



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

**FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL PARA EL POSICIONAMIENTO DE  
LA MARCA CARVEGET DE LA EMPRESA ALNUTRISA.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN  
CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**AUTORA:**

**MARÍA JOSÉ JÁTIVA ANDRADE**

**DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN:**

**MTR. PATRICIO CEVALLOS LÓPEZ**

**QUITO, 2018**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su fidelidad al permitirme culminar esta etapa y por ser la razón de mi existencia. Lejos de él nada tiene sentido, gracias por tanto amor y por ser mi compañero de vida.

A mis padres y hermanos por su apoyo y amor incondicional, soy lo que soy por Dios y por ustedes. Les amo por siempre.

A cada una de las personas que forman parte de mi vida y han sabido apoyarme y animarme en este tiempo.

A cada uno de los profesores que me acompañaron y guiaron en mi etapa universitaria, gracias por su paciencia y enseñanzas.

A Patricio Cevallos, porque más allá de ser mi director de tesis y profesor, ha llegado a ser mi amigo. Gracias Pato, por toda la paciencia y tiempo dedicado a este trabajo. Por estar ahí desde el primer semestre de mi carrera y por todo su apoyo siempre. Lo llevo en mi corazón.

## RESUMEN

El presente trabajo propone una estrategia de comunicación digital para el posicionamiento de Alnutrisa, microempresa familiar fundada en 2007, y sus productos Carveget, sustituto de la carne animal cuya fabricación está basada en el gluten de trigo.

Como punto de partida, se revisa la teoría de la comunicación estratégica así como en el fenómeno digital y los efectos que este ha tenido en el proceso comunicacional tradicional de las organizaciones y marcas. También se aborda el *branding* y el posicionamiento de marca, como conceptos clave. Posteriormente, se analiza la función de la comunicación dentro de las organizaciones y su adaptación a la nueva realidad comunicacional en el escenario digital.

El proceso de investigación incluye tres diagnósticos: el primero aborda la situación actual y el manejo de la comunicación en Alnutrisa; el segundo analiza el manejo comunicacional de la empresa "Green Products", considerada el competidor directo de Alnutrisa; el último examina las buenas prácticas comunicacionales de la empresa Pronaca, una de las más grandes e importantes compañías productoras de alimentos en Ecuador.

Para terminar, a partir de la detección de los principales problemas comunicacionales de Alnutrisa, se proponen estrategias que los superen, mediante acciones coordinadas y articuladas con las diferentes instancias y canales.

### **PALABRAS CLAVE:**

Alnutrisa, Carveget, estrategia comunicacional, comunicación estratégica, comunicación digital, posicionamiento

# ÍNDICE

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	2
1.1 La comunicación como eje articulador de las organizaciones	2
1.2 Proceso de la comunicación	5
1.3 La comunicación estratégica en las organizaciones	6
1.4 La marca y su gestión estratégica	8
<b>Capítulo 2. LA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO DIGITAL</b>	12
2.1 Hipertextualidad, interactividad y multimedialidad	12
2.2 La Web social	13
2.3 Plataformas digitales y medios sociales	16
2.4 Marcas y comunicación 2.0	18
2.5 El manejo estratégico de la comunicación digital	21
2.6 Tipos de estrategias digitales	24
2.7 Viralidad en la web	26
<b>Capítulo 3. LA EMPRESA ALNUTRISA Y LOS PRODUCTOS CARVEGET</b>	28
3.1 Introducción	28
3.1.1 Historia de la empresa	28
3.1.2 Filosofía Corporativa	30
a. Misión	29
b. Visión	30
3.1.3 Productos y marcas	30
3.2 Diagnóstico e intervención	31
3.2.1 Objetivos	31
3.2.2 Metodología	31
3.2.3 Resultados	32
3.2.3.1 Diagnóstico situacional de Alnutrisa y sus productos	32
3.2.3.2 Diagnóstico comunicacional de Alnutrisa	33
a. Identidad	34
b. Canales y acciones comunicacionales	39
c. Conclusiones	44
3.2.3.3 Diagnóstico comunicacional de la competencia	45
3.2.3.4 Buenas prácticas comunicacionales en el sector	48

3.3 Estrategia de comunicación digital -----	50
3.3.1 Análisis del entorno -----	50
3.3.2 Definición de lineamientos estratégicos -----	52
3.3.3 Definición de objetivos -----	52
3.3.4 Definición de públicos -----	53
3.3.5 Definición y articulación de estrategias, canales y acciones -	53
<b>Conclusiones -----</b>	<b>62</b>
<b>Recomendaciones -----</b>	<b>63</b>
<b>Referencias -----</b>	<b>64</b>
<b>Anexos -----</b>	<b>68</b>

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<b>Tabla 1.</b> Registro de la observación	35
<b>Tabla 2.</b> Estado de los canales	44
<b>Tabla 3.</b> Estrategia de comunicación digital	57
<b>Figura 1.</b> Modelo básico de comunicación	5
<b>Figura 2.</b> El proceso de comunicación	5
<b>Figura 3.</b> Los 7 principios de las aplicaciones web 2.0	15
<b>Figura 4.</b> Identificadores de la compañía y de los productos	34
<b>Figura 5.</b> Presentaciones de Carveget	36
<b>Figura 6.</b> Vista previa del sitio web de Carveget	36
<b>Figura 7.</b> Vehículos de la empresa	37
<b>Figura 8.</b> Carpeta corporativa y hoja membretada	37
<b>Figura 9.</b> Imagen y video de redes sociales	38
<b>Figura 10.</b> Imagen y video de redes sociales	38
<b>Figura 11.</b> Vista previa del sitio web de Carveget	40
<b>Figura 12.</b> Ejemplos de imágenes en Facebook	41
<b>Figura 13.</b> Ejemplos de imágenes en Facebook	41
<b>Figura 14.</b> Ejemplo de video en Facebook	42
<b>Figura 15.</b> Vista previa de la página de Facebook de Carveget	43
<b>Figura 16.</b> Vista previa de la página de Twitter de Carveget	43
<b>Figura 17.</b> Vista previa de la página de Facebook de Green Products	46
<b>Figura 18.</b> Vista previa de la página de Twitter de Green Products	47

<b>Figura 19.</b> Vista previa del sitio web de Green Products	47
<b>Figura 20.</b> Vista previa de la página de Facebook de Pronaca	48
<b>Figura 21.</b> Vista previa de la página de Pronaca en Twitter	49
<b>Figura 22.</b> Vista previa del sitio web de Pronaca	49
<b>Figura 23.</b> Modelo de la estrategia	50

## INTRODUCCIÓN

La comunicación es un eje transversal para el funcionamiento integral de las organizaciones y, como tal, se ha constituido en un instrumento estratégico de todas sus acciones. Por otra parte, las nuevas tecnologías de la comunicación e información han establecido un nuevo escenario, al cual debe adaptarse la comunicación empresarial, en función de convertirse en interlocutores pertinentes del nuevo paradigma sociotecnológico.

La presente investigación propone una estrategia para el posicionamiento de la empresa productora de carne vegetal Alnutrisa en los canales digitales.

El primer capítulo fundamenta, desde la perspectiva teórica, la comunicación estratégica, así como el funcionamiento de la comunicación como proceso y su aplicación en el entorno organizacional. También se abordan la comunicación estratégica en las organizaciones – tanto a nivel conceptual como operativo– y el concepto de marca como elemento susceptible de manejo estratégico y posicionamiento en la mente de los públicos.

En el segundo capítulo se aborda el crecimiento tecnológico y la transformación de los procesos comunicativos de la sociedad actual, a raíz de la consolidación de los entornos digitales. Se analiza la adaptación de las empresas a los cambios surgidos a partir de la web social, necesarios para poder sobrevivir en el contexto y convertirse en interlocutores válidos de las conversaciones de sus públicos.

El último capítulo presenta la realidad organizacional y comunicacional de Alnutrisa, una empresa pequeña y familiar, examina las prácticas comunicacionales de empresas perteneciente al sector alimenticio y propone una estrategia de comunicación digital que articula las acciones y los canales existentes, con el fin de posicionar a la marca Carveget en la mente de sus consumidores.

# CAPÍTULO 1

## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La comunicación articula, hoy en día, el funcionamiento integral de las organizaciones y constituye, por ello, un eje estratégico de todas las acciones que implementa. Con el fin de sentar las bases del manejo estratégico de la comunicación en las organizaciones, es indispensable, además, revisar algunos temas fundamentales, tales como: el funcionamiento de la comunicación como proceso y su aplicación en el entorno organizacional; la comunicación estratégica en las organizaciones, tanto a nivel conceptual como operativo; y, la marca como concepto susceptible de manejo estratégico y posicionamiento en la mente de los públicos.

### 1.1 La comunicación como eje articulador de las organizaciones

Dentro de toda organización la comunicación está presente, aunque no esté consciente de su presencia. Todas las organizaciones tienen un discurso, tienen algo que contar, es decir algo que comunicar. La comunicación siempre está presente en las organizaciones; uno de los axiomas de la comunicación afirma que **es imposible no comunicar**. Absolutamente todo comunica; aun cuando alguien no quisiera hacerlo, esa decisión ya comunica algo. Se puede, por tanto, considerar a la comunicación como un fenómeno connatural para el ser humano y su entorno social, así como para las organizaciones, en tanto conglomerados de personas.

La palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión (Chiavenato, 2009, p. 308).

Al entender a la comunicación como un proceso fundamental del ser humano, se puede argumentar la importancia de la comunicación dentro de una organización. Este intercambio de ideas, pensamientos e información constituye una herramienta para la resolución de problemas, la toma de decisiones, la creación de motivación y cultura organizacional.

Además, la comunicación crea conexiones y relaciones entre las personas, lo que permite que las organizaciones trabajen de mejor manera y se establezcan en un mercado determinado. La comunicación permite que todas las áreas de la empresa articulen sus acciones y trabajen como un todo, que sus públicos internos conozcan la filosofía

corporativa, así como las funciones específicas que deben desempeñar. Todo esto permite que los colaboradores generen un sentido de pertenencia e identidad cultural diferenciadora –la cultura organizacional–, afiancen su motivación y compromiso laboral, y que la organización adquiera una ventaja con respecto a sus competidores y alcance los objetivos que se ha planteado.

Para una organización es importante entender a la comunicación como un proceso profundo y complejo, tomando en cuenta factores externos e internos de la propia organización que pueden influir en él.

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Fernández, 2007, p. 27).

Como se puede ver, la comunicación es un elemento fundamental en la organización. Sea para establecer relaciones dentro de la organización –a lo que se conoce como comunicación interna–, o para establecer relaciones con los públicos externos de la organización –lo que se denomina comunicación externa–.

Capriotti (2009), en su libro *Branding Corporativo*, establece tres niveles de la comunicación corporativa denominados a partir de los grandes canales que tiene una organización para comunicarse y relacionarse en el entorno; vistos desde otra perspectiva, son las tres fuentes de información que los públicos tienen sobre una organización: los medios de comunicación masiva, las relaciones interpersonales y el contacto directo con la organización.

A través de estos canales, los públicos reciben dos tipos de información: la **información socialmente mediada** –aquella que ha sido no solo transmitida sino filtrada y modificada por otras fuentes, al pasar por un proceso de “selección, interpretación y acondicionamiento”– y la **información directamente experimentada** –que se obtiene a partir de la experiencia personal de los públicos con las organizaciones, sin la intervención de los medios de comunicación–. En este último caso, es posible que el individuo, dado su acercamiento directo, pueda reconocer las discrepancias entre el “hacer” y el “decir” de la empresa (Capriotti, 2009, pp. 45-46).

La transmisión de mensajes es una manera de modificar la percepción de los públicos de la organización y es importante conocer las particularidades de funcionamiento de este proceso en cada canal de comunicación. En la comunicación masiva, el público recibe

información referente a la organización proveniente de la empresa o de su entorno: la información que la empresa comunica a sus públicos, los mensajes emitidos masivamente por sus competidores, noticias sobre el sector al que pertenece la organización y otros mensajes relevantes que puedan afectarla.

Los medios se establecen como un canal que puede ejercer una importante influencia en los públicos de la organización y que proveen al individuo de informaciones sobre aquellos ámbitos que se encuentran fuera de su alcance personal, y fundamentalmente del entorno general, por lo que contribuyen a conformar la realidad general en la que vive el sujeto (Capriotti, 2009, p. 48).

Además, es importante tomar en cuenta que los medios masivos pueden condicionar la imagen mental que los individuos tengan sobre una organización, en la medida en que: (1) sean el único canal de contacto con una realidad que les es ajena y (2) el medio constituya un referente de credibilidad para el consumidor de sus contenidos (Capriotti, 2009, pp. 47-48).

En cuanto a las relaciones interpersonales, en el diario vivir las personas interactúan unas con otras para intercambiar información y ejercer mutua influencia, intencional o no: “En la interacción cotidiana, las relaciones interpersonales juegan un papel importante en la formación de la imagen de una organización, ya sea por la influencia del propio canal o bien por el contenido de la información transmitida” (Capriotti, 2009, p. 50). Esta interacción entre individuos se caracteriza por ser directa –pues no existe un medio técnico entre emisor y receptor–, bidireccional –por la posibilidad de una respuesta inmediata– y fuertemente emocional –por la cercanía afectiva de las personas–. Por esta razón, la percepción de un individuo sobre la organización puede influir fuertemente en la percepción de sus cercanos sobre ella.

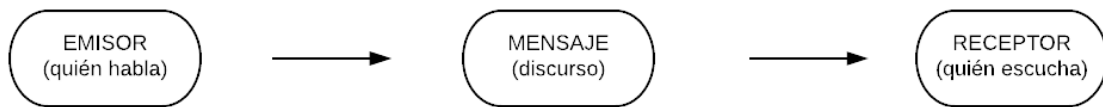
Finalmente, a partir de la experiencia personal los públicos tienen un contacto directo con la organización. Es importante mencionar que esta relación directa constituye un referente experiencial con mayor nivel de fiabilidad que las suposiciones provenientes de los medios de comunicación o las relaciones interpersonales, por lo cual ejercerá una influencia decisiva en la formación de la imagen sobre la organización.

Este es un nivel de información fundamental para los públicos de una organización, porque los individuos juzgan a la organización directamente, sin la intermediación de los medios de comunicación masivos o de las relaciones interpersonales. Por ello, las percepciones en esta área son muy relevantes e impregnan todas las estructuras de interpretación del individuo (Capriotti, 2009, p. 52).

Con lo mencionado anteriormente se puede entender la importancia que tiene la comunicación en la organización y la influencia en la percepción que sobre ella tienen sus *stakeholders*.

## 1.2 Proceso de la comunicación

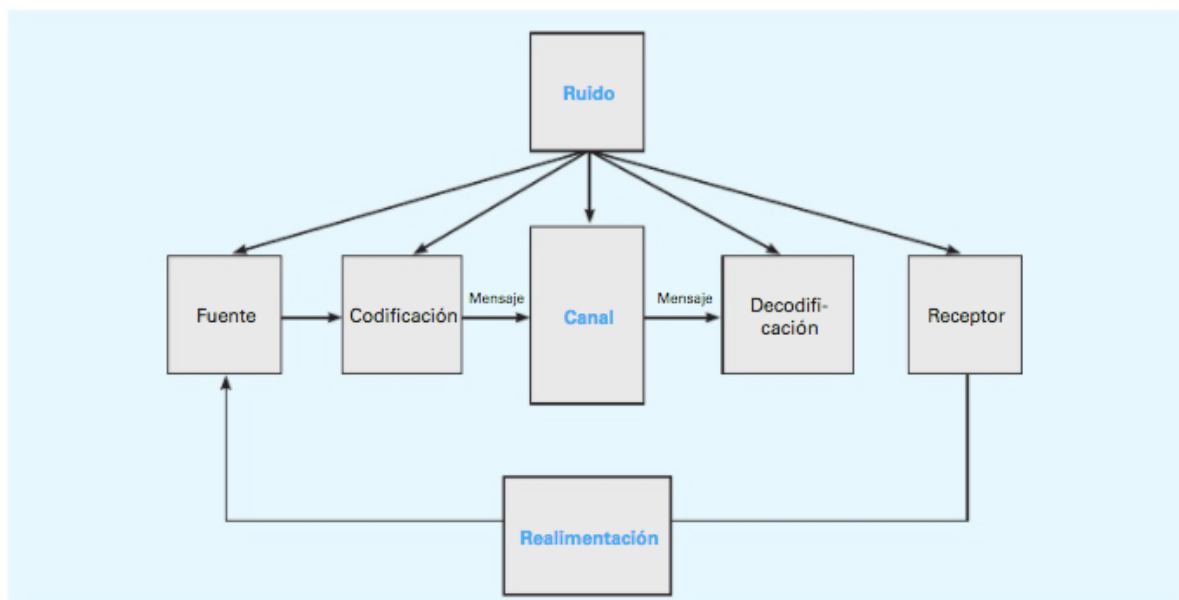
En un principio, el proceso de comunicación se forma a partir de tres elementos principales: emisor, mensaje y receptor .



**Figura 1.** Modelo básico de comunicación

**Fuente.** Elaboración propia

Sin embargo, con el paso del tiempo, ha sido necesario tomar en cuenta otros elementos que son fundamentales para que el proceso de la comunicación sea efectivo. Entre esos están fuente, codificación, canal, decodificación, receptor, realimentación y ruido.



**Figura 2.** El proceso de comunicación

**Fuente:** Libro Comportamiento Organizacional de Chiavenato (2009)

Según Chiavenato (2009), el proceso de comunicación empieza con un objetivo –es decir, con un mensaje– que será transmitido desde el punto de partida (emisor) hasta un punto de llegada (receptor). Para esto, el mensaje es codificado –se convierte en un conjunto de símbolos– y es transmitido a través de un medio, que es el canal, hasta el receptor, quien traduce –decodifica el mensaje–. El resultado de este proceso es la transferencia de significados de una persona a otra.

Hay un elemento más que se considera dentro de este proceso: la realimentación, que se da cuando el receptor se convierte en el emisor de un nuevo mensaje y lo envía al emisor, constituido como el nuevo receptor. La realimentación o *feedback* indica si el mensaje fue comprendido.

Por otro lado, el ruido es un factor presente –aunque no deseable– en el proceso, pues puede distorsionar el mensaje. Puede deberse a factores externos o propios de los componentes del sistema y afectar a cualquier momento del proceso.

Es importante conocer este proceso de comunicación y proyectarlo a entornos corporativos, para así entender la comunicación en las organizaciones. En este caso, el emisor viene a ser la organización; el receptor, sus públicos –ya sean clientes, proveedores, colaboradores, entre otros–. El canal será el que la empresa decida, como por ejemplo, medios de comunicación tradicionales o plataformas digitales. El ruido engloba, entre otros, la infoxicación producida por otros agentes en busca del mismo público, con la que la organización debe competir para hacerse escuchar. La realimentación sería la respuesta de los públicos: un buen comentario acerca de la empresa o la acción de compra de un producto o la utilización de un servicio.

### **1.3 La comunicación estratégica en las organizaciones**

Pérez (2012) establece que la comunicación no es neutral y que, como se planteó anteriormente, a medida que se da un proceso de comunicación, también se ejerce un poder de influencia y existe la posibilidad de modificar percepciones sobre la realidad para producir acciones. En otras palabras, la comunicación tiene poder y este viene a ser superior del que se suele conceder y puede ser ‘domado’ si se actúa/comunica estratégicamente. “*La comunicación, como todo poder, debe ser administrado con criterios estratégicos, del mismo modo que también hay que someterlo a unas reglas de juego*” (Pérez, 2012, p. 448).

Para entender que la comunicación representa un poder que se debe administrar es importante comprender que los negocios, el marketing y las políticas son procesos de intercambio que muy difícilmente se pueden realizar sin la comunicación. El management contemporáneo propone administrar estratégicamente la dirección de una organización y se debería hacer lo mismo con la fuerza de la comunicación. “Hablar de la administración del poder de la comunicación nos lleva indefectiblemente a la *comunicación estratégica*” (Pérez, 2012, p. 448).

La forma de interacción simbólica que denominamos comunicación merece el calificativo de estratégica cuando el emisor la decide y preelabora conscientemente de antemano, de cara al logro de unos objetivos asignados, teniendo en cuenta el contexto de la partida y las tendencias políticas, económicas, socioculturales y tecnológicas, y, sobre todo, las posibles decisiones/reacciones de aquellos públicos-receptores que con sus cursos de acción puedan favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (Pérez, 2012, p. 448).

La comunicación estratégica puede resolver problemas o maximizar oportunidades, sirve para dirigir el poder de la comunicación y así incidir en los resultados de este proceso para que vayan de la mano con los objetivos planteados. Para explicar la importancia de la comunicación estratégica en el mundo de la empresa y de las instituciones, Pérez (2012, p. 462) establece dos principios fundamentales que, aunque sean obvios, son muchas veces olvidados en la práctica:

- 1) *“Los negocios, la política y el marketing son procesos de intercambio y una parte de esos intercambios son simbólicos, es decir, comunicativos”.*

La sociedad mediática actual aspira ser dialogante y, en ese sentido, sustituye cada vez más la interacción física por la interacción simbólica. Aquí es necesario pensar en dos cosas: en qué intercambios (internos o externos) de la organización está presente la comunicación –o mejor, en cuáles no está presente–; y si estos procesos se desarrollan de forma espontánea y natural, o si están programados y gestionados.

- 2) *“Todo comunica: la cuestión no es comunicar o no comunicar, sino hacerlo de forma profesional y controlada o hacerlo mal”.*

La convicción de no tener un plan de comunicación o no realizar proyectos en esta área contradice dos axiomas: (1) **todo comunica** y (2) **es imposible no comunicar**, sobre los cuales ya se habló anteriormente. Es aquí donde la alta dirección de una

organización debe entender la importancia de manejar adecuadamente la comunicación.

Como se sabe, el éxito de la comunicación organizacional está influenciado por factores externos e internos. El manejo estratégico se encarga de que el proceso comunicativo sea efectivo y adecuado. Para efectos del presente trabajo, es particularmente importante el carácter estratégico de la comunicación externa.

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.) encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (Fernández, 2007, p. 111).

Es fundamental que una organización pueda mantener buenas relaciones con sus públicos externos, factor que aportará a la consecución de sus objetivos, a su posicionamiento en el mercado y a una favorable percepción de su marca.

Cuando una organización implementa la comunicación estratégica, en un mercado poblado por múltiples competidores, tiene la posibilidad de convertir los vínculos (relaciones con sus públicos externos) en una ventaja competitiva. “La tarea de la comunicación estratégica puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones” (Tironi y Cavallo, 2007, p. 27).

Se ha hablado del término ‘marca’ de manera general, pero conviene profundizar alrededor de su concepto y su manejo estratégico.

