las prácticas y valores reales de la organización es fundamental para establecer una comunicación efectiva y genuina

El medio por el cual se va a comunicar los mensajes a cada uno de los públicos se debe elegir de forma estratégica para obtener alta repercusión deseada. No obstante, la difusión de mensajes en los canales digitales es más práctico en la comunicación de las empresas dado que su alcance es trascendental y varios de ellos son gratuitos (Ramos 2018, 1).

Aljure A. (2015, 171) indica que en la formulación del mensaje se deben abordar ideas de valor o ideas fuerza en su contenido en combinación con un tono y estilo propicios según las características de cada público. Asimismo, plantea el siguiente esquema donde detalla los mensajes y métodos de contacto para cada público de la empresa:

Tabla 2
Ejemplo matriz de públicos, mensajes y formas de contacto

Público	Prioridad frente a la situación u objetivo	Principios de relacionamiento/interés. Base para la conformación de mensajes	Formas de Contacto
Socios y accionistas	1	Rendimientos financieros de la inversión. Transparencia.	Reunión anual, informe anual, informes financieros, comunicaciones extraordinarias.
Proveedores	2	Respeto de acuerdos contractuales, Plazos de pago respetuosos, Transferencia de conocimiento.	Proceso de conformación de contrato. Reunión anual de evaluación. Evaluación de los servicios. Comunicaciones extraordinarias vía mail. Extranet
Clientes	1	Cumplir expectativas y aspectos contractuales. Información clara, oportuna y completa de cada servicio y/o producto. Atención efectiva de solicitudes. Soporte	La web, foros, comunicación de producto, líneas de SQR (solicitud, quejas y reclamos), comunicación publicitaria en medios masivos.
Autoridades	1	Cumplimiento de la ley. Transparencia. Apertura, veracidad, suficiencia y oportunidad informativa.	Informes periódicos por ley, la web, correo certificado.
Empleados	2	Respeto y trato justo, sin discriminación. Cumplimiento contractual. Oportunidad Informativa.	Intranet, boletín mensual, e-mail, carteras, recibo de pago. Reuniones de grupo primario.

Fuente y elaboración: Aljure A. (2015)

Etapa 6: El plan de acción

Para Timón D. (2017, 26), el proceso de determinación de la esencia de la idea que la empresa desea transmitir se conoce como estrategia. En esta etapa se distingue el que, cómo y dónde se desea comunicar el mensaje o conjunto de mensajes. Se basa directamente en los datos y la información recopilados a través de las investigaciones y los análisis previos.

La efectividad de una táctica depende del correcto desarrollo de la fase estratégica, donde se habrían tomado en cuenta diversos factores, como los resultados del análisis FODA, los recursos disponibles, las características del público objetivo y los mensajes a transmitir. Y para facilitar un poco este proceso presenta el siguiente cuadro con muestras de diferentes tácticas que pueden ser aplicadas dentro de cada ámbito de la comunicación. Aljure A. (2015, 178).

Tabla 3
Herramientas/tácticas de la gestión de la comunicación organizacional

Comunicación Institucional	Comunicación Interna	Comunicación Mercadológica
Tácticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Public Affairs</i> <ol style="list-style-type: none"> 1.1. <i>Lobbying</i> 1.2. Comunicación de vulnerabilidad, riesgo y crisis. 1.3. Formación de portavoces. 1.4 Relación con los medios y líderes de opinión. 2. Gestión de la identidad visual. 3. Protocolo Ceremonial. 4. Comunicación de servicio y atención al cliente 5. <i>Networking</i> 6. Relaciones Públicas <ol style="list-style-type: none"> 6.1. Publicidad Institucional 6.2. Patrocinio y mecenazgo institucional. 6.3. Organización de eventos institucionales. 	<p>Gestión de la comunicación Interna</p> <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Reuniones de trabajo * Revista, periódico, boletín. *Carteleras. * Intranet, E-mail. *Buzones *Conmutador, teléfono. *Procedimientos, normas, instructivos, reportes. * Inducción a la compañía y al puesto de trabajo. *Celebraciones, fiestas, concursos. *Folletos *Videos *Capacitaciones *Comunicaciones y correos físicos *Otros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicidad <ul style="list-style-type: none"> Convencional y no convencional. * <i>Product Placement</i> * <i>Bartering</i> * Otros 2. Promoción de ventas 3. Marketing directo 4. Fuerza de ventas 5. Relaciones Públicas para producto <ol style="list-style-type: none"> 5.1. <i>Publicity</i> - producto 5.2. Patrocinio de producto 5.3. Organización de eventos - producto

Fuente y elaboración: Aljure A. (2015)

Para Aljure A (2015, 181-96) tras definir las tácticas y acciones pertinentes a partir de los resultados de las etapas anteriores, se debe considerar los siguientes puntos:

- Objetivos claros
- Análisis de públicos y mensajes
- Selección de tácticas adecuadas
- Presupuesto
- Cronograma

Aljure A. (2015, 187-88) añade que también se debe adoptar las siguientes consideraciones:

- Considerar los atributos del público, así como su habilidad de acceso de los recursos previstos.
- Emplear los recursos disponibles.
- Es necesario garantizar que los medios actuales funcionen correctamente.
- Determinar si un medio tiene una relación adecuada entre costo y efectividad.
- Comprobar que la implementación es factible, de acuerdo con los aspectos del problema/reto y de la entidad.

Etapa 7: Definición de indicadores

El objetivo de un plan de comunicación es promover un producto o servicio, ya sea para influir en las ventas o, alternativamente, para fortalecer el posicionamiento de la marca sin esperar un beneficio inmediato, mejorando así el reconocimiento de la marca (Brand-awareness). Y dependiendo del canal que se trabaje, se podrá referenciar a métricas de alcance o métricas de conversión (Alard y Monfort 2017).

Aljure A. (2015, 197) señala que evaluar la gestión de la comunicación y su impacto puede ser muy complicado e incluso a veces considerado imposible. Sin embargo, cuando los planes están bien diseñados, establecer indicadores no solo es factible, sino que resulta completamente viable.

Para Timón D. (2017, 44), los KPI (Key Performance Indicator), deben ser representativos de la ejecución de la estrategia, es decir deben recoger las variaciones propiciadas por las acciones llevadas a cabo.

Dependiendo de lo que se desee controlar, se pueden emplear indicadores de gestión e indicadores de impacto, entre otras posibles clasificaciones. Los indicadores de gestión sirven para comprobar si los recursos (como tácticas, canales, medios y dinero) se están utilizando conforme al plan de manera eficiente. En cambio, los indicadores de impacto permiten evaluar si se está alcanzando el objetivo deseado (Aljure Saab 2015, 198). A continuación, se detallan algunos tipos de indicadores:

1. Indicadores de gestión

- Porcentaje de ejecución del presupuesto planificado.
- Número de ediciones de una revista publicada en relación al número de ediciones programadas.
- Cantidad de visitas realizadas comparada con el número de empleados que llevan a cabo dichas visitas.

2. Indicadores de impacto

- Porcentaje de entendimiento adquirido.
- Grado de reconocimiento obtenido.
- Evaluación del perfil de la apariencia de una organización, producto, servicio o individuo.

Con base en lo mencionado, los indicadores de gestión están vinculados con la formulación de estrategias, conductos, medios o dinámicas de comunicación que se establezcan, mientras que los indicadores de impacto se relacionan con la definición de los propósitos de comunicación sugeridos (Aljure Saab 2015, 198).

Aljure A. señala que existen varias formas de estructurar un indicador según se plasma en el cuadro siguiente, pero que se pueden definir y usar en las combinaciones que se estime apropiadas y a la medida de las circunstancias.

Tabla 4
Tipo de indicadores según la forma de estructurarlos

Tipos	Pros	Ejemplo
Números absolutos	Claros, simples	# Número de clientes
Índices	Agrupar varios factores	Índice de satisfacción – Una calificación
Porcentajes	Movimientos, tendencias	% de nuevos clientes
Rankings	Información cualitativa	Top 5 de Top of Mind
Ratios	Presenta relaciones	Nuevos clientes por empleado

Fuente y elaboración: Aljure A. (2015)

El proceso de control que se lleva a cabo después de realizar los procesos de planeación, organización y ejecución, permite verificar la correspondencia entre lo que se está realizando con lo que se planeó y, al mismo tiempo, verificar si está logrando el objetivo propuesto (Aljure Saab 2015, 204).

Basados en estos preceptos y teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas del negocio gastronómico Doña Matty Comida Típica se usará el modelo de plan⁹ de comunicación estratégica propuesto por Aljure, que puede ser adaptado de acuerdo con

⁹ El plan de comunicación estratégica es fundamental para cualquier empresa, ya que establece las metas, estrategias y acciones necesarias para gestionar eficazmente la comunicación organizacional. Este plan no solo busca diferenciar a la empresa en un mercado competitivo, sino también fortalecer su identidad y conexión con sus públicos clave, promoviendo así la coherencia y efectividad en todas las iniciativas comunicativas.

las necesidades y objetivos del negocio, así como también al presupuesto con el que se cuenta.

Capítulo tercero

Plan de comunicación estratégica para el negocio de Doña Matty

Comida Típica

Para la elaboración del plan de comunicación estratégica para el negocio gastronómico “Doña Matty Comida Típica” se realizó tanto un análisis interno como externo para determinar el estado en el que se encontraba el mismo. Para el análisis interno se utilizaron herramientas metodológicas de Andrés Aljure, así como también la observación in situ. Para el análisis externo se realizó una encuesta de interés a la que respondieron 167 personas y fue realizada en *Google forms* y distribuida a través de las redes sociales y canal de difusión de WhastApp del diario digital la Veci.com.

Historia de Doña Matty Comida Típica

Hace más de cuatro décadas, Doña Matty Comida Típica surgió como un modesto puesto de venta de hornado en el Mercado Central de Ambato, convirtiéndose en el destino exclusivo donde los clientes podían deleitarse con la exquisitez de este platillo. Con el transcurrir del tiempo, Doña Matty, heredera y actual propietaria del negocio, tomó la decisión estratégica de diversificar tanto sus servicios como sus productos. Así, se introdujo un servicio de catering que abarcaba el servicio en eventos sociales, corporativos y deportivos, tanto a nivel local como fuera de la provincia de Tungurahua.

Este servicio de catering no solo amplió la oferta gastronómica, sino que también introdujo una nueva carta de productos, entre los cuales destacaban llapingacho, mote con hornado, tortillas con mote y hornado y caldo de gallina, convirtiéndose rápidamente en platos de gran demanda entre los clientes.

Este modelo de negocio coexistió exitosamente con la venta de hornado en el Mercado Central hasta el año 2019. Sin embargo, con la irrupción de la pandemia, la situación obligó al cierre de los locales comerciales y la cancelación de eventos, instando a Doña Matty Comida Típica a replantear su estrategia de comercialización de servicios culinarios.

En respuesta a la situación global, Doña Matty optó por implementar un servicio a domicilio exclusivamente los fines de semana, manteniendo estrictas normas de

bioseguridad y calidad, así como un enfoque especial en la atención al cliente. Esta iniciativa no solo se convirtió en un factor de crecimiento, sino que también reforzó la preferencia de consumo del menú tradicional ecuatoriano. Aunque la ejecución se ha mantenido de manera empírica, el compromiso y la dedicación del equipo, compuesto mayoritariamente por miembros de la familia, han sido esenciales en la adaptación exitosa del negocio a las circunstancias cambiantes.

Gracias a estos factores, en la actualidad, el negocio gastronómico de Doña Matty se ha transformado en una empresa sólida que ofrece cuatro líneas de distribución de servicios alimenticios. La primera comprende la venta de hornado en el Mercado Central, la segunda implica la entrega de *lunchs* ejecutivos a organizaciones, la tercera se centra en servicios de catering para eventos a nivel local y provincial, y la cuarta línea de distribución abarca entregas a domicilio durante los fines de semana.

En este punto, es preciso mencionar que, si bien las cuatro líneas de distribución han sido ampliamente aceptadas por la clientela, el arraigo inicial del establecimiento como un puesto de hornado influye considerablemente en una preferencia predominante de consumo en el Mercado Central.

Esta diversificación demuestra la versatilidad del negocio y su compromiso con la conservación de los platillos ecuatorianos tradicionales. Su menú, compuesto principalmente por llapingacho con hornado, tortillas con hornado, mote con hornado, mote con chicharrón, caldo de gallina, yaguarlocro, colada morada, fritada, caldo de pata de cerdo y res; prometen deleitar a la distinguida clientela local y visitantes.

A pesar de estos aspectos positivos, el diagnóstico interno revela áreas de mejora, como la carencia de una estructura organizativa definida, la necesidad de recursos comunicacionales más allá del logo y piezas gráficas, así como la ausencia de un plan de acción o metas claramente definidas.

Incluso aunque no se haya formulado una declaración formal de misión, visión y valores, el análisis destaca que el enfoque del negocio se centra en ofrecer productos de calidad a precios competitivos, respaldados por una atención personalizada y amable. Pese a esto se necesita abordar un plan estratégico más competitivo que acreciente y contribuya al éxito del negocio especialmente en favor de la distribución de comida tradicional ecuatoriana.

Análisis de la situación externa

Análisis del entorno: dentro de este aspecto se pudieron identificar varios factores, el primero a tener en cuenta es la inflación que se produce al coste de la materia prima en ciertas temporadas del año, y que suelen ocurrir por la escasez de productos debido a causas naturales como sequías, heladas, inundaciones, plagas entre otros, así como también por causas sociales-económicas que impiden la cosecha o transporte de los productos a su destino provocando inflación en el precio del producto.