#### **1.4 La marca y su gestión estratégica**

El origen de las marcas se remonta a tiempos ancestrales. Usualmente, el ganado se marcaba con hierro candente, de modo que, al pastar los animales en terrenos comunales, se pudieran diferenciar de los ajenos. Con los años, el concepto primigenio se ha ido transformando hasta convertirse en una construcción mental y estratégica de las organizaciones, productos, servicios, lugares, políticos, etc. Cheverton (2007) plantea que, irónicamente, en un principio la marca declaraba los derechos de propiedad y significaba ‘quítele las manos de encima’ mientras que, en la actualidad, lo que buscan las marcas es que la gente ‘ponga sus manos encima’ de ellas a través del consumo de un producto o servicio.

Velilla (2010) afirma que “la misma estrategia de diferenciación y atribución se detecta en las vasijas etruscas, griegas o romanas, o en la porcelana fina de la Francia del siglo XVII” (p. 25). Sin embargo, se considera que la marca comercial nace en la Edad Media en los signos identificativos de los profesionales de la orfebrería o las telas. Velilla (2010) establece que en estos orígenes ya se encuentran algunos rasgos fundamentales de la marca: propiedad, diferenciación, referencia a calidad, protección legal, etc. Con la llegada de la revolución industrial se potenciaron estas tendencias, pero no es sino hasta inicios del siglo XX que el concepto de marca se vuelve más amplio y complejo, debido al inicio de la producción seriada y masiva a gran escala. Y es ahí donde la marca empieza a jugar un rol fundamental, que se examinará a continuación.

Es necesario comprender que la marca corporativa no solo es la parte visual. Es más complejo que eso porque es una entidad intangible que se gestiona estratégicamente para tener un impacto y así permanecer en la mente de los consumidores. Según Capriotti (2007), en la composición de una marca existe una parte que “elabora y propone un sentido de la marca” –que viene a ser la organización– y se representa como emisor. Y también existe otra que “interpreta y otorga un sentido a la marca” –constituida por los públicos– y se representa como el destinatario. En este “contrato de sentido” entre la organización (emisor) y el público (destinatario) se observa que –aún en la composición de la marca de una organización– el público externo juega un rol fundamental, porque este es el agente que, de cierta forma, le da sentido a la marca. Una razón más de porqué es necesario tener una buena comunicación externa y estratégica para que esta relación se pueda establecer de la mejor manera.

Cheverton (2007) establece tres características principales de una marca:

1. *La marca como una garantía de autenticidad.* En un mercado inestable, la autenticidad juega un rol importante para distinguir a la marca frente a una competencia. Por ejemplo, un fabricante de prendas de vestir puede incorporar etiquetas, botones u otros elementos marcarios en sus productos para dificultar las falsificaciones y caracterizar sus diseños.
2. *La marca como un compromiso de prestaciones.* Mientras más alto es el precio o mayor es el riesgo asociado con la compra, más importante será el compromiso de responder a las necesidades del consumidor según el ofrecimiento de la marca. Como un ejemplo ilustrativo, se puede mencionar la garantía que los fabricantes de vehículos automotores ofrecen a sus compradores: si en los primeros kilómetros o años de vida útil del producto no se cumplen las expectativas, el consumidor cuenta

con la posibilidad de que se repare o sustituya el auto, de manera que su inversión quede respaldada.

3. *La marca como satisfacción.* Las marcas pueden provocar una sensación de placer o autosatisfacción en el consumidor. Esta característica está ligada con el carácter social que la posesión de los productos de una marca otorga a quien los posee. La autoconfianza del consumidor se incrementa en la medida en que la marca le provee de un estatus social determinado, relacionado con las cualidades y características reflejadas por la marca. Para ilustrar este enunciado, se puede mencionar los teléfonos celulares, cuya posesión visibiliza un estrato socioeconómico, con sus propias prácticas sociales inherentes, que se distingue de los demás usuarios con bienes similares.

Según se puede apreciar, las marcas se han ido configurando como elementos más complejos, ligados a una carga emocional y un nivel de recordación por parte de las personas: “La carga emocional es una compleja mezcla dentro del mensaje enviado y del impacto de ese mensaje en las creencias y necesidades del consumidor” (Cheverton, 2007, p. 21).

De hecho, uno de los conceptos más fuertes en el manejo estratégico de las marcas es su capacidad de ubicarse dentro de la mente de las personas, gracias a los mensajes comunicacionales provenientes de la organización que las gestiona y las diversas interacciones que los consumidores tienen con la marca. A esta característica se la conoce con el nombre de “posicionamiento de marca”.

Capriotti (2007, pp. 90-93) menciona dos enfoques para el posicionamiento de marcas: el posicionamiento como constructo de emisión (avalado por autores como Kotler) –en el cual se privilegia el posicionamiento planificado por parte de la marca y las acciones que ejecute para conseguir ubicarse en la mente de los públicos– y el posicionamiento como constructo de recepción (sustentado por Ries y Trout) –según el que los públicos tienen la última palabra, pues debe medirse como un fenómeno de percepción y opinión–. Para efectos del presente trabajo, se utilizará el segundo enfoque por dos motivos: en primer lugar, los medios digitales son espacios de interacción en los que los consumidores tienen un rol activo y protagónico, así como influyente frente a sus pares; por otra parte, el éxito o fracaso de la estrategia se determinará a partir del posicionamiento en la mente de los consumidores, después de la fase de intervención.

Para entender cómo se da un manejo estratégico de las marcas es importante entender el concepto de esta carga emocional que tienen. La carga emocional que seguramente conseguirá una marca es el resultado de: 1) lo que la marca hace para comunicar su quehacer (comunicación institucional), y 2) la forma en que los consumidores se relacionan con la marca (interacción) (Cheverton, 2007, p. 30). Las marcas que tienen más éxito son aquellas que logran juntar estos dos factores; es decir, lograr la interacción del consumidor a través de la comunicación con la marca, en la dirección del posicionamiento pretendido y su carga emocional.

Una buena estrategia de marca buscaría generar en la mente del consumidor un grupo de asociaciones distintivas y preferenciales que ayuden a hacer más visibles los valores, atributos y beneficios que dan sustento a la promesa de marca, y habrá de hacerlo de manera tal de poder conquistar su favor (Ávalos, 2010, pp. 21 - 22).

Tironi y Cavallo (2004) establecen que una marca poderosa siempre se sustenta en una fuerte identidad, la cual nace y se fundamenta en los valores, la cultura y el estilo de la compañía y como esta se ve y se quiere comunicar (p. 104). También está constituida por “un conjunto de atributos asumidos como propios de la institución” (Chaves, 2005) que define un perfil de identidad que la organización crea para darse a conocer (Capriotti, 2007). Deben existir valores con los cuales el público pueda identificarse. Se dice que la marca es actualmente uno de los activos más importantes de una organización, no se puede manejar a una organización sin tener un concepto, por esto es tan importante entender el valor de la marca y como ésta comunica la identidad de una empresa. Adicionalmente, sin embargo, hay que considerar que pueden existir características específicas de la marca de un producto que se añadirían al repertorio de atributos propios de la organización que la gestiona.

Toda identidad –entidad social única e irrepetible– tiene marca, es marca. A falta de símbolo, el nombre mismo ya lo es. Establece la propiedad de todo lo que se hace bajo su signo, tanto productos como cualquier otro acto y *de forma inevitable construye imagen*. Dicho de otra forma, una *marca* es el nombre y símbolo que representan –en ausencia– la razón de ser de la empresa, su unicidad, sus valores y atributos e incluso la visión de futuro (Costa, 2009, p. 163).

En el contexto de los medios digitales, el manejo estratégico de la identidad, la marca y su posicionamiento, se articulan a partir de la comunicación, entendida como un conjunto de acciones multilaterales que se abordarán de manera más profunda en el siguiente acápite.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO DIGITAL**

La llegada de la era digital ha permitido un crecimiento tecnológico nunca antes visto. La tecnología ha invadido todos los procesos productivos y comunicacionales de la vida actual (Jódar, 2009) y ha mejorado la calidad de los servicios existentes, así como propiciado la aparición de nuevos servicios.

A continuación se presenta, de manera general, el fenómeno de la era digital con el fin de contextualizar el funcionamiento de las plataformas tecnológicas y comunicacionales que serán el escenario de la propuesta de este trabajo. Adicionalmente, se revisan diferentes tipos de estrategias comunicacionales digitales y su lógica de funcionamiento.

#### **2.1 Hipertextualidad, interactividad y multimedialidad**

En sus inicios, la World Wide Web se convirtió en un espacio de publicación de contenidos: primero, académicos y, con el paso del tiempo, comerciales. “La web 1.0 evolucionó, y entre el año 2000 y 2001 experimentó un crecimiento muy importante impulsada por la fiebre de los negocios en la web y transformándola en la web 2.0” (Becerril-Isidro et al., 2012). Ya a partir de entonces, se caracteriza a los contenidos digitales según tres cualidades que se habrían de potenciar en la segunda etapa de desarrollo de la Web: la web social. Estas tres cualidades son: la hipertextualidad, la interactividad y la multimedialidad.

Se considera al hipertexto como un sistema de escritura y expresión electrónico que organiza la información y la ficción de modo no lineal, gracias a una estructura constituida por nodos y enlaces (Marta-Lazo y Gabelas, 2016). Esta hipertextualidad permite a los usuarios navegar a través de los recursos interconectados de manera deliberada por los desarrolladores de una página o sitio determinados.

Orihuela (2013), en su ponencia “Enseñar y aprender a escribir hipertextos: experiencias docentes”, explica que la hipertextualidad es un requisito para la interactividad en la medida en que el usuario elige sus opciones e itinerarios de exploración. Pero el concepto de interactividad, según autores como Marta-Lazo y Gabelas (2016), implica no solamente una participación activa de los ‘interactuantes’ con una máquina-programa o interfaz, sino que también se entiende como un proceso que se da entre seres humanos, sea cual sea su rol en el proceso comunicativo: entre autores y receptores, entre coautores, o entre usuarios.

La última característica de la digitalidad es la multimedialidad, entendida como la convergencia de todo tipo de información en un único soporte –imágenes, sonidos, palabras–. “Desde la perspectiva de la comunicación digital la multimedialidad realza la experiencia del usuario, el cual puede interactuar con textualidades complejas donde se cruzan y combinan diferentes lenguajes y medios” (Scolari, 2008, pp. 100-101).

Las tres características revisadas no existen de manera individual e independiente, sino que están estrechamente relacionadas, tal como lo explican Marta-Lazo y Gabelas:

La narrativa digital surge y fluye en el hipertexto, en un soporte multimedia, con la utilización de diferentes códigos y lenguajes (textuales, gráficos, visuales, sonoros, audiovisuales). La interacción posibilita la intervención del usuario como emisor, productor, curador y distribuidor de contenidos, propios o ajenos. El mapa de interacciones es multidireccional, descentralizado, dinámico y móvil (Marta-Lazo y Gabelas, 2016, p. 43).

## 2.2 La web social

En sus orígenes, la Web se estableció como un repositorio de información. Si bien su arquitectura tecnológica era abierta, no todos los usuarios estaban en la capacidad tecnológica de utilizarla como un verdadero canal de publicación informativa. Se requería, por tanto, la participación de profesionales del área tecnológica para poner en contacto a un emisor –que, usualmente, tenía poder económico– con las todavía incipientes audiencias del nuevo escenario. Pero hacia fines de los años noventa del siglo pasado y los albores del presente siglo, aparece una tendencia sociotecnológica conocida como la Web 2.0.

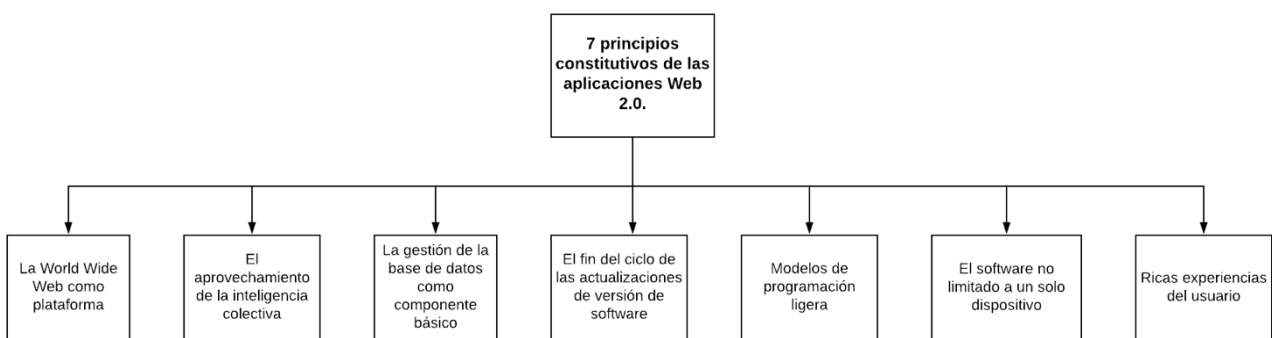
Pardo (2007) manifiesta que en 1999 nace Napster, servicio de intercambio de música entre usuarios (P2P o *peer to peer*); ese mismo año nace Blogger, una de las primeras plataformas para la publicación de blogs y no es hasta 2001 que aparece su principal competidor, Movable Type. En ese año también se crea Wikipedia. Todas estas nuevas plataformas se convirtieron en paradigmas de la transformación que estaba dándose, pues propusieron los fundamentos de la creación colaborativa de contenidos y otros principios sobre los que se levantó la Web social: “En ese momento, escasas aplicaciones ofrecían espacios abiertos de acceso, escritura y producción de contenidos de valor añadido en forma gratuita. La base de participación de los anteriores productos era muy limitada” (Pardo, 2007, p. 27).

Además, Pardo (2007), basado en el artículo original de O’Reilly (2005) sobre la Web 2.0, plantea siete principios constitutivos de las aplicaciones Web 2.0:

1. *La World Wide Web como plataforma.* La industria tradicional del *software* computacional se comercializa, con una perspectiva de exclusividad, como un paquete de derechos propietarios bajo la idea de obsolescencia planificada. En la Web 2.0, esta dinámica cambia para beneficiar a los consumidores: “Las nuevas compañías ofrecen *software* gratuito, utilizando a la Web como plataforma. Así, las herramientas y sus contenidos existen en la propia Web y no en la computadora del usuario. El concepto de *webtop* opuesto al de *desktop* es apropiado para explicar este fenómeno comercial” (Pardo, 2007, p. 28).
2. *El aprovechamiento de la inteligencia colectiva.* Además de consumir contenidos de manera tradicional y pasiva, el entorno Web 2.0 permite a los usuarios contribuir de forma activa, creando y aportando sus contenidos (Pardo, 2007, p. 29). El ejemplo más claro de este principio es Wikipedia, un espacio en donde cualquier persona puede aportar con la creación de la página de un término o editar los contenidos existentes. Los usuarios, por tanto, se convierten en “co-desarrolladores” de la plataforma. Si bien este modelo puede ser fuente de falencias, pues sitúa en un mismo lugar a escritores aficionados y profesionales, es la propia comunidad de colaboradores la que ejerce una función de verificación y edición, que garantice la calidad del producto. Por otra parte, el etiquetado de los contenidos, provisto por los propios usuarios que los generan y/o publican, es la base para que los motores de búsqueda y, mediante ellos, los consumidores de esa información encuentren los contenidos de una manera inteligente.
3. *La gestión de la base de datos como componente básico.* *Infoware* es un término apropiado para este principio y quiere decir ‘*software* de datos’. El ejemplo más claro de esto es la plataforma *Amazon* que, desde sus inicios, articula información de miles de productos, fabricantes, servicios de *courier*, envíos y clientes, quienes no solamente proveen datos sobre sus demandas, sino que ofrecen información no declarada sobre composición familiar, tipos de productos que consumen, nivel de ingresos, entre otros: “La administración de los datos en Amazon es su competencia básica y parte esencial de la riqueza del servicio” (Pardo, 2007, p. 30).
4. *El fin del ciclo de las actualizaciones de versión del software.* En este caso, se rompe con el modelo inicial de comercialización de *software*, del cual ya se habló anteriormente. Ahora las aplicaciones pasan a ser un servicio de uso gratuito, que funciona en la propia Web y en combinación con la información. Esto demuestra un

cambio de modelo de negocio y representa una de las mayores ventajas para el usuario. No hay que ignorar, sin embargo, que la ‘gratuidad’ muchas veces implica entregar datos personales, que luego pueden ser capitalizados por las compañías 2.0 para sus fines comerciales o publicitarios.

5. *Modelos de programación ligera. Búsqueda de la simplicidad.* La idea de este principio es disminuir la complejidad técnica del *software* y demostrar que menos es más: “La simplicidad genera formas creativas de reutilizar la programación hacia la estandarización, integración y usos bajo demanda, siempre pensando en la inclusión del usuario como productor de contenidos” (Pardo, 2007, p. 31). Ejemplo de esta característica es la plataforma WordPress, que prevé los componentes y las funciones típicas de cualquier proyecto web, independientemente de su naturaleza: periodística, corporativa, social, comercial. Eso facilita la modularización y la estandarización que ha convertido a esta plataforma en líder de la publicación de sitios web.
  
6. *El software no limitado a un solo dispositivo.* La utilización de aplicaciones 2.0 no se limita a las computadoras, portátiles o de escritorio (Pardo, 2007, p. 32). La proliferación de celulares inteligentes, tabletas y otros dispositivos exige la adaptación de las plataformas a los nuevos tamaños, formatos, usos y estándares técnicos
  
7. *Ricas experiencias del usuario.* Las aplicaciones Web 2.0 ofrecen una experiencia diferente a los consumidores: “Una de las experiencias de usuario de mayor calado y popularidad son los blogs. La facilidad de creación, productividad, posibilidad de indexación y visibilidad en los buscadores justifican su éxito” (Pardo, 2007, p. 32).



**Figura 3.** Los 7 principios de las aplicaciones web 2.0

**Fuente:** Elaboración propia

En resumen, la Web 2.0 propone un conjunto de aplicaciones que funcionan en el ciberespacio, se pueden utilizar en múltiples dispositivos, se actualizan automáticamente y permiten la participación colectiva y rica de los usuarios, gracias a nuevos modelos de gestión, de funcionamiento técnico y de experiencia:

Podríamos decir que hoy día, nos referimos a Internet cuando hablamos del hecho de tener acceso a una conexión a la red, al servicio que contratamos, mientras que hablamos de Web 2.0, cuando nos referimos a todas las tecnologías, plataformas y software que nos permiten interactuar y compartir en redes: aplicaciones, servicios, prestaciones, posibilidades y herramientas que podemos encontrar una vez estamos conectados y la forma de hacerlo (Vela, 2013, p. 21).

### **2.3 Plataformas digitales y medios sociales**

El modelo básico de la Web 2.0 es multidireccional, lo cual implica que muchos producen para muchos; es decir, cualquiera puede producir o consumir. La información está al alcance de todos aquellos con la posibilidad de acceso: cada persona tiene la posibilidad de consumirla, interpretarla, transformarla y compartirla nuevamente.

Frente a ese modelo unidireccional que nos convierte a todos en consumidores de un mismo mensaje sin segmentación ni distinción alguna, aparecen las plataformas que permiten que los usuarios múltiples niveles de comunicación, de compartir contenidos, dicho de otro modo, de segmentar esa información, de fraccionar y sobre todo, de hacer de la información un mensaje multidireccional, es decir, hemos pasado de un modelo de comunicación de masas, a un modelo de comunicación social... (Vela, 2013, p. 23).

El rol entre productores y consumidores de la información es intercambiable, por lo que es más adecuado hablar de “prosumidores”, término acuñado por Alvin Toffler en 1980, cuyo concepto fusiona el rol de ambos actores comunicativos. En este nuevo espacio de la comunicación 2.0, los consumidores dejan de ser pasivos y se vuelven consumidores activos; en palabras de Vela (2013), en su libro *Social Media Manager*, los consumidores se vuelven más inteligentes cuando, antes de comprar, acuden a la Web para informarse sobre el producto, la marca y la empresa. Este ejercicio consiste en leer opiniones y consultar con otros consumidores y usuarios expertos.

Sánchez, Botero y Giraldo (2012) establecen que, en la actualidad, las personas utilizan la Web como un medio para contar historias a otras personas, a partir de su experiencia cotidiana. Además, las personas han cambiado sus hábitos y prácticas con la incorporación de herramientas y dispositivos digitales, lo que Lévy (1999) denomina la virtualización,

entendida no como una solución estable, sino como un desplazamiento del centro de gravedad de una empresa: en vez de ser un lugar, un conjunto de plazas laborales o un cronograma, pasa a ser un sistema de coordinación entre actores y tareas, que se puede desarrollar de manera remota (Lévy, 1999, pp. 19-20).

La incidencia de la virtualidad en el desarrollo de nuevos modelos de comunicación e interacción social es manifiesta. Si bien hemos llevado a la virtualidad esquemas de funcionamiento de nuestra cotidianidad y de nuestras relaciones, también hemos empezado a trasladar los modos de interacción, que se han generado en la red, a nuestras relaciones y modos de interactuar personal y socialmente (Sánchez, Botero y Giraldo, 2012, p. 70).

La confianza y credibilidad que los usuarios depositan en los líderes de opinión, en blogueros expertos o, simplemente, en otros usuarios es mucho mayor a la que depositan en la propia marca, empresa o producto. “Por ello, las mejores herramientas de fidelización y captación en los medios sociales son la conversación, la transparencia y la interacción” (Vela, 2013, p. 22).

El fundamento funcional de la web social es, como se ha visto, la existencia de plataformas de publicación e interacción, que son el espacio que los usuarios tienen para poder buscar, generar y compartir información, dar una opinión y mantener una conversación. Según Van Dijck (2016), es imposible delimitar con precisión los diversos tipos de plataformas de medios sociales debido a su naturaleza híbrida, pero clasificarlas es posible mediante la identificación de sus objetivos y su manera de construir distintos nichos de socialidad y creatividad.

Por un lado, existen plataformas denominadas “sitios de red social” (*SNS - social network sites*). Estos sitios privilegian el contacto entre personas, sea como individuos o como parte de una colectividad; promueven conexiones de distinto tipo: personales, profesionales o geográficas y la formación de vínculos entre sus participantes (Van Dijck, 2016, p. 15). Las redes sociales son parte de las herramientas que más destacan, como lo dice Vela. Ejemplos de redes sociales serían: Facebook, Google+, Tuenti, LinkedIn, Snapchat, WhatsApp, entre otras. Los mensajes en este tipo de sitios no suelen mantenerse vigentes por mucho tiempo; es decir que son fugaces.

Por otro lado están los sitios dedicados al “contenido generado por los usuarios” (*UGC - user generated content*). Estas plataformas son herramientas que priorizan la generación, difusión y compartición de contenido amateur o profesional (Van Dijck, 2016, p. 15). Según el tipo de contenido que se publica en ellas se puede hablar de: texto escrito –como los

blogs o microblogs, gestionados por plataformas como WordPress, Tumblr, Blogger, Twitter, entre otras-, imágenes –entre las cuales se puede mencionar a Flickr, Google Photos, DeviantArt, Pinterest, Instagram, por ejemplo-, videos –dentro de las que destacan YouTube, Vimeo, Dailymotion-, documentos o presentaciones –tales como Prezi, Slideshare, Scribd-. (Sánchez y Pintado, 2010).