Análisis del sector: En este contexto, es relevante destacar que la gastronomía y el comercio emergen como sectores fundamentales para la economía del país, generando diversas fuentes de empleo tanto directas como indirectas.

Doña Matty Comida Típica ostenta una posición destacada en este segmento productivo, siendo considerada en el top 3 por el 30 % de un total de 167 personas encuestadas de manera online durante la primera semana de octubre de 2023, con el instrumento de encuesta (anexo 1) diseñado para conocer las preferencias sobre el consumo de comida típica ecuatoriana-región Sierra.

La muestra se obtuvo de manera aleatoria, es decir, una parte de la población seleccionada al azar que respondió al instrumento de encuesta sin necesidad de considerar criterios de inclusión. Esta clasificación la sitúa por encima de otros establecimientos, aunque algunos restaurantes con mayor capacidad de atención, derivada de su extensión y logística, la superan.

Las actuales alianzas estratégicas de Doña Matty Comida Típica con instituciones públicas y privadas son de gran valor, ya que han propiciado la expansión de una nueva línea de negocio: el servicio de *lunchs* ejecutivos, experimentando un crecimiento tanto en volumen de pedidos como en la cantidad de clientes que buscan este servicio.

Análisis de los competidores: Considerando la proximidad geográfica y la relación calidad-precio, se han identificado tres principales competidores para Doña Matty Comida Típica; Don Fernando Comida Típica, Michijas y Delicias Cuencanas.

El Restaurante Delicias Cuencanas es la principal competencia, el 35 % de los encuestados lo eligen. Este lugar ha ganado espacio en los últimos tres años en la ciudad de Ambato, actualmente cuentan con tres locales distribuidos al centro, norte y sur de la ciudad que facilita el acceso a sus clientes que buscan una atención de calidad, en armonía con el precio y la atención. Este negocio cuenta con dos redes sociales Facebook e Instagram con un total de 5,3 mil seguidores. El restaurante Delicias Cuencanas ofrece

comida típica ecuatoriana en general siendo uno de sus platos estrella el Yahuarlocro y la carne a la piedra.

Por otro lado, el Restaurante María Diocelina está ubicado en el cantón Mocha y cuenta con un amplio local y una gran variedad de productos que son expedidos de lunes a domingo, tiene una gran afluencia de público por su ubicación en una de las principales carreteras del Ecuador que une la provincia de Tungurahua con la de Chimborazo. Este restaurante no cuenta con redes sociales, pero al ser un paradero turístico preferente de consumidores locales y extranjeros recibe o forma parte de los programas de promoción de instituciones públicas como el H. Gobierno Provincial de Tungurahua. Este lugar por su trayectoria cuenta con espacios físicos, logísticos, tecnológicos y personal que actualmente Doña Matty Comida Típica, no.

Por último, tenemos a Don Fernando Comida Típica se puede colocar como el competidor más directo para Doña Matty Comida Típica, debido a que este negocio se encuentra ubicado en el Mercado Central y su giro de negocio es similar por no decir idéntico. En lo que respecta a redes sociales o manejo de Relaciones Públicas este negocio cuenta solo con Facebook como red social pero la publicación de contenido es constante y cuenta con más 3 mil seguidores.

Análisis de los Proveedores: En lo que respecta a los proveedores Doña Matty Comida Típica trabaja con productos que se venden en los mercados locales de Ambato, aportando así al crecimiento y desarrollo de este sector. Trabajar de esta manera o proveerse de productos así hacen que los costos de estos estén de acuerdo con la oferta y demanda del mercado; y en ocasiones que estos escasean interrumpiendo o imposibilitando el desarrollo normal del negocio. El porcentaje de aumento en los precios de la materia prima es un valor o coste que Doña Matty Comida Típica no tiene considerado dentro de su precio de venta al público por lo cual muchas de las ocasiones terminan asumiendo este valor lo que ocasiona una disminución de sus ganancias.

Análisis de distribución: La distribución de los productos de Doña Matty Comida Típica se realiza de manera directa para aquellos servicios o pedidos que no superan los 50 platos y de manera indirecta para aquellos servicios que superan esta cantidad y requieren la movilización de equipamiento y personal. Estos costos son asumidos por el cliente y el servicio que este solicite, pero no existe una tarifa base o definida lo que en ocasiones desencadena problemas con los clientes.

Análisis del mercado y de los clientes: En lo que respecta al mercado de la comida o gastronomía típica existe una gran oferta que van desde negocios populares hasta

grandes restaurantes que han reinventado esta oferta gastronómica. El 52,8 % de encuestados señala que consume comida típica más de 3 veces al mes, los platos preferidos son la fritada, el llapingacho y el mote con hornado; así también los clientes prefieren comer fuera que preparar esta comida en casa siendo los restaurantes su punto predilecto. Y la elección o preferencia de estos se inclina por los lugares que ofrezcan productos con buen sabor y buena presentación.

Análisis de la situación interna

Al realizar el análisis interno de Doña Matty Comida Típica se pudo identificar que sus productos y servicios se encuentran bien posicionados entre su público objetivo, el mismo que está conformado por personas adultas entre 30-65 años con ingresos medios-medio altos y que gustan de comer comida típica, sin tener que prepararlos o acudir a lugares públicos.

En la Tabla 5 se han identificado los aspectos con los que actualmente Doña Matty Comida Típica cuenta o no, y en que grados son implementados o considerados para la gestión y promoción del negocio.

Tabla 5
Evaluación de Aspectos de Comunicación Organizacional

Aspecto	Porcentaje de aplicación			
	100% a 75%	75% a 50%	50% a 25%	25% a 0
	Si	Parcial +	Parcial -	Ausente
1. Política y cultura de comunicación				X
2. Plan estratégico de comunicación e imagen actual de la organización			X	
3. Planes de comunicación específicos para proyectos y situaciones relevantes				X
4. Matriz de correlación de los problemas - retos - necesidades - objetivos organizacionales con objetivos de comunicación				X
5. Modelo de comunicación (estándares, procedimientos, guías o normas, responsabilidades y autoridades de comunicación)				X
6. Área o responsable de comunicación organizacional			X	