Aunque cada plataforma tiene su objetivo, se han incorporado nuevas funcionalidades que enriquecen la experiencia del usuario. Por ejemplo, Instagram es una red social donde, además de compartir imágenes, se puede comentar sobre ellas. Un blog, diseñado para escribir noticias, reflexiones y opiniones sobre algún tema, es también un espacio para crear diálogos y conversaciones, que pueden fomentar la formación espontánea de comunidades virtuales. Facebook, una de las redes sociales más usadas, además de permitir el contacto interpersonal, tiene la posibilidad de permitir la compartición de noticias, la expresión de opiniones, entre otras funciones.

La Web 2.0 permite que exista una comunicación e interacción inmediatas y directas entre los usuarios: esto es algo que jamás habría ocurrido antes. Este nuevo proceso de comunicación suele ocurrir en tiempo real y ya no solo entre personas, sino que las empresas e instituciones, los productos y los servicios, han acogido las nuevas dinámicas para relacionarse con sus públicos, asunto que será tratado con más detenimiento en el siguiente acápite.

Es necesario entender la razón por la que las personas deciden reunirse o conectarse alrededor de estas plataformas digitales. Christakis y Fowler (2010) establecen que “las nuevas tecnologías (...) se limitan a hacer posible nuestra ancestral tendencia a conectar con otros humanos, aunque en estos casos sea por medio de electrones que viajan por el ciberespacio y no de conversaciones que fluyen por el aire” (p. 266). Estar conectado, vivir en comunidad y compartir con otros es parte de la naturaleza del ser humano. La tecnología solo ha llevado esas conexiones naturales a otra dimensión y a una forma diferente de hacerlo.

## **2.4 Marcas y Comunicación 2.0**

Hoy en día, conocer la web social es un requisito fundamental para que una empresa, familiar, pequeña, mediana o grande, se adapte a los cambios sociales y a la nueva manera de hacer y entender los negocios (Vela, 2013, p. 21). Una selección adecuada de plataformas digitales, manejadas de manera técnica y profesional, las convierten en

herramientas necesarias para el quehacer empresarial actual. “La gestión de los Medios Sociales se perfila de ese modo como una herramienta más de negocio, una potente herramienta para fidelizar, captar, atender a clientes, y para potenciar reputación, *branding* y *management*, cuyos beneficios y resultados ya han descubierto aquellas empresas que la han puesto en marcha” (Vela, 2013, p. 24).

Con el paso del tiempo, la comunicación se ha ido transformando debido a Internet y a la aparición de las plataformas digitales. En el pasado, cuando una organización deseaba darse a conocer, esta tenía toda la voz y el poder para hacerlo, si contaba con los recursos que le permitieran acceder a los medios masivos de comunicación. En la web social, ahora ya no solo la organización tiene una voz sino también los públicos, a veces más fuerte que la de la propia organización.

La aparición de una nueva generación de medios digitales interactivos, ya no basados en la lógica del *broadcasting* sino en un modelo comunicacional totalmente innovador fundado en las redes y la colaboración de los usuarios, está desafiando nuestro conocimiento sobre los viejos medios de comunicación de masas (Scolari, 2008, p. 32).

Por esta razón, es necesario que las empresas tomen un giro en la comunicación y empiecen a ser parte de las conversaciones que tienen sus públicos para, de esa forma, posicionarse en su mente. Para esto, deben integrar temas de interés de su público objetivo y convertirse en interlocutores relevantes para esa audiencia. Por otro lado, la participación implica no ser solamente el emisor, sino a la vez el receptor, abierto a escuchar y resolver los problemas o inquietudes de sus clientes. Esto solamente es posible a partir de la implementación de estrategias comunicacionales adecuadas para la adaptación de la organización al medio digital, como punto de partida para la construcción de mejores relaciones con sus públicos externos.

Los interlocutores tienen hoy el espacio y las herramientas para expresar lo que piensan y sienten, así como contar sus experiencias. La web 2.0 constituye, entonces, “un canal abierto de contacto, en el que la información sobre las expectativas, actitudes y motivaciones de los consumidores, aparecen de forma más transparente que nunca” (Sánchez y Pintado, 2010, p. 65).

Es necesario entender que las organizaciones están siempre expuestas al entorno en el que se desenvuelven. Eso quiere decir que –en su proceso de nacer, desarrollarse, multiplicarse y morir– reciben múltiples influencias externas y, a la vez, la organización influye en el

entorno. Es fundamental que la empresa se adapte a estos cambios porque solo así podrá sobrevivir en el mercado. Por eso es necesario que la comunicación estratégica sea tomada en cuenta.

La web social demanda un mayor entendimiento y conocimiento de los Medios Sociales y las nuevas formas de comunicación 2.0, ya que se consolidan y perfilan día a día como la forma preferida por los usuarios y clientes, para ponerse en contacto con las marcas, de ahí que aporten un valor especial a elementos nuevos en el marketing y el negocio, como la conversación, la proximidad, la transparencia y la interacción (Vela, 2013, p. 22).

Como se podrá intuir, el posicionamiento de una marca es imposible de alcanzar, en los días actuales, sin la implementación de estrategias digitales adecuadas para poder llegar al consumidor y, más que todo, poder permanecer en su mente. En el pasado, posicionarse en el mercado implicaba un juego de poder, dado que eran pocos quienes tenían el acceso a publicar o dar a conocer algún tipo de información. En los medios tradicionales y en la Web 1.0, solamente podían estar aquellos que tenían los recursos suficientes, dados los altos requerimientos técnicos y presupuestos asociados con esa presencia.

Si bien en los medios masivos esta circunstancia se mantiene hasta la actualidad, en las plataformas digitales el panorama es distinto: todos tienen acceso a ser emisores y consumidores de información. Lo importante ahora es que, en medio de toda la información, la marca o empresa pueda ser parte de la conversación global de los usuarios, característica que se logra solamente a partir de una buena estrategia, ya que hay un sinnúmero de productos, marcas y organizaciones tratando de hacerse notar. Esto provoca una cantidad enorme de información, con lo cual es muy fácil ser ignorado u olvidado por el consumidor. Es necesaria una intervención profesional que pueda romper esquemas para establecer al producto, marca u organización en la mente de los usuarios, con el fin de que se posicione y se distinga de otras entidades.

Para lograr un posicionamiento exitoso, se debe tener en cuenta que la experiencia que el cliente tenga con el producto, la empresa, o aún la marca corporativa, juega un rol muy importante. Como lo dicen Ries y Trout (2007), se trata de “manipular lo que ya está en la mente”: es necesario que las empresas lleven a los consumidores a crear conexiones con experiencias pasadas o a crear nuevas experiencias, porque solo así la marca va a dejar de ser algo lejano para convertirse en algo personal. Esta característica permitirá que la persona se apropie de la marca, la empresa, el producto y, de alguna forma, motivará su fidelidad, siempre y cuando el acercamiento que el consumidor experimente con respecto al producto, empresa o marca, sea positivo.

## 2.5 El manejo estratégico de la comunicación digital

Como se ha visto, existen varias plataformas digitales que se usan para compartir ideas, noticias, preguntas, dudas, conocimientos, opiniones entre usuarios. A decir de Vela (2013, pp. 218 y 219), la comunicación ya no es patrimonio de pocos, sino que se ha vuelto cosa de todos, y este es un hecho que, tanto la sociedad como las empresas, deben fomentar mediante la interacción y la conversación, y no solo mediante la difusión informativa.

La comunicación 2.0 nos permite conectar con los usuarios como nunca hasta ahora había sido posible: ellos nos abren incluso la seguridad de sus redes, casa y bolsillos a través de los móviles, nosotros les damos canales públicos y privados a través de los cuales interaccionar con nosotros y con otros usuarios para que nos evalúen, comenten, sugieran, opinen, colaboren, etc. Es una relación *win-win*, de ganancia en ambos lados, en la que los usuarios tienen más poder, y las marcas más beneficios (Vela, 2013, p. 219).

Es importante entender que conectar con los usuarios no es algo fácil de hacer; en cada una de las plataformas en donde los usuarios interactúan, leen, comentan y comparten, hay un sinfín de información, empresas y organizaciones que tratan de ganar espacio. Por esto, las empresas, tal como lo establece el *Manifiesto Cluetrain*<sup>1</sup>, deben generar contenidos que puedan interesar a sus clientes, con el fin de convertirse en interlocutores de la conversación global que los ciudadanos mantienen a diario, entrar en sus mentes y establecerse ahí. De esta forma también podrán crear una relación con ellos, para que así las experiencias sean agradables y el posicionamiento, exitoso.

“La comunicación 2.0 guarda una relación especial entre sus participantes, por ello determinar quién comunica y cómo lo hace es la base del éxito en los medios sociales” (Vela, 2013, p. 220). A partir de esto, nacen nuevos roles dentro de una organización como es el del *community management*. “es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad *online* alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca” (Martínez, 2017). Es importante mencionar que, para poder gestionar una buena comunicación, se debe designar a la persona adecuada para ello, así como determinar la mejor forma de hacerlo.

---

<sup>1</sup> El Manifiesto Cluetrain es una declaración propuesta en el año 1999 por Fredrick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger. Son 95 ideas que buscan llamar a la acción a todas aquellas empresas que están en un mercado en transición, debida a los nuevos paradigmas derivados de la conectividad digital. El manifiesto busca examinar el impacto de internet en las organizaciones, en los consumidores y en la relación que existe entre estos dos actores.

Una estrategia de comunicación digital debe tener cinco elementos básicos: análisis del entorno, definición del objetivo, definición de la estrategia, plan de acción y análisis, y medición. A continuación, se explicará en mayor detalle cada fase.

### 1. *Análisis del entorno*

En el primer paso se debe conocer el entorno *online* en general. Para eso es necesario revisar aspectos clave del micro entorno como qué presencia digital tiene la marca, qué acciones se han efectuado, quiénes son sus consumidores, cuáles son sus competidores o qué actores relevantes o líderes de opinión influyen en el mercado. También se podrá diagnosticar cuáles son los retos que se afrontarán. Es indispensable definir bien quién es el público objetivo, pues así se podrá planificar la comunicación apropiada mediante, sobre todo, la selección de canales y la adecuación de los mensajes para los clientes potenciales, asunto que se resolverá en un paso posterior. Pensar en el comportamiento de las personas permitirá tener estrategias exitosas. Además el análisis debe tomar en cuenta las capacidades internas que tienen la empresa y sus colaboradores para llevar a cabo una estrategia digital (Ramírez, 2015).

### 2. *Definición del objetivo*

El siguiente paso es fijar objetivos claros y específicos, de acuerdo con las necesidades de la marca y las condiciones del entorno analizado previamente. Es indispensable analizar detenidamente estas necesidades para así decidir la manera en que las herramientas digitales van a ayudar a satisfacerlas. Es necesario tener objetivos 'SMART', acrónimo proveniente de las iniciales de cinco términos en inglés que, traducidos al español son: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Algunos objetivos posibles son: darse a conocer; conseguir más visitas, seguidores o *likes*; brindar mejor atención al cliente; posicionar la marca; entre otras (Ramírez, 2015).

### 3. *Definición de la estrategia*

En el tercer paso se debe buscar las estrategias precisas para alcanzar los objetivos planteados. Una pregunta fundamental en este paso es: "¿cómo conseguir el objetivo?". En el caso específico del posicionamiento de la marca, es importante pensar y definir en cómo la empresa o marca desea ser recordada, cuál es su

propuesta de valor y cuáles son los atributos de personalidad asociados con la marca (Ramírez, 2015).

Además es necesario tener claro el público al que se quiere llegar con cada estrategia y determinar los canales o plataformas más adecuados para la implementación de la estrategia. También se debe prever los criterios para la creación de los contenidos para cada plataforma; es decir, ¿qué requiere el usuario y cuál será su motivación para acceder y regresar a estos canales? (Ramírez, 2015).

Por último, es importante especificar el contenido que se publicará. No se puede compartir cualquier cosa, es necesario tener claro qué quiere comunicar la marca y también qué le interesa a la audiencia. Desde esta perspectiva, no todos los contenidos son válidos, no todas las formas y momentos de publicación funcionan. Todas estas particularidades deben determinarse tomando en cuenta al público, los objetivos previstos y la base informativa recopilada en el análisis del entorno (Ramírez, 2015).

#### 4. *Plan de acción y análisis*

En el cuarto paso se debe establecer un plan de acción: determinar el alcance, los procesos, las personas, los recursos y las herramientas digitales necesarias para cada estrategia. De esta manera se podrá organizar la ejecución profesional del plan, para conseguir con éxito los objetivos.

Existen cuatro puntos fundamentales que se deben tener en cuenta en el plan:

- **Presupuestos:** Cada iniciativa tiene un costo asociado. Es fundamental conocerlo y presupuestarlo para saber cuánto se deberá invertir en la ejecución del plan.
- **Plazos de ejecución:** Se debe definir los tiempos en los que se realizarán las diferentes acciones y actividades en el corto, mediano y largo plazos.
- **Procesos:** Es importante asegurar que se sistematicen los procesos necesarios para que las acciones del plan sean sostenibles y evaluables.
- **Recursos y habilidades:** Junto al presupuesto, se debe incluir qué herramientas informáticas son necesarias y quién será responsable de cada proceso o acción (Ramírez, 2015).

## 5. Medición

En el quinto paso se debe garantizar que se registren cuantitativamente tanto las acciones realizadas cuanto sus efectos en los públicos. Uno de los beneficios de estar en el campo digital es que este te permite medir todas las acciones que se ejecuten. El entorno *online* permite medir el número de visitas, las páginas vistas, los clics, el tiempo que dedican a la visita, la proveniencia de los usuarios, las características tecnológicas de que disponen, entre otras múltiples variables que el portal puede registrar. Asimismo, en las plataformas de interacción se puede medir – de forma casi instantánea– la cantidad de nuevos seguidores, comentarios, *likes*, veces que tus publicaciones fueron compartidas, entre otras tantas posibilidades. Este registro permitirá comparar los resultados con los objetivos propuestos para poder identificar qué se hizo bien y que se puede mejorar, esto es, evaluar el impacto que tuvo la estrategia digital e implementar, de ser necesarios, los ajustes respectivos. (Ramírez, 2015).

Las herramientas de medición aseguran un mejor panorama de lo que ha sucedido. Se recomienda realizar reportes como tarea rutinaria, con una periodicidad dependiente del número de acciones realizadas. (Ramírez, 2015).

## 2.6 Tipos de estrategias digitales

La diversidad de plataformas y objetivos estratégicos dan lugar a una inmensa posibilidad de variantes estratégicas en el mundo digital. Sin embargo, vale la pena especificar dos grandes categorías de acciones digitales que suelen tener éxito en la mayor parte de los casos: las actividades participativas y la generación de contenidos. Ambas categorías, si se manejan de manera adecuada, pueden llegar a ser factores de alta visibilidad gracias a la viralidad asociada con ellas.

### 1. Concursos

Parte de una buena estrategia digital es promover experiencias participativas e interactivas, tales como los concursos para los usuarios. Lluberes Ortiz (2015) clasifica a los concursos en redes sociales en tres categorías:

A. Concurso genialmente diseñado, pero pocas personas participando.

- B. Algunos con mucha actividad de *Likes/Shares/RT*, a veces con tanta actividad que se vuelven una bola de spam.
- C. Algunos que ayudan a incrementar el tamaño de una comunidad y/o los seguidores disfrutan de la experiencia del concurso.

Lo importante en este punto es determinar el público al que estará dirigido y el objetivo del concurso, para así definir la dinámica que tendrá. Es indispensable que la posibilidad de participar en cada concurso y de ganar esté abierta a todas las personas.

Un concurso exitoso en redes sociales es aquel que tiene dos condiciones: 1 – Cumple con su objetivo: ganar audiencia (pero de calidad), promover mi producto, tener más conversiones y 2 – Donde la experiencia en general es buena: la gente no se queja de las trampas, que las reglas se cumplan y que los que participen aporten contenido interesante a la red, que la pasen bien participando (Lluberes, 2015).

## 2. *Generación de contenido*

Para poder generar los contenidos apropiados, es necesario conocer a los usuarios, de modo que la marca pueda pasar de ser proveedora de información a ser un interlocutor relevante en sus conversaciones. Como se analizó anteriormente, existe un cambio de paradigma comunicacional, en el que la empresa deja de ser el centro de atención para convertirse en un usuario más de espacios públicos digitales abiertos y libres.

Es un gran reto para las empresas de hoy, conversar y comunicar, ya que en su mayoría siguen empleando métodos y medios unilaterales de información y comunicación que dejan poco o escaso margen a los usuarios para intervenir y sentirse vinculados a ellos: la humanización de la marca depende de su filosofía, y su mensaje y su capacidad de comunicarse socialmente (Vela, 2013, p. 221).

Para responder a la nueva dinámica, es necesario que las empresas se transformen pues, si no lo hacen, no podrán ser considerados como miembros de una comunidad virtual y los consumidores preferirán otros productos, servicios o marcas. La provisión de contenidos, entonces, requiere creatividad para captar la atención del usuario –en un contexto hipersaturado de información– y proponer contenidos que le sean relevantes.

Dolores Vela (2013) en su libro *Social Media Manager* propone algunas normas para tener en cuenta en la redacción de contenidos 2.0:

- Determinar temáticas de interés para los clientes, por ejemplo: hablar sobre las tendencias, preocupaciones, objetivos, intereses, expectativas, entre otros.
- Crear una voz personal y humana de marca que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores y también conectarse con los usuarios: escucharlos, ser solidaria y empática, establecer compromisos con ellos; en otras palabras, humanizar a la marca.
- Generar contenidos de interés y que sean variados, por ejemplo: entrevistas con líderes de opinión, manuales, tutoriales, invitaciones a eventos, informes, juegos, descargas gratuitas, entre otros. Cuidar siempre la gramática, la ortografía y la redacción.
- Exponer las ventajas del producto o marca mediante testimonios de usuarios y propiciar que cada cliente pueda aportar con su propia experiencia.
- Publicar noticias o información novedosa, para llegar a ser un canal de información para las personas.
- Invitar a participar en todas las plataformas sociales que la empresa maneje.
- Determinar un calendario de publicación que contenga las siguientes actividades: planificación de los contenidos, redacción, edición y corrección, publicación, monitorización, análisis y evaluación.
- Tener siempre presentes los objetivos principales: posicionar a la marca, conversar con los consumidores, comunicar sobre el producto, alcanzar más clientes potenciales, fidelizar a los clientes existentes, transmitir la filosofía de la empresa. (Vela, 2013, p. 225- 226)

## 2.7 Viralidad en la web

A mediados de la década de los 90 del siglo pasado surgió por primera vez el término ‘viral’, en una obra de Douglas Rushkoff titulada *Media Virus*. En esta investigación, Rushkoff analizó los contenidos que se expanden a través de la red, de manera análoga a cómo se propagan los virus de las enfermedades: en un determinado punto, las personas son portadoras del virus y, sin darse cuenta, este se propaga. Lo mismo pasa en el ámbito digital: cuando un contenido de interés generalizado se comparte entre usuarios, de repente su difusión se vuelve una epidemia.

La plataforma Lowpost (2014) establece tres factores específicos que favorecen la viralidad digital:

1. **Tendencias y temas de actualidad:** Las primicias informativas tienen mayor probabilidad de volverse virales. Difícilmente una marca puede estar pendiente de este tipo de contenidos en el lugar de los hechos; sin embargo, es recomendable que esté atenta a los temas pertinentes de actualidad y a su permanente desarrollo. De esta manera, podrán aprovecharse de las circunstancias para proponer publicaciones que tengan la posibilidad de volverse *trending topics* o temas de alta visibilidad. Otra estrategia válida es encontrar las tendencias o temas de moda y proponer un aporte a la conversación sobre ellos, con el fin de aprovechar la alta visibilidad para capitalizarla hacia los propios contenidos.
2. **Provocación afectiva:** A las personas les gusta replicar contenidos con alta carga emocional. Por ello, la inclusión de frases o imágenes que ocasionen curiosidad y emociones positivas es una buena idea. Conectar con los públicos mediante el acercamiento emocional, la empatía, el humor, los valores, la experimentación de sensaciones, hace que las marcas puedan capitalizarlos a su favor.
3. **Visualidad y variedad:** El 72% del contenido viral tiene características visuales o audiovisuales. Las fotos y los videos consiguen viralizarse con mayor facilidad que las palabras, ya que son contenidos de más fácil acceso: mirar es más fácil que leer. Asimismo, la variedad temática es un factor que permite alcanzar a audiencias diversas, por lo que se recomienda no anclarse con un solo tema, sino explorar nuevas opciones.

No obstante lo anterior, desde la perspectiva estratégica de la comunicación, cabe examinar los factores de viralidad expuestos anteriormente, sin perder de vista el panorama de actividades propias de la marca. Los factores de actualidad, afectividad, visualidad y variedad estarán, por consiguiente, alineados con el campo temático propio de la organización, sus productos y servicios, así como la realidad de los grupos objetivos de usuarios a los que está dirigida la comunicación.

## **CAPÍTULO 3**

### **LA EMPRESA ALNUTRISA Y LOS PRODUCTOS CARVEGET**

#### **3.1 Introducción**

Alimentos Nutritivos y Sanos – Alnutrisa Cía. Ltda. es una empresa familiar que inició formalmente sus actividades en julio de 2007. Hacía aproximadamente 30 años, el padre de Juan Játiva, su actual gerente general, se dedicaba al trabajo artesanal de separar el almidón del gluten en la harina de trigo. Alnutrisa retomó el negocio familiar con el fin de elaborar productos alimenticios saludables para satisfacer la necesidad de las personas que, cada vez más, buscan una forma sana y nutritiva de alimentarse. La empresa inició con una inversión inicial de 50 000 dólares estadounidenses en un terreno de su propiedad, en la parroquia de Tumbaco, ubicada al oriente de Quito.

En la actualidad, la empresa ha logrado establecerse en el mercado de productos alimenticios de Quito. Actualmente cuenta con seis empleados y sus productos se distribuyen a través de Supermaxi y Megamaxi –cadenas de supermercados del Grupo La Favorita– y Camari –tienda de productos saludables del Sistema Solidario de Comercialización del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)<sup>2</sup>–.

#### **3.1.1 Historia de la empresa**

Carlos Játiva se dedicaba, como se mencionó anteriormente, a la separación artesanal del almidón y el gluten, provenientes de la harina de trigo. El gluten, o proteína de trigo, era envasado en la planta y distribuido a través de bodegas y tiendas de la ciudad. Carlos Játiva sufrió un accidente de trabajo, en el que se quemó todo su brazo derecho, lo cual impidió que siguiera con el negocio. Después de tres décadas –y en vista de que nadie más ocupó ese nicho en el mercado local, los hijos de Carlos Játiva –Juan y sus hermanos– decidieron retomar el negocio familiar en 2007.

Juan Játiva, el actual gerente general de Alnutrisa, construyó una planta de procesamiento de 100 m<sup>2</sup>. Además, instaló piso de cuarzo y mesas de trabajo de acero inoxidable, con el fin de evitar la proliferación de bacterias, según las regulaciones del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN). Esa construcción tomó cuatro meses y obtener los registros

---

<sup>2</sup> El Sistema Solidario de Comercialización del FEPP es una entidad privada de finalidad social, auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Desde 1970 apoya al desarrollo de los sectores populares de Ecuador mediante la capacitación, el crédito y la asistencia técnica (<http://www.camari.org/index.php/camari>).

sanitarios del producto demoró seis meses más. En 2008 se adquirió una máquina amasadora, una separadora industrial de gluten, dos cocinas industriales y una empacadora. También se adquirió una camioneta y se adaptó su compartimento de carga para mantener refrigerado el producto durante su transporte.

En su primer año de operación, trabajaban dos empleados en la planta y la facturación fue de USD 3 500 al mes. En sus primeros años, la empresa participó en algunas ferias de alimentos, en las cuales los clientes potenciales pudieron degustar el producto. Estas degustaciones también se organizaron en diferentes locales comerciales. Dada la acogida que tuvo el producto en el mercado, en 2014 la empresa decidió abrir su propio local, en el que se ofrecía tanto el producto envasado, como la carne ya cocinada en platos específicos como sánduches, guatita o carne a la pamesana directamente a los clientes. Este local estuvo ubicado en la Av. de los Shyris, en Quito, y estuvo abierto por seis meses; sin embargo, el establecimiento tuvo que cerrarse por falta de clientes.

Un año después, respondiendo a las necesidades del mercado, la empresa decidió diversificar su producto; entre las nuevas variedades estaban: Carveget Sabor Natural (la versión original), Carveget Guatita, Carveget Sabor a Carne de Res, Carveget Molido, Carveget Mortadela y Carveget Salchicha. De los cinco nuevos productos, tres tuvieron una gran acogida y son los que permanecen hasta ahora en el mercado. Se dejaron de producir la mortadela y la salchicha, por falta de acogida de los consumidores.

Desde el 2015 hasta el 2018, los productos han permanecido en el mercado y la empresa ha superado ligeramente su punto de equilibrio financiero, es decir el punto en donde sus costos fijos y variables están cubiertos; sin embargo, no ha crecido de la forma esperada por sus accionistas.

Entre el año 2017 y 2018, dada su situación particular y la del país, Juan Játiva, gerente general de la empresa, está en busca de estrategias adecuadas para la promoción de sus productos, que le ayuden a captar nuevos clientes y así lograr el crecimiento de sus ventas.

(Carveget, 2010).

### **3.1.2 Filosofía de la empresa**

#### **a. Misión**

Ofrecer a las personas productos saludables, con precios accesibles, de calidad y que cumplan todas las normas de higiene, como un sustituto alimenticio basado en gluten. Toda nuestra actividad está centrada en el beneficio de nuestros clientes, velando siempre por el bienestar de nuestros trabajadores y por mantener la rentabilidad del negocio.

#### **b. Visión**

Ser reconocida como la empresa pionera y líder en la ciudad de Quito en la producción y comercialización de carne vegetal elaborada con base en gluten, ofreciendo a los consumidores la principal opción sustitutiva al consumo de carne de origen animal, por ser 100% saludable y por aportar a su adecuada nutrición.

### **3.1.3 Productos y marcas**

La marca de los productos de Alnutrisa Cía. Ltda. es Carveget (apócope de carne vegetal). Los productos constituyen una alternativa sana, de origen natural, sin aditivos químicos, dirigida a personas y familias interesadas en mejorar sus hábitos alimenticios. Carveget satisface las exigencias de este segmento poblacional mediante la elaboración de un tipo de carne vegetal completamente proveniente de trigo, con un alto contenido en proteínas (25%), sin colesterol (0%) y –por su origen vegetal y su elaboración natural– sin grasa (0%). Su textura, color, sabor y consistencia permiten que el uso de esta carne vegetal en la cocina sea similar al de cualquier tipo de carne animal. Es importante resaltar que este producto no contiene soya, a diferencia de otras carnes vegetales que se ofrecen en el mercado, por lo cual su sabor es más neutro.

Carveget es un alimento altamente reconstituyente, muy digestivo, apto para todo tipo de personas, niños y ancianos e, incluso, para diabéticos, dada la ausencia de hidratos de carbono en el producto. También está recomendado para los deportistas, ya que contribuye al desarrollo de la musculatura.

En cuanto a sus posibilidades gastronómicas, Carveget funciona perfectamente como plato único o también puede ser ingrediente complementario de platos de pasta, sopas, caldos, estofados, barbacoas, canapés, aperitivos, ensaladas.

El producto tiene 4 presentaciones: Carveget Sabor Natural, Carveget Sabor a Carne, Carveget Molida y Carveget Guatita.<sup>3</sup>

## **3.2 Diagnóstico e intervención**

Con base en el sustento teórico acerca de la comunicación estratégica, la marca y su posicionamiento, la comunicación digital, sus plataformas y canales, así como la información general de la empresa Alnutrisa, se plantea el siguiente proceso de diagnóstico e intervención estratégica de comunicación digital para el posicionamiento de la marca Carveget.

### **3.2.1 Objetivos**

- Determinar la realidad situacional y comunicacional actual de la empresa.
- Identificar la percepción sobre el producto, así como los hábitos y comportamientos de potenciales consumidores de Carveget.
- Reconocer las mejores prácticas de comunicación digital implementadas por empresas del sector alimenticio.
- Diseñar una estrategia comunicacional digital para el posicionamiento de la marca Carveget de la empresa Alnutrisa.

### **3.2.2 Metodología**

Para obtener información sobre Alnutrisa y sus productos, se realizaron entrevistas al gerente general de la empresa, Juan Játiva, y a la asistente de gerencia, Rosalina Játiva. Para sustentar el nivel nutricional del producto, se entrevistó a María Victoria Estrella, nutricionista.

Para conocer la percepción de los consumidores potenciales con respecto a los productos, así como sus hábitos y comportamientos con respecto a la adquisición, preparación y consumo de productos alimenticios, se realizó un grupo focal.

Para determinar la realidad comunicacional y situacional de la empresa y las prácticas de comunicación digital de empresas del mercado se realizó una observación sistemática de los canales, contenidos y productos comunicacionales de la marca Carveget y empresas del

---

<sup>3</sup> Ver figura cinco en la pág. 36 para observar los productos y presentaciones de Carveget.

sector alimenticio. Se analizó la pertinencia del canal, el contenido que publican, las estrategias propuestas para la participación de los usuarios, entre otros aspectos.

Posteriormente, se plantearon las características y atributos del producto que permiten determinar un nicho en la mente de los consumidores en el que la marca se pueda posicionar. Finalmente, con toda la información anterior, se formuló una estrategia comunicacional para conseguir el posicionamiento establecido.

### **3.2.3 Resultados**

#### **3.2.3.1 Diagnóstico situacional de Alnutrisa y sus productos**

La empresa ha logrado entrar en el mercado a través de algunas estrategias comerciales. Participó en ferias donde daba a conocer su producto y las personas podían degustar la carne vegetal cocinada. En estos casi diez años de vida, la empresa ha obtenido un cierto crecimiento en sus ventas; sin embargo, no ha alcanzado plenamente sus objetivos corporativos: establecerse como opción principal para los jóvenes que deseen alimentarse saludablemente, que sus productos sean conocidos y que se incrementen su rentabilidad. Actualmente, Carveget se comercializa en Supermaxi, donde los productos vegetarianos tienen un espacio muy reducido en la percha de las carnes y Carveget comparte ese pequeño espacio con Green Products, su principal competidor, que cuenta con una extensa variedad de productos. (J, Játiva. comunicación personal, 17 de diciembre del 2017).

Como un factor cultural que afecta a las ventas de Carveget, se ha detectado que existe una resistencia de las personas hacia la comida saludable. Según María Victoria Estrella, nutricionista, esta renuencia ocurre por desconocimiento o ignorancia sobre la alimentación saludable. Hay personas que piensan que una buena alimentación implica consumir productos poco apetitosos o escasos. Ella afirma que esta percepción proviene de las costumbres alimenticias, que pasan de generación en generación. Al desconocer las opciones nutricionales, la gente opta por lo más fácil y lo más rápido: casi siempre decide consumir comida rápida (M. V, Estrella. comunicación personal, 13 de noviembre de 2016).

Adicionalmente, está amplia y erróneamente difundida la concepción negativa que se tiene sobre el gluten; tanto así que, actualmente, se ha puesto de moda una tendencia de dieta denominada 'gluten free', que consiste en eliminar de la alimentación diaria a los productos que contienen gluten. Sin embargo, la idea de que el gluten es algo negativo para las

personas nace a raíz de la reacción que la sustancia puede provocar en las personas con la enfermedad celíaca, un trastorno del sistema inmunológico que provoca una intolerancia permanente al gluten de cebada, trigo y centeno. De la peligrosidad de la reacción mencionada surge la advertencia que la normativa establece para los productos que contienen gluten. Sin embargo, las personas han clasificado al gluten como un alimento perjudicial y prefieren eliminarlo de su alimentación o disminuir su consumo. La enfermedad celíaca, sin embargo, solo afecta a un número relativamente pequeño de personas: aproximadamente entre 0,5% y 1% de la población. (Moscoso, 2015). Superar esta errónea percepción es uno de los puntos fundamentales sobre los que la estrategia comunicacional de la empresa Alnutrisa debe trabajar.

En cuanto a la percepción de los consumidores sobre los productos Carveget, se consultó a un grupo focal conformado por nueve personas. Se eligió a cada una a partir de los rangos establecidos por la empresa en cuanto a su público objetivo: es decir, jóvenes de edades comprendidas entre 19 y 29 años, residentes en Quito, estudiantes y profesionales en diferentes áreas (ver cuadro de anexos), un número igual de hombres y mujeres, con un nivel económico medio y medio alto y además que, en medida de lo posible, se alimenten saludablemente. Todos los jóvenes asisten a la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera IAN, se decidió optar por personas de este lugar dado a que es una comunidad muy diversa.

Cada participante probó dos platillos preparados con Carveget: guatita y panecillos rellenos. Todos los participantes concordaron en que el sabor del producto era agradable. Sin embargo, al momento de preguntarles acerca de la apariencia del producto crudo, tres jóvenes dijeron que el color de la carne no era muy apetitoso para ellos y que eso constituye una barrera para que ellos adquieran el producto. Todos acordaron que comer saludable es importante y de los nueve, ocho tienen el hábito de alimentarse tres veces al día. La mayoría de los entrevistados tiene la posibilidad de comer saludablemente, pero a veces se ven obligados a optar por alguna alternativa no tan saludable, debido a la falta ocasional de tiempo o de dinero.

### **3.2.3.2 Diagnóstico comunicacional de Alnutrisa**

Al ser una empresa familiar pequeña y relativamente nueva en el mercado, Alnutrisa ha priorizado la inversión en infraestructura, fundamentalmente el acondicionamiento de la planta, la maquinaria y el transporte para la distribución del producto. Por este motivo, no se ha considerado un presupuesto de comunicación, publicidad o posicionamiento de marca y esto ha provocado que sus ventas no crezcan, con el paso de los años. Sin embargo, en

2016 se ha invertido en la realización de pequeñas campañas en las redes sociales que todavía no han tenido resultados visibles (J, Játiva. comunicación personal, 13 de noviembre del 2016).

### a. Identidad

Al incursionar en el mercado, la empresa Alnutrisa lanzó su producto de carne vegetal bajo el nombre “Carveg”; sin embargo, en 2014 la empresa colombiana NOEL reclamó el nombre Carveg, por ser similar a una marca registrada de su propiedad denominada “Carve”, por lo que se tuvo que cambiar la marca por “Carveget”. En este proceso de cambio de nombre, la empresa decidió también cambiar los signos identitarios, tanto de la compañía como de los productos. El logo de Alnutrisa se ajustó a un diseño un poco más moderno y simple que el anterior, mientras que el logo del producto se diseñó nuevamente.



**Figura 4. Identificadores de la compañía y de los productos**

**Fuente:** Archivos digitales de Alnutrisa

Para diagnosticar la situación de Alnutrisa en cuanto al manejo de su identidad visual, se realizó una observación a sus principales piezas comunicacionales, en donde se analizaron cinco criterios fundamentales en cuanto a la presencia de la marca en cada pieza, según una escala cualitativa, asociada con puntajes: Excelente (5), Muy bueno (4), Bueno (3),

Malo (2), Pésimo (1). En la siguiente tabla se presenta la valoración de cada criterio en la escala cuantitativa:

Pieza comunicacional	CRITERIO VALORADO				
	Jerarquía visual del identificador	Respeto a la proporción del identificador	Uso del color	Marca del producto	Marca del fabricante
Empaques	1	5	3	5	3
Web	4	3	5	5	1
Transporte	4	4	1	1	1
Papel membretado	5	1	5	5	5
Carpeta corporativa	5	3	1	5	1
Videos e imágenes	4	5	5	5	5

**Tabla 1. Registro de la observación**

**Fuente:** Elaboración propia

Los empaques del producto, a primera vista, informan al cliente sobre el nombre genérico del mismo, se puede ver el nombre de la empresa, a pesar de que es muy pequeño. Sin embargo, el nombre del producto no se encuentra en la parte frontal, sino que está ubicado en una de las superficies laterales del empaque, lo que hace que su visualización no sea inmediata y esto puede ser una barrera para que las personas conozcan la marca “Carveget”. Los colores utilizados y la información nutricional, junto con el sistema cromático de barras indicadoras de los niveles de concentración de grasas, azúcares y sal (semáforo nutricional) muestran que el producto es saludable. No obstante, la paleta corporativa de Carveget se ha modificado arbitrariamente.



Figura 5. Presentaciones de CarVeget

Fuente: Facebook

(Recuperado de: <https://facebook.com/AlnutrisaCarveget/>)

En el sitio web no se respeta la proporción del logo y, aunque su tamaño no es excesivo, resalta en el espacio asignado a la identificación. Las fotografías de los productos exhibidos corresponden a los que se comercializan en los puntos de venta; sin embargo, se evidencia el problema de que en el empaque no hay presencia de la marca del producto. En cuanto a la marca corporativa, en ninguna parte del sitio web aparece el logo de Alnutrisa como fabricante.

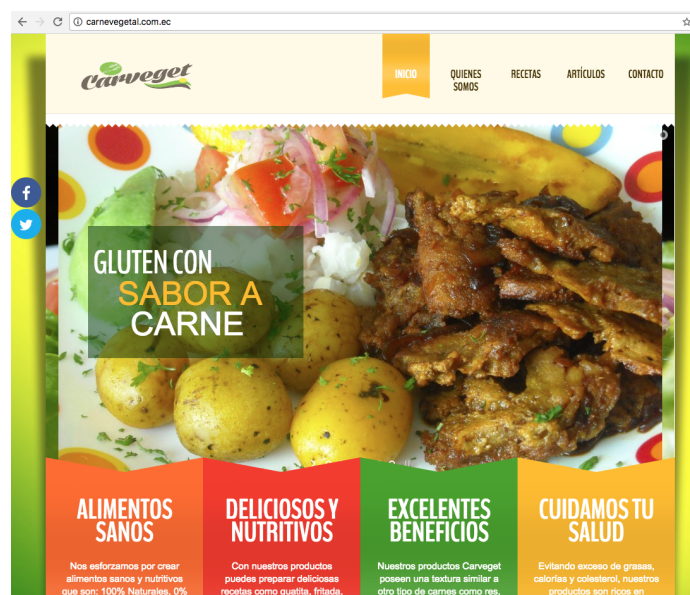


Figura 6. Vista previa del sitio web de CarVeget.

Fuente: Sitio de web de CarVeget

(Recuperado de: [carnevegetal.com.ec](http://carnevegetal.com.ec))

Alnutrisa tiene un vehículo acondicionado para el transporte refrigerado del producto, en cuyas paredes exteriores se visibiliza la identidad e información publicitaria de los productos. Sin embargo, después de que la empresa tuvo que cambiar el nombre del producto de Carveg a Carveget, no se realizó la respectiva actualización en la camioneta de transporte. Además, el identificador de ese entonces difiere sustancialmente con el actual.



**Figura 7. Vehículos de la empresa.**

**Fuente:** Sitio de web de CarVeget  
(Recuperado de: carnevegetal.com.ec)

Entre los materiales de oficina, la empresa cuenta con una hoja membretada y una carpeta corporativa. Sin embargo, en la carpeta no se respeta el logo de Alnutrisa, en cuanto a su color, proporción y marca. Aun cuando el papel membretado contiene el signo identitario de Alnutrisa, en su versión actual, se ha deformado la proporción de su logo corporativo arbitrariamente.



**Figura 8. Carpeta corporativa y hoja membretada**

**Fuente:** Material impreso de la empresa

En cuanto al contenido publicado en sus redes sociales (videos e imágenes), la empresa ha respetado en los últimos contenidos publicados a la fecha (2016-2017) cada criterio analizado.



Figura 9 y 10. Imágenes y videos en redes sociales

Fuente: Facebook

(Recuperado de: <https://.facebook.com/AlnutrisaCarveget/>)

Tras la observación, se puede concluir que no existe un manejo técnico de la identidad corporativa en todas las piezas de la empresa, particularmente en lo concerniente a la identidad nominal y visual: no existe una consistencia gráfica en la aplicación de los signos visuales identitarios, lo que puede traer consecuencias negativas al posicionamiento de las marcas corporativa y de productos. En el desarrollo de algunas piezas como los empaques del producto, ha primado un criterio estético y funcional, antes que un adecuado manejo comunicacional.

## **b. Canales y acciones comunicacionales**

Para el análisis de canales y acciones comunicativas de Alnutrisa y Carveget, se han analizado todos los medios de comunicación de la empresa: el correo electrónico, el teléfono, el sitio web y las plataformas sociales utilizadas (Facebook y Twitter). Las variables analizadas en general fueron: el manejo de identidad, usuarios encargados del manejo de cada canal, la función, el contenido, la frecuencia de publicación y la actividad realizada. Es importante mencionar que cada variable fue analizada según su pertinencia en cada canal.

### ***Correo electrónico***

El correo electrónico manejado por la empresa es [alnutrisa@gmail.com](mailto:alnutrisa@gmail.com), que no es una cuenta corporativa. Esta cuenta es manejada por la asistente de gerencia de la empresa como un canal para comunicarse con los proveedores y también con los principales distribuidores, que son Supermaxi y Camari, para coordinar los pedidos. Aunque la dirección de correo consta en el empaque de los productos y está a disposición de los clientes, los consumidores no utilizan este medio.

### ***Teléfono***

El teléfono funciona como canal para la comunicación interna entre las oficinas y la planta industrial. También funciona como un canal para comunicación externa, ya que la empresa ha puesto a disposición de sus clientes su número telefónico para cualquier situación o duda; en raras oportunidades, los consumidores se han comunicado mediante este canal con la compañía.

### ***Sitio web***

El sitio web de Alnutrisa es [www.carnevegetal.com.ec](http://www.carnevegetal.com.ec). El dominio no corresponde a la marca de sus productos, sino al nombre genérico “carne vegetal”. Además, está adquirido con característica local (.ec) y no global (.com), con la consecuente reducción en la recordación de los consumidores. Todo esto limita el alcance que puede tener la página web.

En cuanto a su contenido, hay cinco divisiones articuladas mediante un menú de navegación: inicio, quiénes somos, recetas, artículos y contacto. Las páginas estáticas no contienen información relevante y las secciones dinámicas no se actualizan con regularidad, pues la empresa no tiene una persona que esté a cargo del manejo de esta plataforma. Aun

cuando en la página de inicio se dice que se subirá “nuevas recetas de Carveget cada semana”, en la práctica no se ha cumplido el ofrecimiento.

Si bien la página tiene dos vínculos con los otros canales de la empresa (Facebook y Twitter), está vinculada con una cuenta antigua de Twitter que actualmente ya no se usa (@carveg\_ec). No existen espacios para interactuar con los usuarios, excepto la pestaña de “Contacto”, en la que se pueden ingresar datos personales y enviar un mensaje a la empresa. Los contenidos de la web no cuentan con la posibilidad de dejar un comentario o algo parecido, aunque las recetas sí se pueden compartir en las redes sociales de cada usuario. No obstante, esa compartición no reporta tráfico a la marca, pues las características técnicas están desconfiguradas.

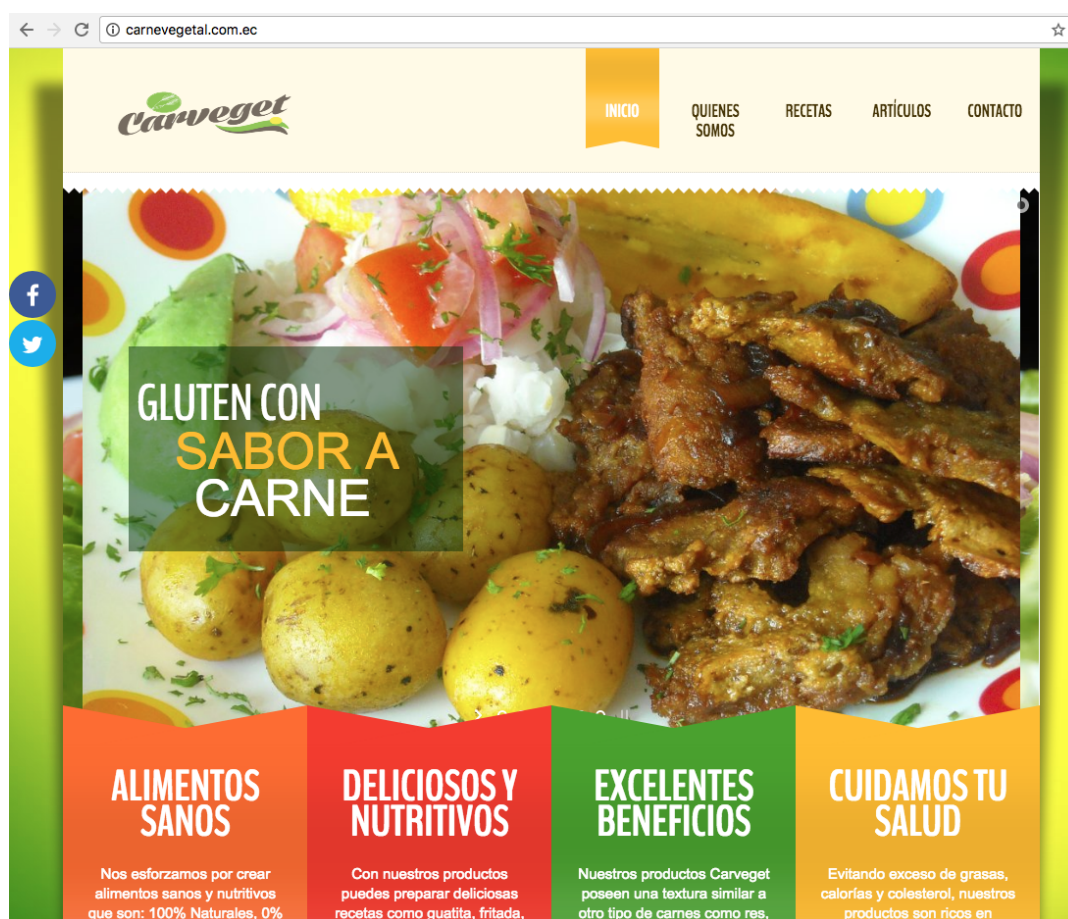


Figura 11. Vista previa del sitio web de CarVeget.