7. Definición, consideración e intercambio con públicos internos y externos. <i>Stakeholders</i> .			X	
8. Perfil de imagen ideal			X	
9. Definición y consideración de restricciones (legales, tecnológicas, comerciales, Financieras...) para la gestión de comunicación interna y externa			X	
10. Gestión de solicitudes, quejas, reclamos, rendición de cuentas y afines			X	
11. Mecanismos sistemáticos de comunicación para atraer y retener talentos				X
12. Selección: evaluación de la competencia de comunicación, previa validación de si esta competencia existe				X
13. Gestión de la formación y desarrollo en comunicación			X	
14. Aseguramiento del entendimiento de responsabilidades, uso de recursos y aplicación de estándares y procedimientos de todos los colaboradores (mecanismos como inducción general y puesto de trabajo, difusión de cambios, grupos primarios...)				X
15. Medios, espacios y recursos de comunicación/intercambio interna y externa - Entorno mediático y comunicación de los competidores.				X
16. Gestión/control de documentos, procedimientos, registros				X
17. Gestión de comunicación en situaciones de crisis				X
18. Gestión de la identidad visual			X	
19. Gestión de donaciones y patrocinios			X	
20. Gestión de nuevas tecnologías - TIC: intranet, internet, redes sociales			X	
21. Gestión publicitaria			X	
22. Gestión de eventos			X	
23. Gestión de <i>lobbying</i> y relacionamiento con autoridades			X	
24. Gestión de responsabilidad social (RSC). Balance social o reportes de RS				X
25. Mediciones de comunicación internas y externas: notoriedad, imagen, percepción, clima, servicio...				X

Fuente: Aljure A. (2015). Elaboración propia

Análisis FODA

El análisis FODA realizado a Doña Matty Comida Típica nos ha permitido identificar los puntos claves a considerar dentro del PEC al momento de definir los objetivos, estrategias y acciones.

Tabla 6
Análisis FODA Doña Matty Comida Típica

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Alto índice de competidores - Cambio de hábitos de consumo de los clientes - Variación del valor de la materia Prima. - Crisis económicas y sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de alternativas veganas - Ampliación de las líneas de negocio - Uso de productos orgánicos - Crecimiento lento del volumen de negocio en el sector de restaurantes - Conocimiento de los gustos de sus consumidores frecuentes
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de compromiso de los miembros de la familia con el negocio - Falta de personal cualificado - No existe cultura empresarial - Disponibilidad de los colaboradores de acuerdo con su agenda - No existen proveedores definidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia y trayectoria en el mercado - Amplia cartera de clientes - Buena reputación en el mercado. - Identidad corporativa - Buenas Relaciones Públicas con clientes y proveedores

Fuente y elaboración propia.

Definición objetivos estratégicos de comunicación

Objetivo general

- Fortalecer la comunicación estratégica del negocio Doña Matty Comida Típica para optimizar su posicionamiento en el mercado.

Objetivos específicos

- Establecer un plan de acción para solventar las necesidades de comunicación estratégica diagnosticadas en el negocio Doña Matty Comida Típica.
- Posicionar a Doña Matty Comida Típica como una alternativa de consumo de comida típica en la ciudad de Ambato.

Ejes de intervención urgente

Posicionamiento de la empresa

A pesar de estar ubicado en el Mercado Central de Ambato, Doña Matty Comida Típica no se limita a ser solo otro local de comida típica; se erige como el epicentro de nuestras comunicaciones. Para alcanzar este objetivo, resulta fundamental expandir su visibilidad a través de campañas publicitarias tanto dentro como fuera del mercado. Asimismo, la implementación de estrategias de comunicación y venta en línea se vuelve imperativa para atraer la atención de clientes actuales y potenciales.

Definición de portavoces internos y aliados

Es necesario identificar y capacitar al equipo de trabajo para que puedan asumir y responder de manera efectiva a las actividades de comunicación con sus clientes y/o aliados como entrevistas en los medios, ponencia en eventos públicos. Para que sean capaces de manejar tanto los medios como los conocimientos elementales para suplir a la propietaria.

Así también es necesario comunicar a los clientes la ausencia o presencia de Doña Matty en los eventos o servicios contratados. Debido a que este es un factor clave el desarrollo de un trabajo de “reconquista” de los públicos y/o clientes para fomentar y prolongar la relación laboral entre ambas partes, que nace de la familiaridad y camaradería con la propietaria.

Los públicos se definen de la siguiente manera:

- a) Aquellos que asisten a comer al negocio Doña Matty Comida Típica al medio día, que en su mayoría son las persona que laboran en oficinas próximas al centro de la ciudad (Ambato) y que tienen la posibilidad de arribar al local sin la necesidad de emplear un medio de transporte como autobús, automóvil y/o taxi porque resulta complejo su aparcamiento en las instalaciones del Mercado Centra. A este público lo integran personas de 30 a 55 años con nivel de adquisición económica media.
- b) Aquellos que realizan pedidos a domicilio para un consumo personal o familiar, este público se integra de personas con rango etario de 25 a 50 años con nivel de adquisición económica media alta.

- c) El tercer grupo está conformado por los representantes y/o líderes de empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (ONG), entre otros *stakeholders*, que requieren de los servicios de DMCT a través del servicio de catering o *lunchs* ejecutivos.

Cabe señalar que los dos grupos coinciden en la tendencia por la calidad precio de los productos ofertados. Así como también la variedad de opciones tanto en sus platillos como en la presentación de estos.

Es evidente que el negocio Doña Matty Comida Típica cuenta con aprobación fundamentada en un público que oscila entre los 30 y 50 años, por ello el fin básico de este plan se enfoca en el incremento de este nicho de mercado mediante la captación de clientes jóvenes con rango etario de 20-30 años y la reafirmación de sus clientes más grandes que oscilan entre los 50 y 60 años y son cabeza de familia, todo esto se pretende realizar mediante el fortalecimiento de la comunicación estratégica del negocio.

Definición de mensajes

Para los públicos identificados para el negocio Doña Matty Comida Típica se fijan las siguientes prioridades en los mensajes:

Aspectos para plasmar con la emisión de los mensajes

AUDIENCIAS

Tabla 7
Definición de mensajes

	Valores de la Marca	Servicios	Concursos	Reconocimientos	Actividades	Testimonios
Cientes Mercado Central						
Cientes Catering						
Cientes Servicio a Domicilio						
<i>Stakeholders</i>						

Fuente y elaboración propia.

- Criterios de actuación

Según el diagnóstico y la determinación de los públicos del negocio Doña Matty Comida Típica se aprecia con claridad que, en materia de comunicación, se deben abordar las siguientes acciones para lograr el impacto esperado:

- Convertir a Doña Matty Comida Típica en un referente gastronómico a nivel local y provincial.
- Explotar al máximo la imagen de Doña Matty y su personalidad con cada uno de sus clientes y/o aliados. Así como también su servicio de atención al cliente caracterizado por la cordialidad y familiaridad.
- Optimizar el uso de medios existentes al momento de aplicar cada una de las estrategias, las mismas que responden a las necesidades de cada uno de sus públicos.
- Plan de acción – públicos externos

Para el público externo del negocio Doña Matty Comida Típica se plantea el desarrollo del siguiente plan:

Tabla 8
Plan de acción para público externo de Doña Matty Comida Típica

Acción	Objetivo	Periodicidad
Creación y actualización de página web	Transmitir de manera actualizada y estética la identidad corporativa del negocio Doña Matty Comida Típica.	2 veces al año
Actualización de información en RRSS	Adecuar los perfiles de Doña Matty Comida Típica en redes sociales y gestionar su información.	1 vez al año
Interacción con seguidores y/o clientes	Fortalecer la retroalimentación con los clientes y usuarios de las redes sociales mediante una revisión diaria de los perfiles de Doña Matty Comida Típica (herramientas de gestión)	Siempre
Concursos consumo comida típica de Doña Matty en Redes Sociales	Motivar el uso del #DoñaMattyComidaTípica y #food (popular en el mundo con una cifra mayor a los 180 millones de publicaciones) mediante la entrega de premios (porciones extra) en sus órdenes de consumo.	4 veces al año 1 en cada trimestre
Difusión del negocio	Ampliar la cantidad de comensales por medio de la entrega de <i>flyers</i> promocionales sobre los platillos que oferta el negocio Doña Matty Comida Típica.	1 vez al mes
Responsabilidad Social	Apoyar al bienestar de la sociedad que más lo necesita por medio de acciones de solidaridad que sumen a su reputación positiva.	4 veces al año 1 en cada trimestre

Fuente y elaboración propias

- Plan de acción-públicos internos

Para el público interno del negocio Doña Matty Comida Típica se plantea el desarrollo del siguiente plan:

Tabla 9
Plan de acción para público interno de Doña Matty Comida Típica

Acción	Objetivo	Periodicidad
Capacitación al personal	Proporcionar al personal de los conocimientos clave para que sean capaces de suplir a cabalidad toda acción de comunicación dentro y fuera del negocio Doña Matty Comida Típica.	2 veces al año
Rediseño de la publicidad empleada en el local	Optimizar la imagen y comunicar efectivamente la identidad y productos ofertados por Doña Matty Comida Típica.	1 vez al año
Adecuación de los procesos y funciones	Mejorar la organización y optimizar los recursos empleados en las funciones para atender de manera adecuada a las demandas de los clientes y captar más comensales.	2 veces al año
Creación de manual de gestión de la comunicación	Fortalecer el conocimiento de los colaboradores sobre cómo ejecutar las tareas en su lugar de trabajo con base a la forma en cómo se comunica con sus compañeros y el cliente en general.	1 vez al año
Creación de una ficha de requerimientos y preferencias de los clientes frecuentes	Fortalecer el conocimiento de los colaboradores sobre los patrones de gusto y consumo de los clientes, para brindar una atención lo más personalizada y placentera	Creación 1 vez al año Actualización cada mes

Fuente y elaboración propia

- Fases de implementación del plan táctico

Las fases de aplicación del plan táctico son las siguientes:

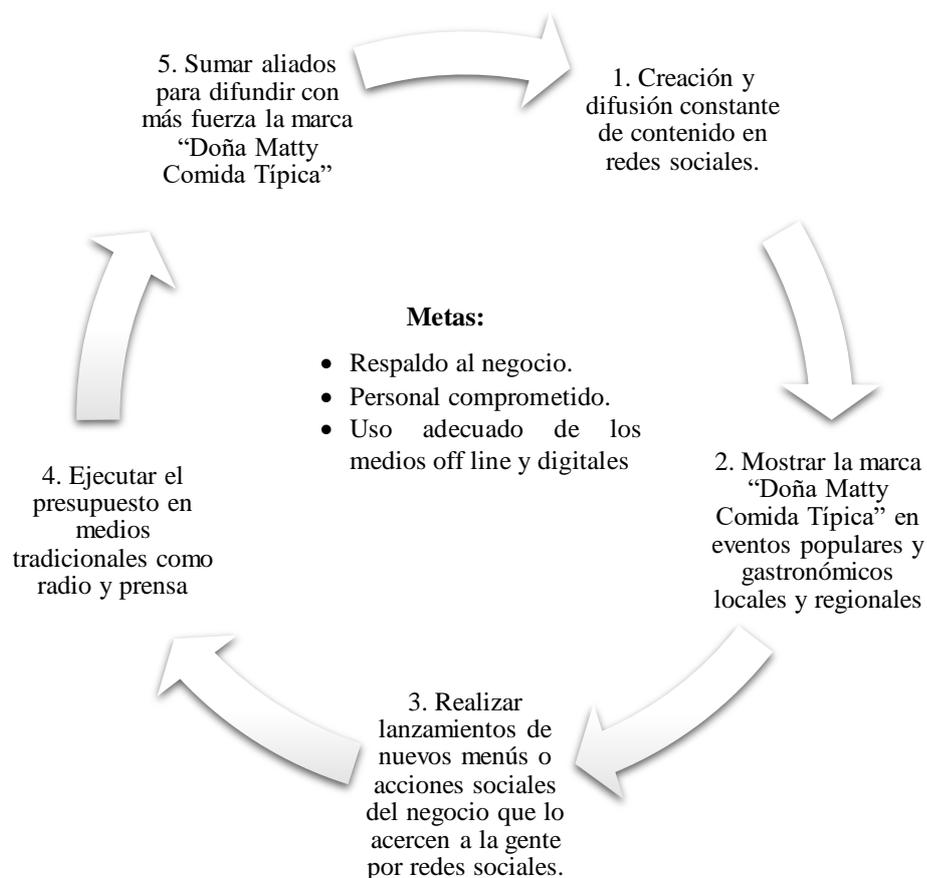


Figura 7. Fases de implementación del plan táctico para el negocio Doña Matty Comida Típica

Cronograma

De acuerdo con las acciones propuesta para el presente plan de comunicación estratégica para el negocio Doña Matty Comida Típica se tiene el siguiente cronograma:

Tabla 10
Cronograma del plan propuesto para el negocio Doña Matty Comida Típica

Acciones	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre
Creación y actualización de página web				
Actualización de información en RRSS				
Interacción con seguidores y/o clientes				
Concursos consumo comida típica de Doña Matty en Redes Sociales				

Difusión del negocio				
Responsabilidad Social				
Capacitación al personal				
Rediseño de la publicidad empleada en el local				
Adecuación de los procesos y funciones				
Creación de manual de gestión de la comunicación				

Elaboración propia

Indicadores

Para valorar el impacto generado con la puesta en práctica del presente plan para el negocio Doña Matty Comida Típica se considera el uso de los siguientes indicadores:

Tabla 11
Matriz de impacto

Ámbito	Indicador (índices)	Fórmula
Público externo	Reclamos	$\frac{\text{Reclamos de clientes mensuales}}{\text{Total, de clientes al mes}} * 100$
	Devoluciones	$\frac{\text{Cantidad de devoluciones por mes}}{\text{Total, de clientes al mes}} * 100$
	Aumento de tasa de clientes	$\frac{\text{Clientes en la actualidad}}{\text{Clientes en un periodo anterior}} * 100$
Público interno	Colaboradores satisfechos	$\frac{\text{Colaboradores satisfechos}}{\text{Total, de colaboradores}} * 100$
	Colaboradores capacitados	$\frac{\text{Colaboradores capacitados}}{\text{Total, colaboradores}} * 100$
	Tics empleados	$\frac{\text{Procesos con TIC anual}}{\text{Total, de procesos con TIC}} * 100$

Fuente y elaboración propia

Es importante mencionar que además de los indicadores planteados para valorar el impacto del plan propuesto, es necesario el uso de mecanismos de control en el contexto digital para reflexionar sobre aspectos clave como la participación y retroalimentación efectuada con los usuarios/clientes, la reputación e imagen del negocio Doña Matty Comida Típica, entre otros.