Fuente: Sitio de web de CarVeget  
(Recuperado de: carnevegetal.com.ec)

### **Plataformas sociales**

La empresa maneja dos cuentas en redes sociales: Facebook y Twitter; sin embargo, estos canales no han tenido un correcto uso, puesto que no se cuenta con personal idóneo para gestionar los perfiles y crear, publicar, difundir y actualizar contenidos. Tampoco se ha dado

una respuesta rápida a las inquietudes de los clientes canalizadas por las vías digitales; es decir, no existe interacción con los usuarios. Esto provoca que los clientes no se sientan cercanos a la marca ni conozcan sobre los beneficios de los productos.

A mediados de 2016, la empresa decidió generar contenido adecuado para sus redes sociales y así empezar a entablar una relación con sus clientes para, de alguna forma, darse a conocer en el mercado. Para esto se contrató a una pasante que estuvo por dos meses generando contenido y publicando de forma periódica tanto en Facebook como en Twitter. La estrategia fue realizar una pequeña campaña digital sobre la importancia de alimentarse saludablemente y, a través de ella, poder mostrar los beneficios del producto. A continuación se presentan algunas de las imágenes que se realizaron para publicar en redes sociales



Figura 12 y 13. Ejemplos de imágenes en Facebook.

Fuente: Facebook

(Recuperado de: <https://.facebook.com/AlnutrisaCarveget/>)

Además se realizaron videos de platillos preparados con Carveget, para que así las personas puedan ver que es un producto que se cocina de forma rápida y sencilla; el objetivo de realizar un producto audiovisual era llamar la atención de los usuarios.

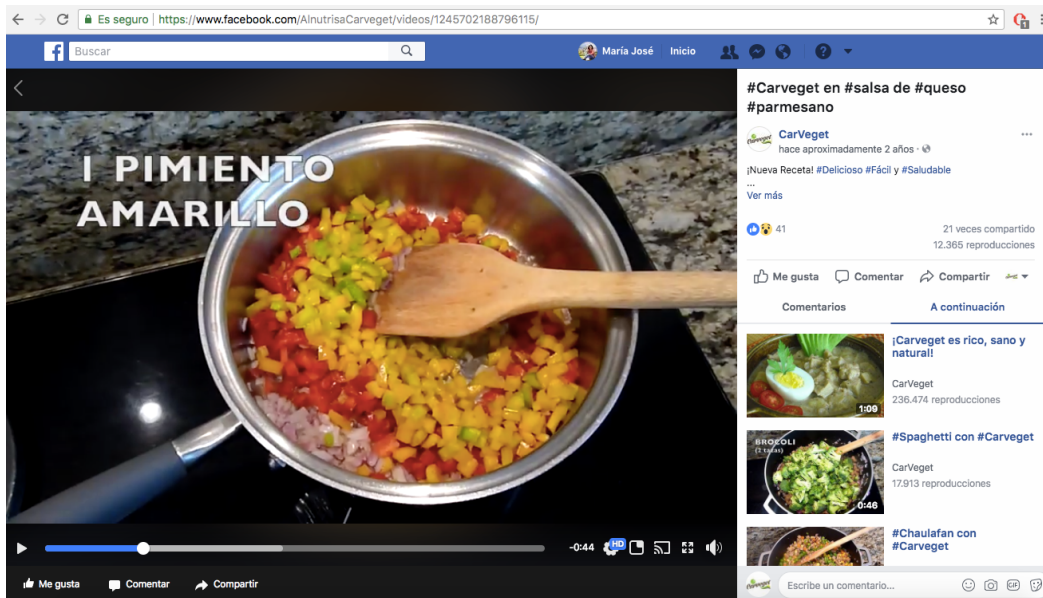


Figura 14. Ejemplo de video en Facebook.

Fuente: Facebook

(Recuperado de: <https://facebook.com/AlnutrisaCarveget/>)

La empresa decidió, además, invertir en la promoción de estas publicaciones en Facebook. Aunque la inversión que la empresa hizo en este tipo de publicidad fue mínima; sin embargo, la cuenta de Facebook aumentó en 503 nuevos “me gusta”. De alguna forma, esta acción demuestra que la gestión de los canales digitales repercute positivamente en la construcción de una identidad digital. Desafortunadamente, la persona contratada dejó la empresa y la generación y publicación de contenido se discontinuó.

Adicionalmente, la empresa realizó un video promocional sobre el producto que dura 1 minuto con 8 segundos, cuya publicidad en Facebook significó una mayor inversión. Este contenido es lo que está activamente mostrándose en la *fanpage* de la empresa. El video habla netamente sobre los beneficios del producto e informa dónde se lo puede comprar. Esta es una de las publicaciones que tiene más visibilidad e interacción. Cuenta con 236 456 reproducciones, 926 *likes*, ha sido compartida 349 veces y tiene más de 45 comentarios.

Hasta la fecha (Octubre 2017), la página de Facebook tiene 1974 “me gusta” y la cuenta de Twitter tiene 54 seguidores. Cuentan con muy poca interacción y con escasa actualización.

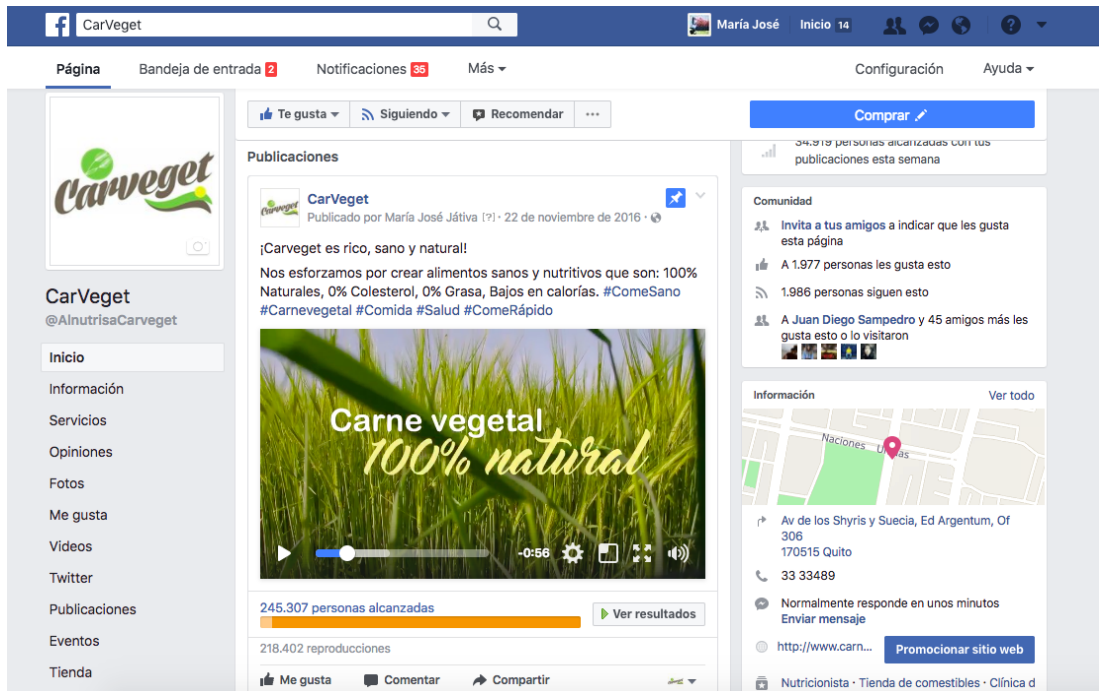


Figura 15. Vista previa de la página de Facebook de Carveget

Fuente: Facebook

(Recuperado de: <https://facebook.com/AlnutrisaCarveget/>)



Figura 16. Vista previa de la página de Twitter de Carveget

Fuente: Twitter

(Recuperado de: <https://twitter.com/alnutrisacarveg?lang=es>)

En lo referente a la comunicación interna no hay canales oficiales, debido al carácter familiar y dimensiones de la empresa: cualquier asunto que se deba informar, se lo comunica presencialmente y, en ciertas ocasiones, se organizan reuniones de trabajo para tratar temas un poco más importantes y puntuales. Esto provoca que no haya un grado de formalidad en la información que se transmite y es así como aparecen los malos entendidos. Siempre es importante tener algún tipo de respaldo, esto ayuda a la claridad de los mensajes.

Es importante mencionar que la empresa no ha implementado métricas de estadísticas digitales, que permitan evaluar el impacto, medir el tráfico, la popularidad y los niveles de interacción del público, como punto de partida para futuras acciones u optimización del sitio web y los canales digitales en las diversas plataformas corporativas, y así facilitar la evaluación de las estrategias propuestas.

### c. Conclusiones

La siguiente matriz muestra los resultados del análisis realizado donde (✓) es equivalente a bueno, (X) a malo, (✓X) a más o menos y (-) a no analizado por cuestiones de pertinencia del canal.

Canales	Variables					
	Manejo de identidad	Encargados	Función	Contenido	Frecuencia de publicación	Actividad realizada
Correo electrónico	X	✓	✓	-	-	✓
Telefono	✓	✓	✓	-	-	✓
Sitio web	X	X	✓X	X	X	x
Plataformas sociales	✓	X	✓X	✓	✓X	✓

**Tabla 2. Estado de los canales**

**Fuente:** Elaboración propia

Como podemos ver, los canales de la empresa están descoordinados entre sí y además no existe una identidad de marca consistente, técnicamente manejada y, por consiguiente, bien establecida en la memoria de los públicos. Esto significa que existe una gran barrera para el posicionamiento, porque primero es necesario tener claro qué es y qué representa la marca, para después posicionarse. Existe también un mal manejo de las actuales cuentas de redes sociales, debido a que hace falta producción y difusión de contenido. A pesar de las

pequeñas acciones comunicacionales que la empresa ha tomado, es necesario redimensionar la importancia que tiene la comunicación externa de la empresa, como un factor estratégico para la consecución de los objetivos organizacionales. Por esta razón se propondrá una estrategia de comunicación digital para el posicionamiento de la marca Carveget.

### **3.2.3.3 Diagnóstico comunicacional de la competencia**

Actualmente las empresas han decidido migrar y establecerse en los escenarios digitales, es decir, han pasado de lo tradicional a lo digital para poder adaptarse al entorno y responder a las nuevas necesidades comunicacionales que se presentan. Sin embargo, cada empresa responde a sus necesidades de acuerdo a su capacidad. Por ejemplo, las empresas grandes tienen la posibilidad de financiar sus propios departamentos de comunicación que se encargan de generar contenido y de mantener activas las cuentas y canales corporativos o, en su defecto, contratar una consultora. Las empresas medianas, en su gran mayoría, tienen personas que trabajan en ciertos departamentos no especializados, como marketing, pero que también manejan la comunicación. Las empresas pequeñas no suelen contratar a una persona para que maneje la comunicación, sea por considerarla un área prescindible, o bien por falta de recursos financieros.

La empresa Green Products es el competidor directo más fuerte de Alnutrisa. Green Products ofrece carne hecha con base en soya y trigo, a diferencia de Carveget que es una carne basada en gluten. Por un lado Carveget es una carne insabora, susceptible de adquirir diferentes sabores, según sus aditamentos. Por otro lado, la empresa Green Products ofrece productos semielaborados, como fritada de trigo, jamón de soya, pescado de soya, entre otros. Este es un valor agregado de la empresa, puesto que el cliente puede encontrar más variedad de productos que los que ofrece Alnutrisa. Si bien los productos Green no tienen la misma composición y naturaleza que Carveget, porque no están hechos de los mismos componentes, se consideran su competidor directo, debido a que están dirigidos a un mismo público y persiguen objetivos similares: constituyen un alimento natural sustitutivo de la carne animal.

Los empaques de Green Products entregan toda la información que el cliente necesita saber sobre el producto, como nombre de empresa, marca, producto, entre otros. Tienen diferentes colores según el producto empacado pero respetan, en términos generales, una línea gráfica clara y consistente. Con ello, su identidad corporativa es mucho más

reconocible y memorable que la de Alnutrisa o Carveget. Es importante mencionar que en cuanto a percha, este producto tiene mucho más espacio que el producto de Carveget en los supermercados y, por su mayor variedad, luce con mayor y mejor presencia de marca.

### **Canales y acciones comunicacionales**

#### **Plataformas sociales**

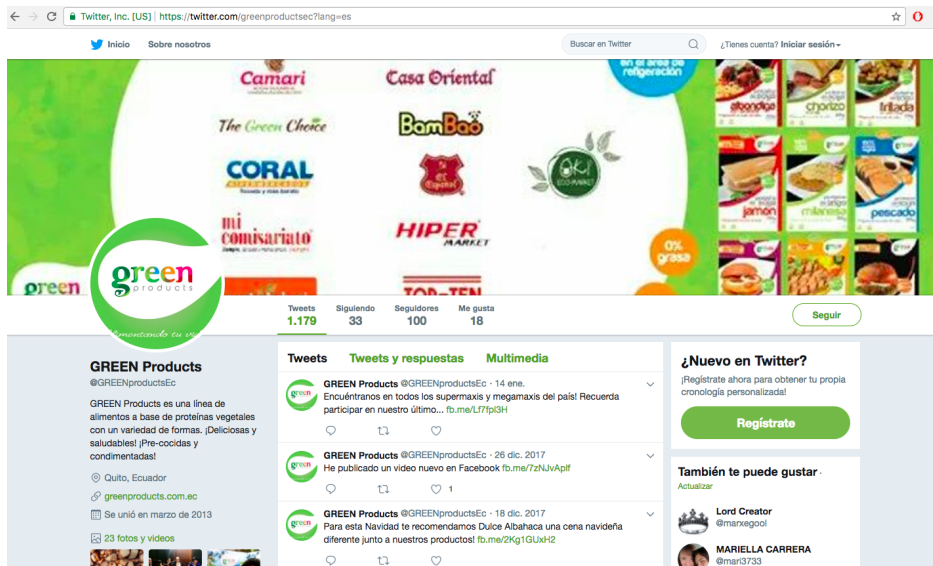
La empresa Green Products hasta la fecha (Octubre 2017) tiene muchos más seguidores en su página de Facebook (12 097) y Twitter (100) que, sin embargo, son una cantidad pequeña comparada con otras empresa del sector. A simple vista se puede ver que la tienen activa y, aunque no se publique contenido diariamente, sí se lo hace con una frecuencia razonable. A pesar de su cantidad de seguidores, las publicaciones que la empresa realiza no tienen tanta interacción con los usuarios de Facebook. El contenido es de calidad y muestran los beneficios del producto y los puntos de venta.



**Figura 17. Vista previa de la página de Facebook de Green Products**

**Fuente:** Facebook

(Recuperado de: <https://facebook.com/greenproductsec>)



**Figura 18. Vista previa de la página de Twitter de Green Products**

**Fuente:** Twitter

(Recuperado de: <https://twitter.com/greenproductsec>)

### **Sitio web**

El sitio web de Green Products es amigable y contiene suficiente información para conocer sobre la empresa, su misión, visión, valores y productos. También hay recetas que se pueden realizar con la carne y eso permite que el cliente reciba en los canales formales de la organización un valor adicional al del producto y se sienta parte de esta comunidad. Este producto está presente en muchos más locales que Carveget, lo que le da una mayor ventaja en cuanto al posicionamiento en el mercado. Es importante mencionar que, aunque la empresa no ha realizado publicidad masiva, la marca es reconocida y ha sabido establecerse en la mente de su público objetivo.



**Figura 19. Vista previa del sitio web de Green Products**

**Fuente:** Sitio web de Green Products

(Recuperado de: <http://greenproducts.com.ec>)

### 3.2.3.4 Buenas prácticas comunicacionales en el sector

Además de la competencia directa en el segmento específico de mercado, existe otro tipo de empresas que, aunque no ofrezcan un producto igual a los de Alnutrisa, tienen buenas prácticas comunicacionales que podrían ser adaptadas a la realidad corporativa de la compañía. Un claro ejemplo es Procesadora Nacional de Alimentos – Pronaca, una de las más grandes e importantes empresas nacionales productoras de alimentos.

La página de *Facebook* de Pronaca, hasta la fecha (Octubre 2016), cuenta con 786 734 seguidores y su *Twitter* cuenta con 3 965 seguidores. Tiene publicaciones frecuentes, con gran interacción de sus clientes, en cuanto a *likes* y comentarios. Cuentan con contenidos variados en cuanto a formato, no solo publican imágenes sino también videos. La empresa realiza publicaciones específicas para fechas especiales, como el Día de la Mujer, Navidad o Fin de Año. También tienen un segmento para compartir recetas realizadas con sus productos y promueven la interacción de los usuarios mediante diferentes concursos.

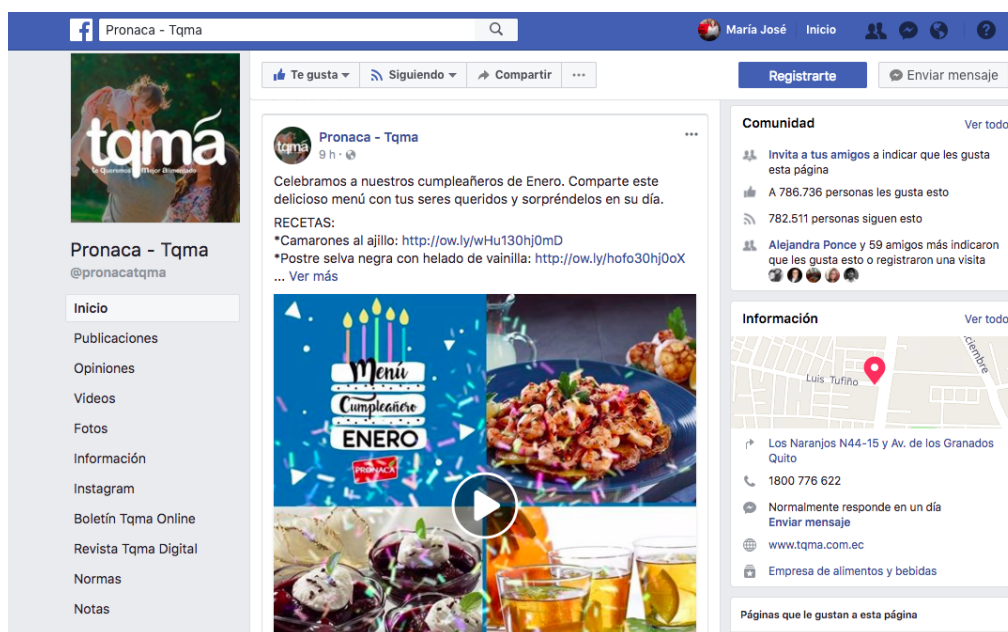


Figura 20. Vista previa de la página de Facebook de Pronaca

Fuente: Facebook

(Recuperado de: <https://facebook.com/pronacatqma/>)



Figura 21. Vista previa de la página de Pronaca en Twitter

Fuente: Twitter

(Recuperado de: [https://twitter.com/Pronaca\\_Tqma](https://twitter.com/Pronaca_Tqma))

De igual manera, Pronaca cuenta con un sitio web amigable, que contiene varias secciones para que el usuario pueda estar informado de la mejor manera. Las páginas no hablan solamente de los productos sino también de la empresa, de sus trabajadores y de su cultura organizacional. Tienen su página actualizada y decorada según las temporadas especiales del año. La empresa muestra material audiovisual que llama la atención y genera el interés de los usuarios.



Figura 22. Vista previa del sitio web de Pronaca

Fuente: Sitio web de Pronaca

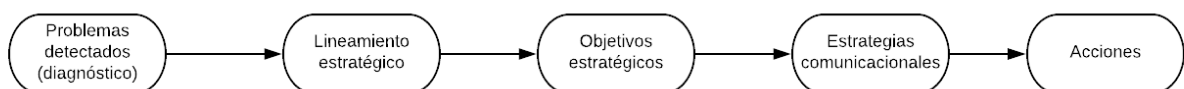
(Recuperado de: <http://pronaca.com/site/principal.jsp>)

En conclusión, Pronaca evidencia un manejo profesional de la comunicación corporativa y digital orientada hacia la satisfacción y participación de sus públicos, con el fin de fortalecer la relación entre ellos y sus marcas. Para conseguirlo, provee contenidos de calidad, cuida los detalles de consistencia visual, actualiza los canales con frecuencia, propone estrategias de fidelización que tienen buena receptividad y consigue estándares métricos notables.

### 3.3 Estrategia de comunicación digital

Con base en la fundamentación teórica y en la información obtenida en el diagnóstico situacional, el diagnóstico comunicacional de la empresa, la competencia y las buenas prácticas comunicacionales del sector, se propone a continuación la formulación de un plan estratégico con base en la metodología propuesta por Ramírez (2015).

El modelo parte de un análisis de la problemática acompañado de la definición de unos lineamientos estratégicos generales. Cada uno de los cuales es el punto de partida para el planteamiento de los objetivos estratégicos que, a su vez, dan lugar al establecimiento de estrategias con las respectivas acciones concomitantes, según se explica en el siguiente gráfico.



**Figura 23. Modelo de estrategia**

Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.1 Análisis del entorno

Después del **diagnóstico realizado a Alnutrisa**, se pueden determinar los siguientes problemas que la empresa afronta actualmente:

- La empresa no cuenta, de manera permanente, con una persona a cargo de la comunicación. De esta ausencia se derivan muchos de los demás problemas detectados.
- Los canales comunicativos oficiales de la empresa y sus productos están descoordinados entre sí.

- No existe una identidad de marca consistente, técnicamente manejada y, por consiguiente, bien establecida en la memoria de los públicos.
- No hay claridad en lo que la marca es y representa, lo cual constituye una barrera para un adecuado posicionamiento.
- Existe un mal manejo de las actuales cuentas de redes sociales: hace falta definir pautas para el manejo de los canales digitales, asignación de responsabilidades en la empresa, producción y difusión de contenido e interacción con los públicos.
- Existe una concepción negativa acerca del gluten y sus efectos, lo cual no permite que las personas se sientan atraídas por el producto.
- La empresa no cuenta con un registro de las métricas de utilización, consumo e interacción en los canales digitales, base para la evaluación periódica de su efectividad.

Mientras tanto, otras empresas del sector ejecutan acciones comunicacionales adecuadas que les han permitido posicionarse en el mercado. A continuación se mencionan, a forma de conclusiones del **diagnóstico de la competencia y el entorno**, algunas de ellas:

- Manejo profesional de la comunicación corporativa y digital orientada hacia la satisfacción y participación de sus públicos.
- Fortalecimiento de la relación entre las empresas y sus marcas con sus públicos.
- Generación y publicación de contenidos relevantes para los públicos, identificados claramente con las marcas, actuales, multimediales y de alta calidad.
- Consistencia visual en todas las piezas y acciones comunicacionales.
- Alta frecuencia de actualización de los contenidos.
- Implementación de estrategias de fidelización como concursos o retos.

### 3.3.2 Definición de lineamientos estratégicos

Diagnosticado los problemas del entorno y comunicacionales que enfrenta Alnutrisa, se plantean tres lineamientos estratégicos generales que funcionarán como punto de partida para el planteamiento de los objetivos estratégicos, coherentes con las estrategias y sus acciones.

- *Identidad Corporativa*

Está relacionado con los medios propios de proceder de cada empresa, la identidad corporativa, como lo explican Tironi y Cavallo (2004) “nace y se sostiene en los valores, la cultura y el estilo de la organización: (...) cómo se ve a sí misma la organización y cómo se quiere comunicar. (p. 104).

- *Gestión de canales comunicacionales*

La gestión de canales comunicacionales es fundamental dentro del manejo estratégico de la comunicación, en este caso particular en el ámbito digital. Esto abarca el cómo se manejará cada canal, la monitorización de los mismos y la generación de contenido pertinente y de calidad.

- *Fidelización de los públicos*

La fidelización de los públicos es un proceder estratégico que permite fortalecer las relaciones con los públicos para generar interacción con ellos, así como lograr un posicionamiento en sus mentes con el producto y la marca de la empresa.

### 3.3.3 Definición de objetivos

#### ***Objetivo general***

Posicionar a Carveget como el principal sustituto de la carne animal, natural y saludable, adaptable a cualquier receta y rápido de cocinar.

#### ***Objetivos específicos***

1. Determinar parámetros objetivos de manejo técnico de la identidad verbal y visual.

2. Ajustar los canales y piezas comunicacionales a los parámetros establecidos.
3. Determinar la manera en la que se manejarán los canales digitales de comunicación.
4. Generar contenido relevante.
5. Entablar una relación cercana con los públicos.

### **3.3.4 Definición de públicos**

El público de destino de la estrategia digital es, según definición de la compañía, un segmento de jóvenes comprendidos entre 19 y 29 años, hombres y mujeres, de clase socioeconómica media y media alta, estudiantes o profesionales jóvenes, residentes en el Distrito Metropolitano de Quito, con acceso a dispositivos tecnológicos fijos y móviles, conectividad casi permanente a Internet, con hábitos saludables de alimentación y preocupación por su salud, bienestar y apariencia física.

### **3.3.5 Definición y articulación de estrategias, canales y acciones**

Las estrategias se plantean con el propósito de conseguir cada uno de los objetivos enunciados anteriormente. Para operativizarlas, se han planteado también las acciones respectivas asociadas con cada uno de los canales comunicativos, o bien con las instancias directivas y corporativas correspondientes.

1. Para determinar parámetros objetivos de manejo técnico de la identidad verbal y visual, se plantean las siguientes estrategias:
  - a. *Establecer un sistema de identidad visual que clarifique la identidad verbal y visual de las marcas corporativa y comercial, y norme su aplicación en los diferentes canales y piezas comunicacionales.* Para esto, se propone elaborar un manual de identidad visual corporativa, que considere la existencia de los signos identitarios, tanto la marca de la organización como la de los productos, según una normativa explícita y específica de utilización y aplicación.
  - b. *Formular un protocolo de aprobación de nuevos canales y piezas comunicacionales para asegurar la consistencia con los estándares establecidos.* En este sentido, se sugiere diseñar un procedimiento regular

para la aprobación de nuevas piezas y/o canales, en el que se especifique los procesos, responsables y tiempos estimados.

2. Para ajustar los canales y piezas comunicacionales a los parámetros establecidos, se plantean las siguientes estrategias:
  - a. *Unificar la nomenclatura de los canales en la Web y las plataformas sociales de interacción.* Es necesario que la empresa clarifique su identidad de marca e implemente una alineación de la identidad verbal con los nombres de sus canales digitales: sitio web y Twitter.
  - b. *Ajustar el diseño de todos los canales y piezas comunicacionales a los estándares de la organización y sus productos.* Es necesario unificar la presencia de la marca, particularmente los signos identitarios, así como la adaptación de las piezas existentes para cumplir los estándares establecidos para su utilización. Esta adaptación debe ocurrir en *Twitter*, en el sitio web, en los materiales corporativos impresos, en las aplicaciones paragráficas como el vehículo de la empresa, y en los empaques de los productos.
3. Para determinar la manera en la que se manejarán y monitorizarán los canales digitales de comunicación, se plantean las siguientes estrategias:
  - a. *Formular un protocolo técnico del manejo de los canales digitales.* Se sugiere crear un manual de procedimientos para el manejo de los canales digitales de comunicación, que considere los contenidos, la periodicidad de publicación, los recursos humanos y materiales, así como el establecimiento de métricas asociadas con ellos.
  - b. *Proporcionar información sobre los productos y su consumo.* Se sugiere producir y difundir videos cortos sobre platillos que puedan prepararse con los productos en los tres canales digitales que tiene la empresa: *Facebook*, *Twitter* y su sitio web. Además, se propone producir un recetario impreso que se distribuya junto con el producto.
  - c. *Proporcionar información acerca de los beneficios del producto.* Para ello, se sugiere producir GIF animados que hablen acerca de estos beneficios, en las páginas de *Facebook* y *Twitter* de la empresa. Asimismo, se plantea la

reformulación en el contenido del sitio web, con el fin de resaltar los beneficios del producto.

- d. *Proporcionar información correcta para derribar la concepción negativa del público hacia el gluten.* Por un lado, se sugiere crear, tanto en *Facebook* como en el sitio web, un segmento de mitos y verdades acerca del gluten. Adicionalmente se propone difundir –mediante *Twitter*– artículos de organizaciones especializadas que hablen sobre lo que verdaderamente es este ingrediente y desmitifiquen la concepción negativa que hay sobre su consumo.
- e. *Promover los hábitos alimenticios saludables y el consumo de productos vegetales.* Se sugiere que, tanto en *Facebook* como en *Twitter*, se publiquen artículos de actualidad, imágenes e infografías sobre alimentación saludable. Asimismo, se propone que en el sitio web se defina una sección de artículos sobre alimentación saludable.
- f. *Implementar un sistema de métricas para el seguimiento y la evaluación de los canales digitales.* En este sentido, se requiere implementar un sistema de registro de métricas digitales basada en Google Analytics para el sitio web y otras herramientas de control estadístico para las plataformas sociales. Datos como el número de usuarios, seguidores, *likes*, visitantes, comparticiones, réplicas, entre otros, son fundamentales para la toma de decisiones sobre los temas de las publicaciones y las tipologías de las acciones comunicacionales implementadas.

4. Para entablar una relación cercana con los públicos se plantean las siguientes estrategias:

- a. *Proponer acciones que favorezcan la empatía de los consumidores con la empresa y sus productos.* Se sugiere que en los tres canales digitales que tiene la empresa (*Facebook*, *Twitter* y sitio web) se produzcan y difundan videos cortos testimoniales que muestren la opinión de consumidores sobre el producto, después de probarlo. Además de los videos, en el sitio web se aconseja difundir la historia de Alnutrisa, sus procesos de producción y su filosofía corporativa.

b. *Propiciar la interacción de los usuarios con la organización.* Se propone organizar concursos trimestrales, que se difundan mediante las plataformas sociales, consistentes en la elaboración de platillos con los productos, para compartir la experiencia y el resultado. El sitio web puede constituirse como un repositorio de recetas de platillos. Todos los canales deberían, además, funcionar como vías de contacto con los consumidores, sus requerimientos e inquietudes. como parte del servicio al cliente que Alnutrisa promocióne.

**Tabla 3.** Estrategia de comunicación digital

Problemas detectados	Lineamiento estratégico	Objetivos estratégicos	Estrategias comunicacionales	Acciones							
				Comunicación corporativa	Facebook	Twitter	Sitio Web	Mat. impreso	Camión	Empaque	
(Diagnóstico)		(Superación de los problemas)									
Manejo inconsistente de la identidad corporativa	Identidad corporativa	Determinar parámetros objetivos de manejo técnico de la identidad verbal y visual	Establecer un sistema de identidad visual que clarifique la identidad verbal y visual de las marcas corporativa y comercial, y norme su aplicación en los diferentes canales y piezas comunicacionales.	Crear un manual de identidad visual corporativa, que considere tanto la marca de la organización como la de los productos							
			Formular un protocolo de aprobación de nuevos canales y piezas comunicacionales para asegurar la consistencia con los estándares establecidos	Diseñar un procedimiento regular para la aprobación de nuevas piezas y/o canales							
		Ajustar los canales y piezas comunicacionales a los parámetros establecidos	Unificar la nomenclatura de los canales en la Web y las plataformas sociales de interacción			Unificar el nombre de la cuenta Twitter con el de los productos (Carveget)	Unificar el dominio del sitio web con el de los productos (Carveget)				
		Ajustar el diseño				Ajustar el logo	Ajustar el	Arreglar la	Alinear el	Ajustar el	

			de todos los canales y piezas comunicacionales a los estándares de la organización y sus productos			de Carveget respetando los estándares establecidos	logo de Carveget respetando los estándares establecidos	proporción del logo en la hoja membretada de la empresa Alinear el logo de la carpeta corporativa al actual logo de Alnutrisa.	logo del vehículo al actual logo de Alnutrisa y Carveget.	diseño del empaque para favorecer la presencia de la marca, distinguir a cada uno de los productos de los demás, y respetar los estándares visuales de la marca.
Los canales digitales están desactualizados, carecen de contenido relevante, interacción con los públicos y métricas para evaluar su efectividad	Gestión de canales comunicacionales	Determinar la manera en la que se manejarán y monitorizarán los canales digitales de comunicación	Formular un protocolo técnico del manejo de los canales digitales	Crear un manual de procedimientos para el manejo de los canales digitales de comunicación, que considere los contenidos, la periodicidad de publicación, los recursos humanos y materiales, así como el establecimiento de métricas asociadas con ellos						

			Implementar un sistema de métricas para el seguimiento y la evaluación de los canales digitales		Implementar un sistema de registro de métricas digitales basada en herramientas de control estadístico las plataformas sociales	Implementar un sistema de registro de métricas digitales basada en herramientas de control estadístico las plataformas sociales	Implementar un sistema de registro de métricas digitales basada en <i>Google Analytics</i>			
	Generar contenido relevante		Proporcionar información sobre los productos y su consumo		Producir y difundir videos cortos sobre platillos que pueden prepararse con los productos	Producir y difundir videos cortos sobre platillos que pueden prepararse con los productos	Producir y difundir videos cortos sobre platillos que pueden prepararse con los productos		Producir un recetario impreso que se distribuya junto con el producto	
			Proporcionar información acerca de los beneficios del producto		Producir GIF animados que hablen acerca de los beneficios del producto	Producir GIF animados que hablen acerca de los beneficios del producto	Reformular el contenido del sitio web, resaltando los beneficios del producto			
			Proporcionar información correcta para derribar la concepción negativa del público hacia el gluten		Crear un segmento de mitos y verdades acerca del gluten	Difundir artículos, de organizaciones especializadas, que hablen sobre lo que verdaderamente es el gluten y desmitifiquen la concepción negativa que hay sobre su consumo.	Crear un segmento de mitos y verdades acerca del gluten			

			Promover los hábitos alimenticios saludables y el consumo de productos vegetales		Publicar artículos de actualidad, imágenes e infografías sobre alimentación saludable	Publicar artículos de actualidad, imágenes e infografías sobre alimentación saludable	Definir una sección de artículos sobre alimentación saludable			
Fidelización de los públicos	Entablar una relación cercana con los públicos	Proponer acciones que favorezcan la empatía de los consumidores con la empresa y sus productos		Producir y difundir videos cortos testimoniales que muestren la opinión de consumidores sobre el producto, después de probarlo	Producir y difundir videos cortos testimoniales que muestren la opinión de consumidores sobre el producto, después de probarlo	Producir y difundir videos cortos testimoniales que muestren la opinión de consumidores sobre el producto, después de probarlo				
						Difundir la historia de Alnutrisa, sus procesos de producción y su filosofía corporativa				
		Propiciar la interacción de los usuarios con la organización		Realizar concursos trimestrales para que las personas interactúen. Preparar un plato con Carveget y compartir la experiencia y el resultado	Realizar concursos trimestrales para que las personas interactúen. Preparar un plato con Carveget y compartir la experiencia y el resultado	Proporcionar variedad de recetas para realizar con el producto.				
			Ser un canal para que los usuarios	Ser un canal para que los usuarios	Ser un canal para que los usuarios					

					puedan solventar sus dudas o encontrar información acerca del producto.	puedan solventar sus dudas o encontrar información acerca del producto.	puedan solventar sus dudas o encontrar información acerca del producto.			
--	--	--	--	--	---	---	---	--	--	--

## CONCLUSIONES

Es fundamental que una organización pueda mantener buenas relaciones con sus públicos externos porque esto aportará a la consecución de sus objetivos, a su posicionamiento en el mercado y a una favorable percepción de su marca. El posicionamiento de marca busca ubicarse dentro de la mente de las personas a través de mensajes comunicacionales que provienen de la empresa y busca provocar interacciones de los consumidores con la marca.

Los contenidos digitales se caracterizan según tres cualidades: la hipertextualidad, la interactividad y la multimedialidad. La Web 2.0 propone un conjunto de aplicaciones que funcionan en el ciberespacio, se pueden utilizar en múltiples dispositivos, se actualizan automáticamente y permiten la participación colectiva y rica de los usuarios. Su modelo básico es multidireccional, lo cual implica que muchos producen para muchos; es decir, cualquiera puede producir o consumir.

La web social demanda de las organizaciones una adaptación a los cambios sociales y a las prácticas comunicacionales. La selección adecuada de plataformas digitales y su manejo técnico constituyen una herramienta necesaria para que una empresa alcance sus objetivos.

El diagnóstico presentado sobre Alnutrisa mostró los principales problemas que la empresa debe afrontar en cuanto a su comunicación: sus canales están descoordinados entre sí, no existe una identidad de marca consistente, técnicamente manejada y, por consiguiente, bien establecida en la memoria de los públicos. Existe también un mal manejo de las actuales cuentas de redes sociales, debido a que hace falta producción y difusión de contenido.

La Web 2.0 es un espacio que plantea un conjunto de aplicaciones abiertas para cualquier persona que tenga acceso a Internet. Se permite la participación colectiva y rica de los usuarios provocando que cada uno tenga su lugar en el campo digital. A partir de esto, se puede concluir que, en la Web 2.0, no importa el tamaño o la naturaleza de la empresa para posicionarse y establecerse. El buen manejo de la comunicación provocará que una empresa pequeña pueda tener un grande y fuerte impacto en las plataformas digitales.

El diagnóstico de la competencia y el sector mostró que tanto Green Products –competidor directo de Alnutrisa– como Pronaca –líder en la producción de alimentos– evidencian un manejo profesional de la comunicación corporativa y digital orientada hacia la satisfacción y

participación de sus públicos. De esta manera han logrado establecer y fortalecer la relación entre ellos y sus marcas.

Las diferentes estrategias presentadas en el trabajo buscan que Alnutrisa pueda afrontar sus problemas comunicacionales con el fin de dar a conocer su producto, entablar una relación cercana con sus públicos y, por último, posicionar a Carveget en la mente de sus consumidores como el principal sustituto de la carne animal, natural y saludable, adaptable a cualquier receta y rápido de cocinar.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que todas las empresas, sean grandes, pequeñas o medianas, planifiquen y ejecuten la comunicación de manera técnica y profesional. Aunque las microempresas no tengan un presupuesto establecido, es necesario que integren a la comunicación como parte esencial de su funcionamiento.

El campo analizado carece de estudios académicos, por eso es importante que exista más investigación que aborde el campo microempresarial de nuestro país. Se recomienda que otros trabajos de titulación se incorporen a esta línea temática.

Es importante que la empresa considere la contratación de una persona que pueda encargarse del manejo profesional de la comunicación. Se recomienda buscar un perfil profesional versátil en donde se evidencia la capacidad de planificar y ejecutar estas estrategias propuestas, producción de contenidos, *community management* y aplicación de métricas para evaluaciones y registros.

Se recomienda utilizar esta investigación como un modelo para otras microempresas que requieran posicionar su marca, de esta forma también fomentar el emprendimiento y el mejoramiento de las capacidades comunicacionales de los actores productivos en la sociedad de nuestro país.

## REFERENCIAS

- Ávalos, C. (2010). *La marca: Identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini, A., Frígoli, M. G., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Business School Universidad Mayor.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Carveget. (2010). *Reseña histórica*. Documento interno de la empresa.
- Castillo, D. (1990). *Diagnóstico de comunicación: Mensajes, instituciones, comunidades*. Quito: Quipus.
- Chaves, N. (2005). *La imagen corporativa: Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Cheverton, P. (2007). *Cómo funcionan las marcas*. Barcelona: Gedisa.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill
- .
- Christakis, N., Fowler, J. (2010). *Conectados: el sorprendente poder de las redes sociales y cómo nos afectan*. Madrid: Satillana.
- Comunica 2.0. [comunica2gandia]. (2013, diciembre 04). *Enseñar y aprender a escribir hipertextos: experiencias docentes* [archivo de video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Wi3Nf0xl1mo>.
- Costa, J. (2009). *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Bellaterra, Castelló de la Plana, Barcelona, Valencia-España: Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat Jaume I, Universitat Pompeu Fabra, Universitat de València.

- Fernández, S. (2007). *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*. Madrid: Narcea.
- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000.
- Jódar, J. (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales. *Razón y palabra*, 15(71).
- Lévy, P. (1999). *¿Qué es lo virtual?* Barcelona: Paidós.
- Leyva, A. (2011). *Marketing en esencia: Gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Llubes, C. (julio de 2012, actualizado en 2015). Concursos exitosos en redes sociales: ¿cuál es el mejor tipo? [Entrada de blog]. Recuperado el 11 de diciembre de 2017 desde: <http://dalealaweb.com/2012/07/concursos-efectivos-en-redes-sociales-cual-es-el-criterio/>.
- Lowpost (25 de julio de 2014). Claves para lograr viralidad en las redes sociales [Entrada de blog]. Recuperado el 11 de diciembre del 2017 desde: <https://lowpost.com/blog/claves-para-lograr-viralidad-en-las-redes-sociales/>.
- Marta-Lazo, C., y Gabelas, J. (2016). *Comunicación digital: Un modelo basado en el Factor R-relacional*. Barcelona: Editorial UOC.
- Martínez, E. (08 de septiembre de 2017). Qué es un Community Manager y cuáles son sus principales funciones en la empresa [Entrada de blog]. Recuperado el 6 de noviembre de 2017 desde: <http://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>.
- Moscoso, F. y Quera, R. (septiembre de 2015). Enfermedad celiaca: revisión. *Revista Médica Clínica Las Condes*. 26 (5), pp. 211-221.
- O'Reilly, T. (30 de septiembre de 2005). "What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software". *O'Reilly*. Recuperado el

21 de noviembre de 2017 desde: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>.

Pardo, H. (2007). Nociones básicas alrededor de la Web 2.0. En C. Cobo y H. Pardo. *Planeta Web 2.0: inteligencia colectiva o medios fast food* (pp. 28-42). Barcelona / México DF: Universitat de Vic / Flacso México.

Pérez, A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel.

Ramírez, S. (18 de noviembre de 2015). 5 pasos para crear tu estrategia digital [Entrada de blog]. Recuperado el 27 de septiembre de 2017 desde: <http://blog.adventures.do/pasos-para-crear-tu-estrategia-digital>.

Ries, A., y Trout, J. (2007). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. México: McGraw Hill.

Rushkoff, D. (1994). *Media virus!* Nueva York: Ballantine Books.

Sánchez, J, y Pintado, T. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.

Sánchez, U., Botero, L. y Giraldo, A. (2012). *Modelos de comunicación digital*. 1era ed. Medellín: Leonardo López, pp. 69 - 78.

Scheinson, D. (2009). *Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional*. Barcelona: Granica.

Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones: Elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona: Gedisa.

Tironi, E., y Cavallo, A. (2007). *Comunicación estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Santiago-Chile: Taurus.

Vela, D. (2013). *Social media manager*. Madrid: Anaya Multimedia.

Velilla, J. (2010). *Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: UOC.

Van Dijck, J. (2016). *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Wheeler, A. (2013). *Diseño de marcas*. Madrid: Anaya Multimedia.

## **ANEXOS**

Transcripción de las entrevistas y grupo focal realizados para este trabajo

**Entrevista a Juan Játiva - Gerente general de Alnutrisa (empresa en análisis) -  
Realizada el 13 de noviembre de 2016**

**¿Qué te motivó a abrir un negocio de carne vegetal?**

Bueno esta carne vegetal, le llamamos carne vegetal, realmente es una proteína de trigo. Es separar el almidón del gluten en la harina del trigo, es un proceso artesanal que hacía mi papá hacía ya 30, 35 años. En ese tiempo ingresó él a las cadenas de supermercado y había una tendencia de que ese mercado puede ser interesante. Luego mi padre en ese mismo trabajo artesanal que hacía sufrió un accidente, se quemó y quedó postergado. Ahora con el paso del tiempo, y en vista de que no hay ese producto en los supermercados, hemos decidido, un grupo de hermanos, poner esta pequeña empresa familiar hace 7 años. Esa fue la motivación.