Para ello se recomienda el uso de SEO y SEM para monitorear la presencia de Doña Matty Comida Típica en el campo digital y el progreso de su posicionamiento. Con el SEO se ponderará la ubicación lograda en los resultados de los buscadores más empleados con base a términos clave que se deben destacar.

En cuanto al *engagement*, resulta útil Google Analytics porque ayuda a medir el vínculo sentimental de los usuarios con la comunicación emitida en línea. Asimismo, concede la supervisión de usuarios fieles o de usuarios esporádicos a la página web oficial de Doña Matty Comida Típica. Mientras la cifra de los primeros supere a la de los segundos, el éxito del negocio va por buen camino.

Para la identificación de la reputación de Doña Matty Comida Típica se debe usar Addictomatic porque permite actualizarse diariamente con datos sobre el negocio. En efecto, solo se requiere de la introducción de términos clave en el buscador para que reconozca y arroje las noticias que se han publicado sobre Doña Matty Comida Típica en plataformas como YouTube, Google y redes sociales como Twitter y Facebook.

Si bien Facebook cuenta con sus propias herramientas de análisis de alcance e impacto, también se puede emplear la herramienta Kred que pondera en tiempo real la influencia de Doña Matty Comida Típica y su grado de alcance. Se tiene que considerar que el alcance alude a la medición del compromiso del negocio con los usuarios para ayudarlos a difundir sus mensajes, dicho de otro modo, el comportamiento de Doña Matty Comida Típica cuando realiza menciones a otras empresas o clientes/usuarios. Esto se basa en un periodo que abarca los últimos mil días (casi 3 años).

Finalmente, se requiere de un estudio trimestral de la evolución de Doña Matty Comida Típica en el campo de la comunicación y al culminar el año se tiene que evaluar su la estrategia empleada, con cada una de sus acciones, respondió favorablemente a la meta central de este plan de comunicación estratégica.

Conclusiones

Después de analizar y abordar los objetivos expuestos se puede concluir que la comunicación estratégica es fundamental en el desarrollo diario de este negocio, siendo una guía para que todos los procesos como administrativos, logísticos, operativos, comunicacionales operen con la mejor fluidez posible y limitando los márgenes de error o discrepancia tanto con sus públicos internos como externos.

El análisis interno y externo reveló que existen áreas de mejora como la necesidad de una estructura organizativa más definida, sistematización de procesos y creación de bases de datos que permitan a los miembros del equipo desarrollar las actividades encomendadas de una manera eficiente.

En lo que respecta a la metodología se confirmó mediante la investigación que el plan de Comunicación Estratégica a aplicarse será bajo la metodología PEC planteada por Andrés Aljure en su libro Plan Estratégico de Comunicación, el mismo que presenta herramientas que pueden ser adaptadas de acuerdo con las necesidades, objetivos, tipo y tamaño del negocio, así como también al presupuesto con el que se cuenta.

La implementación del plan de comunicación estratégica es importante e imprescindible para mejorar la conexión entre el público interno y externo, ya que la sinergia entre estos dos es la clave del éxito para el futuro de este negocio.

El PEC planteado abarca diversos elementos esenciales, como identidad, imagen corporativa, manejo de relaciones públicas, estrategias publicitarias y mejoras en gestión de comunicación y administrativas que permitirán a este negocio consolidarse en el mercado con su oferta gastronómica. Así como también diferenciarse de entre sus competidores propuesta de valor que se enfoca en brindar un servicio familiar y personalizado a cada uno de sus clientes en base a sus gustos y preferencias.

Así también es crucial desarrollar mensajes que resalten la autenticidad, calidad y singularidad de la propuesta gastronómica ofrecida por el negocio, como destacar aspectos de su arraigada tradición culinaria, la utilización de ingredientes frescos y el trato ameno en su servicio.

Otro aspecto clave dentro del PEC es mejorar las relaciones públicas con sus clientes potenciales en los eventos o actividades de alto tráfico a los que se asiste, a través

de la promoción de cada una de las líneas de negocio con las que cuenta Doña Matty Comida Típica y que satisfacen diferentes necesidades de sus públicos.

Para lograr todo lo descrito anteriormente se sugiere la potenciación de plataformas sociales como Facebook, Instagram y Tik tok para compartir contenido visualmente atractivo y que conecte con cada uno de los públicos objetivos y pueda convertir suscriptores en clientes y por ende en un aumento de ventas y así ampliar su cartera de clientes.

Al establecer una conexión efectiva y afectiva con cada una de sus audiencias se fortalecerá la imagen de Doña Matty Comida Típica, elevando su visibilidad y destacándola como una alternativa atractiva en el competitivo mercado gastronómico de Ambato hasta convertirla en la opción número de 1.

Lista de referencias

- Aguado, Juan. 2004. *Introducción a las teorías de la comunicación y la información*. Murcia: Librero Editor.
- Aguayo Llanos, Adrián. 2018. “Cómo definir indicadores de evaluación en el Plan de Comunicación de tu ONG”. *Fundación Gestión y Participación Social*. 18 de enero. <https://hablemosdegestion.org/2018/01/18/como-definir-indicadores-de-evaluacion-en-el-plan-de-comunicacion-de-tu-ong/>.
- Alarcón, Diana 2023. “Desarrollo de una aplicación móvil que recomienda destinos gastronómicos personalizados para la ciudad de Manta (Ecuador) basado en reglas de inferencia”. Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/27085/ALARCON_LOPEZ_DIANA_DESARROLLO_APLICACION_MOVIL.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Alard, Julio, y Abel Monfort. 2017. *Plan de comunicación on y off en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Aljure Saab, Andrés. 2015. *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC.
- Alloza, Angel. 2018. *Planificación estratégica de la comunicación*. Barcelona: Branding y comunicación digital.
- Argenti, Paula. 2015. “Comunicación estratégica y su contribución a la reputación”. En *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*, editado por Angel Alloza Losana, 24-25. Madrid: LID Editorial.
- Brazzolotto, Sofía. 2012. “Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones”. Tesina de pregrado, Universidad Nacional de Cuyo. <https://bdigital.uncu.edu.ar/5289>.
- Buitrago Parra, Lizeth Yohana. 2020. *Plan de comunicación corporativa del Tolima Coopjudicial*. Bogotá: Editorial UOC.
- Cabrera, Sandra. 2001. “La fidelización del cliente en negocios de restauración”. *Revista Gestión* 6 (4).