**¿Y por esa misma razón hiciste carne vegetal y no cualquier otro producto?**

Claro, por eso hicimos la carne vegetal. Porque primero la parte esta que les cuento de mi papá y segundo veíamos que nadie hacía y nadie ponía en el mercado. Venden o vendían un poco de este producto que yo les digo, hecho en forma artesanal en las tiendas naturistas, pero obvio sin marca, sin registro sanitario y nosotros decidimos industrializarle para ver qué acogida tenía en el público y nos hemos mantenido durante 7 años en el mercado

**Tú hablaste que este producto es a base de gluten ¿verdad? ¿qué sabes tú acerca del gluten? ¿es algo bueno? ¿es algo malo para la salud?**

Bueno yo tengo claramente mi pensamiento acerca del gluten. Son modas alimenticias que nos imponen, en este caso, las grande potencias que se desarrollan, así mismo como en algún rato eran malos los aguacates, otro rato malos eran los huevos, luego comenzaron a hablar de los productos sin gluten. Sin embargo una vez que unos revisa y analiza esta situación el gluten sí afecta a ciertas personas que tienen esta alergia que tienen a utilizar el gluten más o menos yo les pongo, cuando hago las presentaciones de mi producto, les pongo de ejemplo así mismo las personas que son alérgicas al maní o alérgicas a la lactosa. Son un porcentaje bajísimo. Del gluten mismo creo que estamos hablando del 0,001 por cada 100 personas o por cada 1000 personas. No tengo claro el dato. En todo caso es un segmento muy pequeño de la población que tiene este problema cuando se alimenta con gluten. Ahora el gluten no van a encontrar solamente en mi producto, el gluten ya está durante muchos y muchos años en la dieta de las personas esto es el pan, los

fideos las pastas, todo eso tiene gluten y no ha pasado nada. Pero últimamente hay la tendencia y así mismo como fue fuerte esta tendencia hacia unos 5 años y comenzamos a ver, en supermercados más que todo del exterior, perchas completas con productos promocionándose que eran libre de gluten. Así mismo, ya va cediendo, ya va entendiendo el consumidor que realmente fue un modismo y ya van cediendo y nuevamente vuelve a la rutina y poco a poco, dentro de poco tiempo será historia esta situación del gluten.

**Cuándo tú creaste la empresa, me imagino que hiciste estudios o algo por el estilo para saber si iba a ser viable o no ¿a que personas de la sociedad, a qué público objetivo está direccionado tu producto?**

Esta es una pregunta que siempre me gusta contestar (risas) ¿por qué? porque cuando nosotros hicimos, por mi profesión, hice yo mismo el estudio de mercado, de una vez les digo, yo no soy muy seguidor de estos estudios de mercado, sin embargo lo hice. ¿A quién nos dirigimos? a todo tipo de gente; a jóvenes, a adultos, a matrimonios, a personas más adultas, más maduras, tercera edad y entre unas de las preguntas eran si es que ellos quisieran que exista un producto como el que se les estaba explicando, el 99% decía sí. Otra de las preguntas era si es que ellos quisieran cambiar el hábito alimenticio ya que , cuando nosotros enfocamos estos temas siempre les hacemos caer en cuenta el daño que nos causan las toxinas de las carnes de origen animal incluso el daño que hace al medio ambiente la misma, los mismos vacunos ¿no? a través de los gases, a través del consumo de grandes pastizales y tanta cosa. Lo mismo los grandes campos que toca sembrar de maíz para alimentar los pollos que llegan a nuestra mesa, todo eso es contra el ambiente. Nosotros les hacemos caer en cuenta porque nuestro producto la materia prima es el trigo, el trigo que así mismo está en forma legendaria sembrada ya en extensiones inmensas. Nuestro principal productor de trigo es Canadá y de allá viene nuestra materia prima. Pero cuando hicimos el estudio de mercado todo el mundo te dice que sí quiere cambiar por hábitos, por medio ambiente, por mejorar la salud pero hay una, por lo menos acá en nuestra sociedad, hay una resistencia cuando ya van decididos a comprar en la percha, se dejan de terminar de tentar nuevamente por los asaditos, por el pollito y siguen en los hábitos alimenticios. Entonces se hizo el estudio de mercado y los resultados eran completamente halagadores. Ahora mismo si es que yo les pregunto a ustedes, quienes quisieran consumir un producto que sustituye muy bien a la carne, que es muy sabroso, que es rápido de cocina, que es pre cocido y que le va a ayudar en su salud, todo el mundo va a decir que sí. Pero al rato de acercarse a la percha o de decidirse por un plato de estos en un restaurante versus un plato de origen animal, siempre se van por el animal. Todavía no tenemos acá un hábito más profundo.

**Hablaste de una resistencia al producto, ¿crees tú que es solo por esta tendencia de volver siempre a la carne animal o porque puede haber algo más al respecto?**

No, yo creo que esto es cuestión de educación y cuestión generacional. O sea la gente está consciente que debe hacer ejercicio y no lo hace. La gente está consciente que debe cambiar su hábito alimenticio, no lo hace. Entonces ¿cuando quieren reaccionar? cuando ya los años han pasado, el tiempo ha pasado y de repente ya hasta es muy tarde la reacción, entonces a eso yo me refiero a la resistencia del producto. Porque también incluso, olvidémonos un poco de la carne vegetal, de esta proteína de trigo porque también hay proteína de soya y tienen los mismos problemas de nosotros de comercialización. Simplemente hablemos de las personas que quieren tener un hábito alimenticio vegetal son bajísimos, son unos índices bajísimos que se mantienen. Es muy difícil cambiar el hábito.

**Dijiste que tu público objetivo siempre fueron, o sea que tu producto siempre ha estado dirigido a todas las personas, ¿nunca se te ocurrió dirigirla a las personas vegetarianas que de por sí buscan otras alternativas para alimentarse?**

Así es, nosotros en un comienzo pensamos en las personas que no consumen carnes animales, pero el segmento es bajísimo y luego se comenzó a presentar como una alternativa de alimentación para cualquier persona, entonces cualquier persona, una vez a la semana, una vez cada 15 días debe dejar descansar a su cuerpo de las toxinas, seguramente no están muy conscientes de todas las toxinas que ingresan a sus cuerpos al rato que se alimentan con las carnes animales, seguramente no están. El rato que haya consciencia de eso por lo menos una vez a la semana, una vez cada 15 días van a consumir nuestros productos o dejar de comer las carnes. Ahora mismo, si ustedes notan un poco, la nueva generación ya tiene más resistencia a la carne de res y a la carne de cerdo especialmente, ya tienen más conocimiento de la contaminación, de las toxinas y son menos consumidores.

**Hablando con algunos vegetarianos y haciendo esta pequeña investigación, ellos han dicho que el mercado en sí no responde a las necesidades que ellos, como vegetarianos, tienen. ¿Crees que tu producto podría ser una respuesta del mercado a estas necesidades?**

Claro, pero nosotros siempre estamos conscientes de que puede ser una respuesta del mercado a la necesidad del segmento que tu nombras, pero nosotros también estamos conscientes de que no puede reemplazar completamente la proteína ¿sí?. O sea ¿que es lo que les quiero decir con esto? es que una persona no puede pasar comiendo solamente carne vegetal. o sea es contraproducente, no es recomendable ¿desde que punto de vista? que es cansón pues, yo les puedo poner de ejemplo a cualquiera de ustedes que se pongan

a comer fritada todos los días, al cuarto, quinto día no quieren saber nada de la fritada. ¿si? entonces lo que, o la carne de res, un asado todos los días no van a soportar, o un pollo todos los días no van a soportar. Entonces nosotros ¿que es lo sugerimos? es que esto sea como una alternativa de alimentación, una alternativa donde las proteínas que están adquiriendo casi reemplazan a las proteínas, que es lo que necesitamos cuando consumimos carne de origen animal, casi son reemplazadas en su totalidad con nuestro producto.

**Bueno, pero tu producto se puede hacer de varias formas ¿no?, creo que es una ventaja que tiene tu producto. O sea obviamente no comer todos los días asado de carne de res, no es lo mismo que comer carne vegetal porque tengo la posibilidad de hacer varios platos ¿no? un día puedo comer fritada, otro día puedo comer la carne con sabor a carne de res o cosas por el estilo entonces por ese lado podría ser una ventaja que tienes tú.**

Eh sí, yo sí hago hincapié que esto es cuestión cultural alimenticia. O sea cuando la persona te dice ven te invito a que almuerces te voy a preparar una carne vegetal, no sé si acepte mucho la invitación ya hay ahí una resistencia mental y es increíble pero increíble, en toda las ferias que hemos participado de alimentos y hemos entregado degustaciones nos han ido súper súper bien y han consumido desde niños hasta ancianos y han regresado por más degustaciones y claro ese rato se vende, ese rato se llevan con recetas fáciles porque realmente esto no necesita receta, el que quiere hacer y sabe hacer una guatita animal, puede hacer mucho más rápido con esta proteína nuestra y en menor tiempo y sin el desagradable olor de la panza animal y esa horrible situación de estar lavando y sacando el sabor horrible que tiene eso. Entonces estas ferias en donde hemos participado y hemos dado degustaciones nos han motivado a seguir pero nuevamente caemos en la decisión del usuario cuando está en la percha. Y por eso no hay una tendencia de crecimiento en los supermercados.

### **¿Cómo están actualmente las ventas de tu producto?**

Se mantienen, uno como empresario quiere tener un índice de crecimiento demográfico que es en base al crecimiento de la población normal que es un 4% anual. Y aparte de eso quiere ir captando más mercado pero en el caso de nuestro producto no es así. O sea nuestro producto está, tenemos un grupo de clientes ya establecidos que nos están comprando pero nuevos clientes no se nota que vayan entrando ¿no cierto? porque nos mantenemos, o sea nos mantenemos en una línea recta con un ligero crecimiento.

### **¿Crees que tu producto es lo suficientemente conocido en el mercado?**

No, la respuesta rotunda es no (risas). El problema mío es la resistencia que yo tengo a hacer publicidad masiva. Por dos razones, la una mi planta es pequeña yo podría hasta triplicar la producción que estoy haciendo ahora y yo estaría muy cómodo si lograra hacerlo, entonces yo a un comienzo he pensado que si voy a invertir, porque se necesita invertir fuertes cantidades en publicidad masiva, yo no voy a tener una respuesta para atender ese mercado. Entonces eso me hace, me ha puesto en una situación en donde no quiero hacer publicidad masiva porque el rato que invierta fuertes cantidades yo no tengo una infraestructura para responder a ese pedido del mercado. El problema radica en que no tengo una infraestructura grande y tampoco quiero invertir millones en eso.

### **Entonces ¿cuál es tu proyección de crecimiento?**

Siempre estamos pensando en eso, sí necesitamos y de hecho ya hemos empezado a hacer algunas campanas en estos nuevos medios de comunicación de redes, aún no tenemos respuesta, ya estamos ahí hace unos 3 o 4 meses, tratando de ser constantes, tenemos bastantes seguidores o personas que han visto el producto en redes. Pero todavía no vemos respuesta. Entonces por recomendaciones de profesionales en ese sentido nos dicen que debemos hacerlo allá, y hacia allá estamos invirtiendo lo que realmente podemos invertir en redes, esperamos crecer y como les digo obvio que si nosotros ya crecemos, también invertiremos en que crezca la planta, pero necesitamos crecer para poder tener esta ampliación de la planta.

### **Al ser un producto vegetal, en donde normalmente hay una resistencia desde el mismo concepto vegetal en la mente de cada persona, y al ser un producto nuevo, tengo conocimiento de que hacías degustaciones ¿las sigues haciendo?**

Por ideas no nos podemos quejar, hace tiempo atrás adquirimos un van para vestirle de propaganda y hacer como lo que está de moda ahora de los food trucks. No se terminó de plasmar porque justo coincidió con la reprogramación de los parqueaderos de la zona azul y no nos dejaban parquear y nos movían cada hora. Se está analizando porque normalmente cuando prueban y se hacen las degustaciones, esto ayuda a que la ventas aumentan entonces si debemos retomar nuevamente porque lo hemos dejado de hacer.

Nosotros hace 4, 5 años estábamos mucho mejor pero las medidas económicas del gobierno han sido, para nosotros, para la pequeña empresa, muy fuertes, muy duras. Primero pasamos por el cambio del ente regulador que antes se llamaba Izquieta Pérez, a nuevos sistemas de sacar los registros sanitarios, son horrosos, nos gusta hacer las cosas por la derecha, por donde siempre se debe hacer, y eso nos cuesta que un registro sanitario lo podamos tener en unos 5, 6 meses. Para sacar este permiso sanitario hay que

hacer muchísimos análisis, luego cuando ya salíamos de eso, nos pusieron una nueva regulación de la semaforización entonces al comienzo pensamos que era algo bueno para nosotros porque nuestro semáforo es completamente verdad a diferencia de otros productos de soya en el mercado que están llenos de químicos, preservantes, sabores artificiales, etc. Lo nuestro es 100% natural. Esto de la semaforización, nos hizo gastar dinero, tiempo y al rato de los ratos no es un factor decisivo porque la gente que ya me compraba lo sigue haciendo porque saben los beneficios, no es una motivación para las otras personas que mi semáforo sea verde. Aparte de eso las leyes laborales, las leyes de los bomberos para el funcionamiento de la planta, los permisos de funcionamiento, es una cosa bárbara, más los impuestos y todo eso han desalentado nuestro interés de seguir creciendo con otros productos. A la final llegamos a tener 6 productos en el mercado, con salchichas y jamón pero la falta de poder mantenerles en el mercado por falta de publicidad nos hizo quitarles del mercado.

### **Entrevista a Rosalina Játiva - Asistente de gerente de Alnutrisa (empresa en análisis) - Realizada el 7 de diciembre de 2017**

#### **Cuéntame un poquito de qué se trata la empresa, ¿qué hace Alnutrisa?**

Alnutrisa hace productos de carne vegetal para el consumo de todos.

#### **¿Qué fortalezas crees que tiene la empresa Alnutrisa?**

Tratar de llegar al público con una alimentación sana. Si se ha logrado eso pero la situación del país no permite que las personas consuman el producto porque es un poco caro.

#### **¿Cuáles son las debilidades que tiene la empresa?**

Una debilidad es que el producto es caro y por eso no es para toda la población, otra debilidad es que el producto no es conocido.

#### **¿Cuáles son las características positivas de Carveget?**

Es sano, nutritivo y es bueno para todas las edades.

#### **¿Cuáles son las características negativas de Carveget?**

No se puede hacer sopa.

#### **¿Cómo es el público que consume Carveget (edad, género, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, intereses)?**

A las personas que quieren mantenerse sana, cuidar su cuerpo o que por recetas médicas no pueden comer el otro tipo de carne. También a los que tienen una buena economía.

### **¿Qué opinas sobre el empaque del producto?**

Si me gusta y creo que sí comunica. Ahorita estamos con un empaque que si puede llegar al público porque la presentación está mejor.

### **¿Qué opinas sobre la comunicación de Alnutrisa con sus consumidores?**

Para la comunicación se necesita un presupuesto y la empresa no tiene para eso, sin embargo, dentro de las posibilidades se ha hecho degustaciones, algunas propagandas en Facebook y un evento que pagamos en Supermaxi. No se ha logrado vender más porque no hemos tenido una propaganda que llegue al público y nos ayude a hacer conocer al producto. Las degustaciones han sido una buena estrategia porque cuando la gente prueba, le gusta el producto y entonces decide comprar.

### **¿Crees que la empresa debe incursionar en la comunicación digital como estrategia para conseguir sus objetivos? ¿Por qué?**

Ahora sí, porque eso es lo que actualmente vende. Todos los productos que tienen propaganda en la televisión, también están en lo digital porque eso es lo que vende. Mi hijo mismo, ve alguna receta y me reenvía para que le haga. Entonces sí.

## **Entrevista a Juan Játiva - Gerente general de Alnutrisa (empresa en análisis) - Realizada el 7 de diciembre de 2017**

### **Cuéntame un poquito de qué se trata la empresa, ¿qué hace Alnutrisa?**

Alnutrisa es una empresa creada hace 8 - 10 años y nació con la finalidad de crear un producto alternativo a la carne de origen animal, convencidos de que no es exactamente lo que la gente debería comer en exceso. No estoy diciendo que la carne de origen animal se debe eliminar, estoy diciendo que el exceso de esas comidas no son buenas. Sus orígenes no son muy higiénicos, sus toxinas son malas para el cuerpo humano y tienen muchas cosas negativas, pero obvio, son proteínas que necesita el cuerpo. Entonces nosotros desarrollamos un producto que es carne vegetal y se llama Carveget, que es una proteína de trigo. Nosotros no hacemos, pero para que tengan un poco de idea lo que estoy hablando existe también existe la proteína de cereales, la proteína de soya que también la están haciendo ahora como carne, en presentaciones de morcilla, salchichas, pero eso no hace mi empresa, mi empresa solo hace de trigo.

### **¿Cuáles son las fortalezas que crees que tiene Alnutrisa, la empresa?**

Bueno las fortalezas son que es una empresa familiar, es capital propio, no tenemos deudas con el banco, todas nuestras instalaciones son propias, sabemos lo que estamos haciendo, esas las vería yo como las fortalezas en general de la empresa

### **¿Y las debilidades?**

Buena la debilidad, pueden haber muchas, pero tengo una que me está atravesando la cabeza, la tengo entre ceja y ceja es la falta de consumo de la gente. Eso se ha convertido en una debilidad para mí en el sentido de que, tengo hecho un estudio de mercado de hace 4, 5 años cuando estábamos en proceso de crecimiento, en donde el 92, 93% de personas decían que querían una alternativa como la carne vegetal, que es realmente una proteína. Vamos a decir proteína a partir de ahora. Y que todo es 0, 0 toxinas, 0 contagio de problemas que traen los animales, muy higiénica y realmente le reemplaza a la proteína del pollo, del pescado, de la carne, de fácil digestión, de fácil cocinar porque es un producto pre elaborado. Pero se ha ido convirtiendo en una debilidad la falta de conciencia de la gente. O sea, hay mucha gente que tú le preguntas si quiere cambiar o dejar un hábito alimenticio de comer cerdo o algo así, todos te dicen que sí, o la mayoría te dice que sí, pero ya cuando están en la percha terminan inclinándose por la carne de origen animal. Y no es por el precio, sino que es difícil cambiar de hábito. Incluso déjeme contarle una anécdota, hace tiempo cuando nosotros hacíamos degustaciones para penetrar en el mercado y decíamos a las personas que era carne vegetal se resistían un poco pero cuando probaban el producto se lo repetían unas 2 o 3 veces, porque el sabor es bueno. El nombre carne vegetal te pone un límite en la cabeza.

### **¿Qué características positivas tiene el producto Carveget?**

Bueno las características ya les nombre, no tiene el problema de las carnes de origen animal, no tiene toxinas, ayuda al medio ambiente, para criar una vaca se necesita muchas hectáreas, mucho pasto. Las vacas son el principal contaminante del oxígeno, las vacas es un problema. Lo que falta realmente es conocimiento de la gente, que ingrese al internet, revise y vea como faenan a esos animales, como les crían, es una cosa que el que ve, no vuelve a comer una carne de res. Peor los pollos, son solamente ahora de engorde. Nuestra fortaleza es el higiene, el cuidado del medio ambiente, el dar un producto precocido a las personas para que sea de fácil preparación en este tiempo en donde ya no hay mucho tiempo para estar en la cocina.

### **¿Cuáles son las características negativas de Carveget?**

Hay un porcentaje de personas que tiene un tipo de alergia al gluten, así como hay gente que tiene alergia al maní, a la glucosa, a la cafeína, etc. Cuando descubrieron esto, se lanzó una campaña hacia los productos que contienen gluten, pero todo es moda y poco a poco fue disminuyendo eso.

**¿Cómo es el público que consume Carveget (edad, género, nivel socioeconómico, ubicación geográfica, intereses)?**

Yo separaría en dos el público objetivo: El uno sería la generación joven que viene con una conciencia del ecosistema de la parte ecológica, de cuidar el planeta y de ir en contra del maltrato animal. Eso sería los jóvenes entre los 15 y 25 años.

El otro target sería la gente de los 50 en adelante que por descripción médica ya no pueden comer carnes de origen animal. Esto se convierte en una alternativa más en tu mesa, teniendo en cuenta que la idea tampoco es que solo se coma este producto. Esos serían, los jóvenes y los muy adultos, camino a tercera edad, por descripción médica. Hombres y mujeres.

**¿Qué opina sobre el empaque del producto?**

Al empaque del producto recién le hicimos una modernización, hacia un par de años. Le hemos mejorado bastante. Es llamativo, todo el empaque dice lo que yo quiero que sepan, los empaques tienen que tener mensajes específicos. Siempre estamos conversando de que los productos deben estar evolucionando, en todo tipo de empresa se debe renovar los empaques, ya es como una característica de nuestra sociedad de consumo. Hay que siempre modernizarlo, pero por el momento dice lo que yo quiero que diga.

**¿Qué opinas tú sobre la comunicación de Alnutrisa con sus consumidores?**

No tengo comunicación, la poca comunicación que tengo estamos haciéndola ahora a partir de facebook y de los correos electrónicos, así les estamos atendiendo. Eso he mejorado últimamente porque antes no tenía eso. Sin embargo, deberíamos trabajar un poco más en eso.

**¿Qué resultados han tenido esas acciones o piezas de comunicación?**

Deberíamos tratar de hacer alguna encuesta a los usuarios para ver si es que sus respuestas han sido contestadas o algo parecido, porque si se les está contestando, preguntas como “¿dónde está el producto?” “¿cómo preparo el producto?” pero qué resultado o como están satisfechos con eso, habría que investigarlo. Debería tener algún mecanismo para saber si los clientes están satisfechos.

**¿Con estas nuevos canales que han usado, crees que tu producto es ahora un poco más conocido?**

Claro, por obvias razones. Si antes no llegabas a esa gente porque no estabas ahí, ahora ya tenemos un número significativo de personas que conocen el producto y es un hecho que eso me ayuda para que la marca se vaya posicionando.

**¿Crees que la empresa debe incursionar en la comunicación digital como estrategia para conseguir sus objetivos? ¿Por qué?**

Yo creo que él que no lo hace simplemente se queda afuera. Fueron reemplazando este sistema de comunicación, al menos con la población joven, fueron reemplazando tanto a los medios tradicionales que estos ya se están dejando de usar. Ahora ya no se entregan volantes, las personas ya no escuchan radio, hay poca propaganda en el periódico. Mientras que en el internet encuentras propagandas en todos lados, es tan inteligente el asunto que si alguna vez buscaste algo en específico, te empiezan a salir propagandas relacionadas a esa búsqueda. A mí me gusta ver carros entonces ya me llegan propagandas de carros. Entonces realmente hay que incursionar en eso.

**Entrevista a María Victoria Estrella - Nutricionista - Realizada el 13 de noviembre de 2016**

**¿Qué te motivó a estudiar nutrición?**

Bueno a ver primero yo cuando decidí estudiar nutrición estaba buscando una carrera que sea enfocada a la salud entonces cuando empecé a ver de qué se trataba la nutrición me gustó un montón porque es como que puedes ayudarle a la gente a alimentarse de una mejor manera en diferentes etapas de la vida o cuando están en proceso clínico o en la comunidad porque la nutrición tiene full enfoques entonces eso es lo que más me gustó, que es súper amplio y se puede aplicar en un montón de cosas.

**¿En qué universidad estudiaste?**

Estudí en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

**¿Por qué crees tú como nutricionista que es importante alimentarse bien?**

Bueno, primero porque para poder tener un buen estilo de vida necesitas alimentarte bien, o sea para que tú puedas sentirte saludable es necesario alimentarse bien. Entonces hay muchas personas creen que la alimentación no es importante pero es lo primordial, si tú no te alimentas bien vas a tener muchas enfermedades, enfermedades que no son

transmisibles, mucha gente solo cree que la gripe y cosas con virus son importantes pero no es así. O sea tú necesitas alimentarte bien para que puedas crecer bien, para tener energía, para desempeñarte bien en donde sea que estés; estudio, trabajo, colegio. Entonces es parte de to ciclo de vida.