- Cabrera, Sandra. 2019. "Marketing gastronómico: La experiencia de convertir el momento del consumo en un recuerdo memorable". *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, n.º 45: 165-74.
- Capriotti, Paúl. 1999. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España: Ariel.
- Chiriboga Mendoza, Fidel, y Magaly Alarcón Cedeño. 2021. "Comunicación digital y fomento del emprendimiento rural femenino en Manabí, Ecuador". *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR* 4, n.º 8.
- Clavijo, Camilo. 2024. "¿Cómo se hace un análisis DAFO? (con ejemplos y plantilla)". *HubSpot*. 19 de marzo. <https://blog.hubspot.es/sales/como-hacer-analisis-dafo>.
- Contreras, Jesús, y Mabel Gracia. 2005. *Alimentación y cultura: Perspectivas antropológicas*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Cooper, B., B. Floody, y G. McNeill. 2003. *Como iniciar y administrar un restaurante*. Bogotá: Norma.
- Cortes Rivadeneira, María Cristina. 2018. "Difusión de la gastronomía tradicional para el turismo comunitario en el cantón Píllaro". Trabajo de pregrado, Universidad Regional Autónoma de Los Andes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9439/1/TUAEXCOMESCO04-2018.pdf>.
- De la Fuente, César. 2019. *Comunicación e imagen corporativa*. España: Editorial Elearning, S.L.
- De Puoplana, Tanit. 2024. "¿Qué son las estrategias de comunicación? Cómo elaborarlas, tipos y ejemplos". *Cyberclick*. 20 de junio. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/estrategias-de-comunicacion-que-son-y-ejemplos>.
- Delgadillo, Javier. 2019. "Producción y consumo agroalimentario en áreas perimetropolitanas: Una aproximación tipológica desde el enfoque de proximidad".
- Díaz Criado, Enrique Silvela. 2017. "Comunicación estratégica: Origen y evolución del concepto". En *La comunicación estratégica*, 162. Madrid: Ministerio de Defensa.
- Durán, Patricia, Nancy Cisneros, Víctor Meléndez, y Miguel Ángel Leonor. 2016. "Comunicación estratégica: Construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales". *Civilizar* 3 (3): 175-94.

- Enrique, Ana M. Gabriela Madroño, Pere Soler, y Francisca Morales. 2008. *La planificación de la comunicación empresarial*. Valencia: Universidad de València Servicio de Publicaciones.
- Enrique, Tironi. 2011. *Comunicación estratégica*. Chile: Penguin Random House.
- Equipo QuestionPro LATAM. 2022. “Indicadores de comunicación en una empresa”. Cousol Vilar. 16 de agosto. <https://www.consolvilar.com/indicadores-de-comunicacion-en-una-empresa/#:~:text=Los%20indicadores%20de%20comunicaci%C3%B3n%20en%20una%20empresa%20son%20medidas%20que,distintas%20partes%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Espinoza Lastra, Oscar. 2021. “Contribución de las redes sociales al desarrollo de emprendimientos nuevos”. *Revista científica Universidad y sociedad* 7 (2): 24-38.
- Eugenio, Tironi, y Cavallo Ascanio. 2006. *Comunicación estratégica vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones.
- Fernández, Juan Carlos. 2009. “Análisis de la situación de una empresa”. *Slideshare*. 7 de abril. <https://es.slideshare.net/slideshow/anlisis-de-la-situacin-de-una-empresa/1263121>.
- Ferré, José, y Jordi Ferré. 1996. *Políticas y estrategias de promoción de ventas y merchandising*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Flavián, Carlos, y Carmina Fandos. 2011. *Turismo gastronómico: Estrategias de marketing y experiencias de éxito*. Zaragoza: Prensa Universitarias de Zaragoza.
- Florido, Miguel. 2019. “Qué es un Plan de Medios y cómo hacerlo paso a paso [Ejemplos]”. *Escuela Marketing and Web*. 18 de noviembre. <https://www.marketingandweb.es/marketing/plan-de-medios/>.
- García, Mayrelin. 2018. “Coherencia en la Comunicación Corporativa”. *Puro Marketing*. 3 de abril. <https://www.puromarketing.com/55/30088/coherencia-comunicacion-corporativa>.
- Garrido, F. 2017. *Comunicación de la estrategia*. Barcelona: Editorial Deusto.
- Gerry, Johnson, Whittington Richard, Scholes Kevan, Regner Patrick, & Angwin Duncan. 2019. *Exploring strategy. Text and cases*. UK: Pearson UK.
- González Ramos, Elisa. 2019. “La experiencia de cliente en el sector gastronómico”. Trabajo académico, Universidad Pontificia Comillas, Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/272538/retrieve>.

- Guest Author. 2019. "Público objetivo: Qué es, cómo definirlo y cuál es su importancia en las estrategias de marketing". *Rockcontent Blog*. 20 de septiembre. <https://rockcontent.com/es/blog/como-definir-el-publico-objetivo/>.
- Guijarro Valentín, Melania. 2020. "Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación". *IEBS*. 21 de octubre. <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>.
- Johnson, Gerry, & Kevan Scholes. 2019. *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*, 11.th ed. Pearson Education Limited.
- Kotler, Philip, y Brady. Mairead. 2012. *Marketing management*. Pearson Education.
- Maldonado, Ana Carolina. 2021. "Mujeres en la comunicación gastronómica". *Muyuyo*. 10 de marzo. <https://muyuyoec.com/2021/03/10/mujeres-en-la-comunicacion-gastronomica/>.
- Manzano Culqui, Isabel Cristina. 2015. "La Imagen Corporativa en los servicios que brinda la Cooperativa de Transporte 'SANTA'". Tesina de pregrado. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/12232>.
- Martín, F. 2011. "El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria". *Correspondencias & Análisis* 1: 102-14.
- Montserrat Gauchi, Juan Miguel. 2014. "Cómo elaborar un plan estratégico de comunicación: Una aplicación a la franquicia". Trabajo de pregrado, Universidad de Alicante.
- Moreno, Ángeles, Juan Carlos Molleda, Álvarez Nobell Alejandro, Marco Herrera, Andréida Athaydes, y Ana María Suárez. 2019. *Latin American Communication Monitor 2018-2019: Comunicación estratégica y sus retos: Fake news, confianza, Información para la toma de decisiones, liderazgo, satisfacción, estrés y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*. Bruselas: EUPRERA European Public Relations Education and Research.
- Moyano, Luis. 2015. *Plan de negocios*. Perú: Editorial Macro.
- Muente, Gabriela. 2018. "Público objetivo: ¿Qué es, para qué sirve y cómo crear uno?". *Rockcontent Blog*. 3 de octubre. <https://rockcontent.com/es/blog/publico-objetivo/>.
- Ortega, Cristina. 2023. "Análisis situacional: Características y cómo realizarlo". *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-situacional/>.
- Osterwalder, Alex. 2014. *Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas*. Universidad del País Vasco.