**Creo que culturalmente hay una fuerte resistencia a lo que es alimentarse bien ¿por qué crees que se da esto?**

Porque primero la gente no conoce, no sabe y tiene en la cabeza que alimentarse bien es hacer una dieta o es algo feo o es ensaladas, entonces es algo que viene de costumbre que pasa de generación en generación entonces, por eso también una de las cosas que más me gustan es poder cambiar hábitos y cambiar la mentalidad de las personas, o sea dejarles de hacer pensar que comer saludable es comer solamente ensaladas. Entonces pienso que la gente no se alimenta bien, primero porque no conoce, no sabe qué opciones tiene para cocinar, para prepararse y ahora en el tiempo en el que vivimos también una de las cosas que más influye en la alimentación es el tiempo, el hecho de que la gente no tiene tiempo entonces siempre busca lo más rápido para cocinar, para hacer o para comer. Entonces casi siempre eso involucra comida rápida entonces no tengo tiempo, paso comprando algo que ya me quita el hambre y ya. Entonces la idea de alimentarse bien no es quitarte el hambre sino alimentarte correctamente para evitar cualquier tipo de enfermedad o incluso cansancio, dolores de cabeza, estomacales, que a veces alguno dice “ay no sé porque me dolió la barriga, las cosas que comí nada es malo” pero en sí es el estilo de vida que estás llevando te genera problemas y no te das cuenta.

**Cómo sabes, tú mejor que yo debes saber, hay un porcentaje de personas que optan por no comer carne animal, o sea los vegetarianos. Tú como nutricionista ¿que tan bueno crees que es llevar un estilo de vida así?**

Bueno hay diferentes clases de vegetarianos, hay vegetarianos que comen solamente, por ejemplo huevo, entonces sí aceptan huevos y no comen nada más y lácteos y derivados lácteos y no comen nada más. O vegetarianos que solamente comen pollo por ejemplo, pero no comen ningún tipo de carne roja o solo pescado. Entonces hay diferentes tipos de vegetarianos y lo que más ahora está de moda es los veganos que es 0 producto de animales. O sea nada de queso, leche yogurt, nada que provenga de animales. Entonces dependiendo de qué tipo de alimentación lleve, no es perjudicial para tu salud, si sabes cómo hacerlo. Porque hay personas que dicen que son vegetarianas pero no equilibran su alimentación tampoco. Justo una persona me contaba que decía que hay vegetarianos que son súper gordos y dicen que cuando te haces vegetariano, bajas de peso y estos manes no han bajado nada de peso. Entonces es depende de lo que comas. Porque por ejemplo,

no puedes pasar toda tu vida comiendo solo arroz o granos. Tienes que saber equilibrar también la comida y si es que tú lo sabes hacer, sabes que adecuar a tu alimentación, qué tipo de proteínas consumir para no tener déficit de proteína o déficit muscular es una alimentación bastante buena.

### **¿Has oído hablar sobre el gluten? ¿es bueno? ¿es malo?**

Veras, de todo lo que yo he escuchado y de las investigaciones que yo he podido ver y leer hay sus pros y sus contras como en todos los alimentos. Para mí, si te llega a generar un daño en tu cuerpo, quizás no lo vas a notar, muchas personas no lo sienten, no lo notan pero hay investigaciones que demuestran que en diferentes enfermedades, aparte de los que son celíacos, porque para los celíacos si es totalmente prohibido el gluten, pero por ejemplo hay enfermedades como la artritis la artrosis, entre otros, que dejas de comer gluten no porque tengas una alergia pero puedes ver una mejoría. ¿Por qué sucede esto?, porque la estructura del gluten es un anti nutriente entonces el cuerpo no puede procesar el gluten. Cuando una persona comer gluten, digamos que es como una canica ¿ya? entonces to te comes una canica y de la misma forma en cómo entró, va a salir. Eso es lo que más o menos pasa con el gluten. Tú al gluten no lo puedes ver porque ya, digamos que comes pan o pasta, o algún alimento que tenga gluten, tú no lo ves pero la molécula no se va a descomponer en el cuerpo . El gluten no se asimila y por lo tanto daña las paredes del intestino grueso entonces si tú no comes alimentos que te ayuden a reconstruir la flora de tu intestino vas a tener problemas. Entonces por ejemplo, esto más o menos puedes ver en personas mayores, que toda su vida han comido pan por ejemplo, que es igual una de las costumbres que se tiene aquí en el país, o sea si no comes pan en el desayuno, no es desayuno entonces comes casi toda tu vida pan. En las personas tu puedes ver que sus vellosidades, que ya no tienen muchas vellosidades en el intestino entonces tienden a echarse pedos todo el tiempo y sin querer y a veces muchas veces no se dan cuenta. Esto es porque el intestino está empezando a dañarse. En el sentido, digamos científico de lo que significa el gluten y lo que hace en tu cuerpo diríamos que es un alimento malo y que nadie debería comer gluten, sin embargo yo creo que todo está mal en exceso entonces yo por ejemplo a mis pacientes no es que les digo que no vuelvan a comer gluten pero por ejemplo de los 7 días de la semana si tu comías antes pan, trata de que no sea todos los días pan, sino ir intercalando con otro tipo de alimentos por ejemplo, verde yuca o granola. Vas adaptando a tu organismo que no necesariamente tiene que ser de trigo. El punto está en que no sea un consumo diario de gluten para tener un equilibrio. Esto es lo que yo pienso. Ahora hay una tendencia de free gluten pero eso tampoco está bien o sea también tiene sus ventajas el comer gluten porque hace la comida un poco más rica o le da la forma. Hace que los alimentos procesados tengan consistencia dura.

### ¿Tú recomendarías una carne a base de gluten?

Sí la recomendaría, yo no estoy a favor de los extremos. Todo en su extremos es malo. Cualquier alimento que tu comas en exceso va a ser malo, por más bueno que sea, va a ser malo. Porque no puedes vivir todo el tiempo de espinaca solo por es buena, en algún punto en tu organismo va a pasar algo. No es bueno comer todo el tiempo algo, si tú sabes regular este tipo de comida por ejemplo la carne vegetal que es una muy buena opción para la gente que es vegetariana justamente porque no tiene muchas opciones o no sabe y es fácil preparar. Yo si recomendaría. Les diría que no coman todos los días pero sí una o dos veces por semana, está bien.

### Transcripción del grupo focal realizado a 9 jóvenes el día 17 de diciembre de 2017

Nombre	Edad	Actividad
Franz Orna	29 años	Trabaja en área financiera
Santiago Rea	24 años	Trabaja en una farmacéutica
Diego González	25 años	Estudia publicidad
Priscila Silva	22 años	Estudia diseño gráfico
Nicole Tito	23 años	Estudia periodismo
Jonathan Coba	24 años	Trabaja en un laboratorio farmacéutico
Juan Diego Sampedro	19 años	Estudia química
Pamela Silva	21 años	Estudia administración de empresas
Viviana Guerrero	25 años	Diseñadora

**Cuéntenme un poquito acerca de su alimentación diaria. En forma general pueden decirme si desayunan todos los días, si es que almuerzan y meriendan y que es lo que comen.**

**Diego:** Bueno yo, o sea normalmente creo que desayuno café y pan y el almuerzo generalmente como el segundo. En las noches hay veces que como y veces que no como

**¿Te parece importante comer las tres comidas diarias?**

**Diego:** Sí es importante pero a veces ya llego cansado.

**Jonathan:** Yo desayuno un batido, fruta, un huevo y eso es todo. Almuerzo y meriendo y también como entre comidas.

**¿Te parece importante comer las tres comidas diarias?**

**Jonathan:** Sí, pero creo que a veces es necesario comer un poquito más. Porque al menos si es que estás en actividad física durante el día creo que es importante y necesario alimentarse un poquito más.

**Priscila:** Yo desayuno fruta, a veces verde, jugo, depende ¿no? Pero a veces solo unas galletas porque no hay tiempo. Como un montón en la mañana, un montón. Luego almuerzo. Y luego un montón en la tarde. En la noche no meriendo, es como el equilibrio. Como si me da hambre pero no es como que “ah bueno voy a merendar”

**¿Te parece importante comer las tres comidas diarias?**

**Priscila:** La merienda creo que no es tan importante. El desayuno es full importa y el almuerzo sí pero la merienda como que solo si tengo hambre como, no creo que me falta por no comer la última comida.

**Viviana:** En la mañana como solo café y unos dos panes. Como yo 5 veces al día, no como 3. A la media mañana también como un sándwich o una fruta y algo de tomar, un jugo lo que sea. De ahí el almuerzo que compro o a veces me hago y es arroz, por lo general es sin sopa, solo arroz y una ensalada o pollo. En la media tarde, bueno paso comiendo toda la tarde. Cualquier cosa, galletas lo que sea. Y en la merienda si es que tengo mucha hambre como pero por lo general sí meriendo puede ser arroz o solo café.

**¿Te parece importante comer las tres comidas diarias o bueno las cinco que comes?**

Si porque, chuta es que yo soy súper hambrienta pero también porque eso le da equilibrio al organismo de una persona.

**Franz:** Sí me parece comer las 5 comidas al día, más si estamos en actividad física. Desayuno batidos y huevos, de ahí me parece esencial por ejemplo combinar ensaladas con carnes. Todo lo que sea orgánico también es bueno.

**Juan Diego:** Yo desayuno solo café con pan y a veces ni siquiera desayuno porque me atraso. De ahí a media mañana a veces sí, a veces no, pero solo un yogurt o una empanada. De ahí al almuerzo, sí almuerzo, me manda la comida mi mamá siempre es arroz con algo y a media tarde ya no porque ya estoy en clases y después salgo directo a mi casa. Y si meriendo, bastante.

**¿Te parece importante comer las tres comidas diarias?**

Sí, porque creo que así podemos tener una buena nutrición

**Santiago:** A ver yo como de ley las 3 comidas al día. En el desayuno como arroz con pollo o carne, un huevo y un pan. El almuerzo arroz y sopa. En la merienda también arroz con pollo o carne. Y entre comidas también un avena, un yogurt con pan.

**¿Te parece importante comer las tres comidas diarias?**

Sí, dependiendo la anatomía de cada persona. Depende las necesidades que tengas y que quieras también alcanzar. Por ejemplo si quieres subir de peso y eres flaquito entonces deberías comer un poco más. Pero si tienes la contextura un poco ancha y no quieres entonces no lo haces. Pero sí es importante.

**Pamela:** Si desayuno, casi todos los días. Menos cuando no tengo tiempo, pero normalmente es yogurt con cereal o un jugo, avena o pan. De ahí en la media mañana sí como galletas y frutas. De ahí en el almuerzo igual solo el segundo. En la media tarde como full, unos chochos o cualquier cosa que haya. Un sánduche, lo que sea. Y en la noche no meriendo. Es muy raro que lo haga, debo tener mucha hambre para merendar.

**¿Te parece importante comer las tres comidas diarias?**

Creo que como dijo el Santi, depende de cada uno.

**Nicole:** Yo no desayuno, casi nunca nunca. Al medio día me como algo en la U, un yogurt con cereal o pan, salchipapa o algo así. En el almuerzo como siempre un segundo o a veces pizza, hamburguesa. En la noche de ley meriendo, siempre almuerzo y meriendo.

**¿Te parece importante comer las tres comidas diarias?**

No la verdad, para mí el desayuno no es importante. Para mí más importante es el almuerzo.

**Gracias chicos, en forma general ¿ustedes dirían que se alimentan saludablemente? o ¿no? ¿Sus amigos, de su entorno diario, lo hacen?**

**Juan Diego:** Yo creo que más o menos y mis amigos no. O sea bueno igual que yo porque igual comen su almuerzo. No sé si vendrán desayunando pero de lo que yo he visto el almuerzo que ellos comen es parecido al mío. No es totalmente saludable pero tampoco es comida chatarra. Tal vez es una dieta balanceada.

**¿Te parece importante comer saludable?**

**Juan Diego:** Si porque así cuidamos nuestro cuerpo.

**Priscila:** Yo creo que sí como saludable es que como full ensaladas, frutas y full galletas. Pero sí creo que como saludable, igual como mi ma me manda la comida no es que como comida chatarra. Mi entorno creo que no, es que como estamos en la universidad siempre

comen a fuera y no necesariamente comen almuerzos entonces diría que no comen saludable.

**¿Te parece importante comer saludable?**

**Priscila:** Sí, porque si quieres ser una persona saludable debes comer saludable. Es cuestión de importancia.

**Franz:** Sí, si como saludable, mi entorno más o menos. A veces comen comida chatarra y así.

**¿Te parece importante comer saludable?**

**Franz:** Sí me parece muy importante porque al cuerpo hay que cuidarlo, luego pasan los años y después se complica.

**Viviana:** Yo no como saludable, yo como lo que aparezca porque me muero de hambre y me mando lo que sea. Pero si es importante porque después vienen los problemas de salud y un montón de cosas por mandarte comida chatarra y así

**Ya, ¿y la gente de to entorno? ¿en forma general?**

Ellos sí comen saludable, yo no más me mando lo que sea ahí.

**Jonathan:** En lo personal yo trato de cuidarme al menos en lo que tiene que ver con azúcar. De ahí el resto como que no me preocupo mucho. Y en mi entorno, al menos hablando por mi familia, la mayoría son de contextura delgada entonces no les importa preocuparse por ver que comen. De ahí en cuanto a mis amigos y eso creo que no se preocupan por alimentarse bien.

**¿Tú crees que es importante alimentarse saludablemente?**

Obviamente es importante ¿no? pero ya depende creo que de cada uno en que haga consciencia para ver cuán importante es eso para cada uno.

**Diego:** Yo creo que a veces, porque depende también de lo que puedas comer un rato porque a veces toca estar de un lado a otro. Pero de ahí, en general, en mi entorno en donde me desarrollo tienen ese tipo de vida pero no creo que se alimenten saludablemente.

**¿Tú crees que es importante alimentarse saludablemente?**

**Diego:** Claro que es importante porque como ya lo dijeron cada uno de ustedes yo creo que es importante por cuidar el cuerpo, tener una buena salud, tener los nutrientes necesarios para tu cuerpo.

**Nicole:** Yo no como saludable, mi entorno en la U pienso que tampoco comen saludable porque cuando decidimos comer algo, todos comemos lo mismo. Entonces o todos

comemos saludables o todos comemos chatarra. Y en mi casa, es como que mi papi es el que más saludable come de ahí no, o sea los demás comemos lo que sea. La verdad yo no siento que coma saludable.

**¿Tú crees que es importante alimentarse saludablemente?**

**Nicole:** Sí, siento que sí es importante hacerlo porque o sea ahorita que estoy joven tal vez no se ven los resultados de lo que como pero ya más adelante puede que se vea.

**Santiago:** Yo creo que, bueno mi entorno no creo que coma tan saludable. Muchas veces es por cuestiones de tiempo y muchas veces también es por el dinero. Porque comer saludable si cuesta. Necesitas presupuesto y ser bastante disciplinado para comer bien y comer bastante. Pero en mi casa como somos flaquitos, no importa mucho la cantidad. Entonces eso, yo considero que sí es importante comer saludable, como decía Diego necesitamos nutrientes, necesitamos un montón de cosas para poder estar sanos y que a futuro no haya esas consecuencias tristes.

**Pamela:** Yo considero que sí como saludable, o sea si como ensaladas y fruta, o sea mi entorno supongo que también lo intentan. Pero a veces uno como que se da su gustito de la hamburguesa o algo así.

**¿Tú crees que es importante alimentarse saludablemente?**

**Pamela:** Sí, sí es importante. Porque como todos lo dijeron, hay que cuidar el cuerpo.

**Ya, ¿en sus casas quien decide que se come? ¿quién se encarga de hacer las compras? Y si por ejemplo si a ustedes no les gusta algo, pueden decir “no me gusta eso” y ¿dejan de comer eso en sus casa? o al revés, si es que si les gusta algo pueden decir “me gusta esto” y ¿empiezan a comerlo en sus casa?**

**Nicole:** Todos decidimos porque cada uno tiene lo que le gusta, entonces es como que vamos comprando. Pero de ahí quien hace la comida es mi mamá. Si no me gusta algo, yo dejo de comerlo y ellos pueden seguir comprando y comiendo eso. Por ejemplo el pimiento, a mí no me gusta y no como pero ellos sí.

**Juan Diego:** mi mamá decide porque ella hace las compras y no sé, si es que algo a mí no me gusta, yo le digo. Por decirte, a mí no me gusta el pescado entonces cuando compran, para mí no pido eso. Como otra cosa, arroz con huevo aunque sea. O con el hígado que solo le gusta a mi mamá, compran solo para ella. Entonces hace eso para ella y a nosotros no da otra cosa.

**Diego:** Yo creo que igual, o sea la que decide es mi mamá, lo que compran ahí. E igual si es que algo no me gusta si puedo comer otra cosa, me preparo algo más. De ahí o sea ciertas cosas hay siempre como fideos o atún y eso puede ser una alternativa cuando hay algo que no te gusta.

**Priscila:** Creo que mi mami y mi papi, más mi mami. Sí, ella decide. A mí no me gusta el pescado pero yo no pudo decir que yo no quiero comer, o sea no es mi decisión no comer. Mi mami me dice no tienes opción. Pero hay otras cosas que sí, por ejemplo, el pescado tengo que comer pero camarón u otras cosas del mar, no me obliga a comer Porque ya están los nutrientes del pescado entonces es para compensar. Algo que yo quiera que compren, sí. Como cereal así pero tampoco tengo decisiones grandes.

**Franz:** En mi casa quienes decidimos somos todos. La que cocina es mi mamá. Y bueno yo no tengo problema porque yo si como lo que sea.

**Viviana:** En mi casa yo no puedo decir que no me gusta nada, tengo que comer todo lo que me den. Pero me saco cosas clandestinamente por ejemplo, en la fanesca, el pescado que ponen ahí y que no me gusta. Por ejemplo mi mamá no puede consumir mucho azúcar entonces ella hace las cosas sin azúcar y de ahí quien quiere se pone y ya. Pero de ahí dejar de comprar algo porque a alguien no le guste, no. Si es que alguien necesitar por salud o receta comer algo, obviamente se va a cambiar la alimentación pero de ahí no hay opción.

**Jonathan:** Quienes decidimos qué comprar para comer es mi tía y yo. En lo personal no creo que soy melindroso entonces como cualquier cosa, no tengo problema con eso.

**Pamela:** Bueno en mi casa, más mi ma. Los dos van hacer compras pero mi ma decide más. Si es que no me gusta algo de ley tengo que comer, últimamente no quiero tomar sopas, no sé porque, pero igual me obligan a comer. No hay opción. Pero igual en nuestra casa si es que alguien se enferma, todos comemos la comida del enfermo.

**Santiago:** En mi casa quien decide es mi mami. Y si es que no me gusta algo tengo que proponer algo ¿no? Mami no compremos esto pero compremos algo más. Es bastante abierto el hecho de opinar para ver que comemos y no hay problema con eso.

## DEGUSTACIÓN DEL PRODUCTO CARVEGET.

**Se les dio para que prueben dos presentaciones del producto: guatita y unos panecillos.**

**¿Qué tal les pareció? ¿les gustó o no les gustó? Y si alguna vez han escuchado hablar de este producto llamado Carveget.**

**Diego:** A ver la guatita estaba rica o sea la contextura y todo si me gustó bastante. Y el bocadito me gustó más. Si he escuchado porque me han contado, un familiar mío algún tiempo consumió el producto y él me hizo probar algunas cosas.

**Juan Diego:** Sí, si estaba rico. Si había escuchado por ti.

**Priscila:** Sí me gustó, creo que nunca había probado guatita pero estuvo buena. Y el bocadito también. Está rico. Si he escuchado por ti.

**Fraz:** Súper bueno, nunca había escuchado del producto

**Viviana:** La guatita estaba más rica, al inicio como que no me gustó mucho el bocadito pero si está bueno. Y si creo que un amigo alguna vez me dijo.

**Santiago:** Estuvo rico, la guatita me gustó más y sí, sí he escuchado porque alguna vez fui al centro de exposiciones y ahí estaba un especie de isla del producto y ahí probé.

**Jonathan:** Estuvo muy bueno y sí, sí he odio porque el papá de un amigo mío es el dueño.

**Pamela:** Sí me gustó, más el bocadito que la guatita. No soy mucho de guatita y sí he escuchado por ti.

**Nicole:** Sí me gustó, más la guatita que el bocadito. Y si he escuchado porque el papá de mi mejor amiga es el dueño.

**Les voy a mostrar el producto en su empaque y quiero que me digan que opinan sobre el empaque, de la presentación y de lo que comunica.**

**Franz:** O sea lo primordial es el semáforo, y eso sí está aquí con la parte nutricional, con eso ya se puede vender. De ahí el empaque sí me parece bueno, tiene que estar reflejado todo el producto así que sí me parece bien.

**Santiago:** Está simpático el modelo. Yo veo que hay mucha información y no sé si a primera vista pueda ser algo que llame la atención en la percha. De ahí me parece que está muy bonito.

**Diego:** La verdad me gusta el empaque. Está simple pero chevere. Me gusta la parte de los colores y tiene la información necesaria para lo que necesita el producto

**Priscila:** Yo creo que está bien pero esté color de la carne no es tan apetitoso. Si yo lo veo no me convence mucho más que todo por el color del producto en sí, entonces no sé si es mejor que no se vea. Porque el producto es rico pero el color te condiciona. De ahí la información creo que está bien que sea bastante porque como es un producto que no se conoce, las personas necesitan información y el único lugar donde la gente va a poder encontrar esa información es aquí. Entonces yo creo que está bien.

**Nicole:** Yo en cambio pienso que no se debe tapar porque a mí personalmente me gusta ver lo que me voy a comer entonces pienso que está bien que se vea. Y me gusta el empaque, los colores y toda la información que se da. Muy bonito.

**Jonathan:** Bueno creo que el verde hace referencia a lo que es natural y creo que eso es algo que super importante. Pero si creo también, que no se, tal vez en vez del empaque de cartón más bien puede ser un sticker que esté pegado en el empaque como una envoltura.

**Juan Diego:** A mi si me gusta el empaque pero igual como que ver así no se me hace tan apetecible, pero de ahí la información que te da el empaque me parece buena.

**Pamela:** Yo creo que se debería ver un poco más el producto. Porque uno tiene que ver todo lo que se va a comer. Porque tal vez por abajo no esté bien, entonces uno tiene que ver todo. Y sí, sí me gusta los colores y todo. La información también.

**Viviana:** Yo igual creo lo mismo que Jonathan en cuanto al sticker, como en las mortadelas. Claro que esto no es algo que veo y diga oh voy a comprar, tal vez tapandole y con el sticker. También poner una imagen que sea más apetitosa y me dé ganas de comprar. Pero de ahí pienso que está bonito.