- Palanco, Nuria María. 2009. "El consumo en la sociedad y su globalización". *Revista Contribuciones a la Economía* 11.
- Pérez, A. 2018. "Comunicación estratégica en la industria de restaurantes: Cómo destacar la propuesta de valor". *Revista de Gastronomía y Marketing* 6 (2): 78-92.
- Pérez, Ana. 2021. "Análisis externo de una empresa: Formas de plantearlo". *OBS Business*. 26 de abril. <https://www.obsbusiness.school/blog/analisis-externo-de-una-empresa-formas-de-plantearlo>.
- Pine, B. Joseph, y James H Gilmore. 2001. *La economía de la experiencia*, vol. 3. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Pintado, Teresa, y Joaquín Sánchez. 2017. *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. España: ESIC Editorial.
- . 2017. *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. España: ESIC Editorial.
- Prieto, S. 2020. "Análisis externo de una empresa: El modelo PESTEL". *Grupo P&A*. 7 de abril. <https://grupo-pya.com/analisis-externo-de-una-empresa-el-modelo-pestel/>.
- . 2020. "Análisis interno de una empresa: parámetros a estudiar y herramientas". *Grupo P&A*. 2 de abril. <https://grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-estudiar-y-herramientas/>.
- Purita, Genoveva. 2022. "Claves para el análisis interno de una empresa". *OBS Business School*. 17 de agosto. <https://www.obsbusiness.school/blog/claves-para-el-analisis-interno-de-una-empresa>.
- Ralph, Waldo. 2007. *Comunicación empresarial 2.0: La función de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial*. Barcelona.
- Ramos, Carlos. 2018. "Orientar el mensaje de las empresas a su target es fundamental para comunicar bien". *PymeAlDia*. 7 de diciembre. <https://www.pimealdia.org/es/orientar-mensaje-las-empresas-su-target-fundamental-para-comunicar-bien/>.
- Robert R., Ulmer, Sellnow Timothy L., & Seeger Matthew W. 2010. *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. California: SAGE Publications.
- Rochat, Michel. 2003. *Marketing y gestión de la restauración*. Barcelona: Gestión 2000. <https://bib.ubp.edu.ar/bib/25432>.

- Sandoval, Johanna. 2020. "Arte culinario y administración de alimentos y bebidas". Trabajo de pregrado, Universidad San Francisco de Quito USFQ. <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/9721/1/24557.pdf>.
- Scheinson, Daniel. 2009. *Comunicación estratégica: Management comunicación*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Scott M., Cutlip, Center Allen H, y Broom Glen M. 2000. *Effective Public Relations*. Madison: Prentice Hall.
- Solarte, Catalina. 2010. *Patrimonio cultural alimentario*. Quito: Fondo Editorial Ministerio de Cultura.
- Stufflebeam, Daniel L., y Anthony J. Shinkfield. 1987. *Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós / MEC.
- Suarez Morales, Lizbeth, y Jenny Maldonado Castro. 2018. "La comunicación como estrategia generadora de confianza en los emprendimientos". *Revista de Investigación y Desarrollo Empresarial* 12 (2): 58-69.
- Thompson, Harvey. 2004. *¿Quién me ha robado al cliente?* Nueva York: Mc Graw-Hill.
- Timón Espinosa, David. 2017. *Organización y control del plan de medios de comunicación*. Madrid: Ra-Ma.
- . 2017. *Organización y control del plan de medios de comunicación*. Madrid: Grupo Editorial RA-MA.
- Toledo, Daniel. 2019. "Desarrollo de propuestas de innovación gastronómica basadas en elaboraciones culinarias tradicionales ecuatorianas". *Revista Científica*: 59-83.
- Toledo, Daniel, María Padilla, y Marco Gómez. 2020. "Tradición, producto y técnica: bases para aportar valor a la cultura gastronómica ecuatoriana en la actualidad". Julio.
- Torres, Iván. 2020. "Cómo realizar un análisis externo de una empresa". *IVEConsultores*. 8 de abril. <https://iveconsultores.com/analisis-externo-de-una-empresa/>.
- Valarezo, Lissette, y Anthony Sani. 2018. "Análisis de la factibilidad de implementar food trucks como medio para impulsar el turismo en la ciudad de Riobamba". Trabajo de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/54531/1/T-108932%20Sani%20-%20Valarezo.pdf>.
- Zerfass, Ansgar, Betteke Van Ruler, & Krishnamurthy Sriramesh. 2007. *Public relations research: European and international perspectives and innovations*. Hogeschool Utrecht.

Zip. 2020. “Qué es un análisis empresarial y por qué es importante en el mercado actual?”.

Zip Reporting. 2 de septiembre. <https://zipreporting.com/es/business-analysis.html>.

Anexos

Anexo 1: Instrumento de encuesta

Encuesta Consumo de Comida Típica Ecuatoriana - Región Sierra

¿Consumen usted comida típica ecuatoriana de la sierra?

- No
- Sí
- Tal vez

Si la opción es SI, responda las siguientes preguntas.

Consumidores

1. ¿Con qué frecuencia consume comida típica ecuatoriana?

- Una vez al mes
- 2 o 3 veces por mes
- Más de 3 veces al mes

2. Del siguiente listado, elija los 5 platos que consume con mayor frecuencia *

- Caldo de pata
- Yahuarlocro
- Cuy asado
- Mote con chicharrón
- Tortillas con mote y hornado
- Papas con cuero
- Conejo asado
- Llapingacho
- Fritada
- Caldo de 31
- Mote con hornado
- Caldo de gallina

3. Para consumir comida típica ecuatoriana, ¿cuál de las siguientes opciones prefiere?*

- Preparar en casa
- Salir a comer en algún restaurante/local

4. Al momento de elegir un lugar para consumir comida típica ecuatoriana usted prefiere:

- Precios accesibles
- Calidad del servicio al cliente
- Ubicación
- Sabor y presentación del producto
- Otro.

5. Cuando consume comida típica ecuatoriana, prefiere acudir a:

- Mercados
- Picanterías
- Restaurantes
- Paraderos

6. Del siguiente listado elija 3 lugares donde usted suele comer comida típica ecuatoriana

- Doña Matty Comida Típica
- Michijas
- María Diocelina
- Asaderos de Ficoa
- Don Fernando
- El Morito Peralvo
- Delicias Cuencanas
- El Fasisán
- Otro (Indique): _____

7. ¿Los lugares en los que usted consume regularmente comida típica ecuatoriana ofrecen servicio a domicilio?

- Sí
- No
- No lo sé

8. ¿Los lugares en los que usted consume regularmente comida típica ecuatoriana ofrecen el servicio de catering para eventos?

- Sí
- No
- No lo sé