



**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MARCA
LLANERADA DE LA EMPRESA SAJAMIB S.A.S.**

Presentado por:

Jaime Alberto Garavito Naranjo

Trabajo de investigación aplicada

Asesor:

Zulma Rocío Velandia Velandia

Magíster en Comunicación - Educación

Universidad de La Sabana

Facultad de Comunicación

Programa de Comunicación Social y Periodismo

Chía – 2022

Resumen

En el transcurso del presente trabajo de investigación se encuentra desarrollado un plan de comunicación estratégica para el restaurante Llanerada, realizado luego de analizar la manera en que el lugar administra sus recursos comunicativos, la imagen pública, la identidad del negocio y las estrategias de comunicación. Por este motivo es que, luego de realizar el estudio de datos, se realiza una propuesta para mejorar los recursos comunicativos que posee el negocio a través de planes de comunicación que tengan en cuenta el *feedback* entre los trabajadores y los objetivos, misión y visión del restaurante. El proyecto consta del análisis de los factores internos mediante el análisis DOFA, teniendo en cuenta la manera en que actúa la empresa, como también, el relevo de los productos tangibles e intangibles que se encuentran en el lugar, los que determinan la cadena organizacional y sectorial que derivan en el análisis de estos factores. Asimismo, se estudian los factores intervinientes externos a través de un análisis PESTEL, evaluando el nivel competitivo para gestionar futuros escenarios.

Palabras claves: plan de comunicación, estrategia comunicativa, restaurante Llanerada, análisis interno, análisis externo.

Abstract

During the course of this research work, a strategic communication plan for the restaurant Llanerada was developed after analyzing the way in which the place manages its communication resources, public image, and business identity and communication strategies. For this reason, after conducting the data study, a proposal is made to improve the communication resources that the business has through communication plans that take into account the feedback between workers and the objectives, mission and vision of the restaurant. The project consists of the analysis of internal factors through SWOT analysis, taking into account the way in which the company acts, as well as the relay of tangible and intangible products found in the place, which determine the organizational and sectorial chain that derive in the analysis of these factors. Also, the external intervening factors are studied through a PESTEL analysis, evaluating the competitive level to manage future scenarios.

Key words: communication plan, communication strategy, Llanerada restaurant, internal analysis, external analysis.

Tabla de contenido

Índice de tablas.....	7
Índice de figuras.....	7
Índice de ilustraciones.....	7
<u>Introducción.....</u>	<u>10</u>
<u>Pregunta de investigación</u>	<u>12</u>
<u>Planteamiento del problema</u>	<u>12</u>
<u>Descripción de la realidad</u>	<u>13</u>
<u>Objetivo general</u>	<u>15</u>
<u>Objetivos Específicos</u>	<u>15</u>
Justificación.....	16
<u>Marco teórico</u>	<u>18</u>
<u>Planes estratégicos</u>	<u>19</u>
<u>Proceso comunicativo</u>	<u>21</u>
<u>Estado del arte</u>	<u>25</u>
<u>Diagnóstico de la empresa</u>	<u>29</u>
<u>Diagnóstico externo</u>	<u>29</u>
<u>Análisis PESTEL</u>	<u>29</u>
<u>Influencia política</u>	<u>27</u>
<u>Influencia económica</u>	<u>29</u>
<u>Influencia social</u>	<u>31</u>
<u>Influencia tecnológica</u>	<u>32</u>
<u>Influencia ecológica</u>	<u>33</u>
<u>Influencia legal</u>	<u>34</u>
<u>Análisis del mercado</u>	<u>34</u>
<u>Datos concretos de restaurantes</u>	<u>34</u>

<i>Espacio competitivo</i>	36
<i>Estructura del mercado</i>	40
<i>Benchmarking</i>	42
Diagnóstico interno	46
<i>Resultados de entrevistas a empleados</i>	47
<i>Resultados de entrevistas a administradores</i>	49
<i>Diagnóstico global de la empresa según los resultados obtenidos</i>	49
<i>Cultura y comunicación de la compañía según los resultados obtenidos</i>	51
<i>Análisis DOFA</i>	58
Plan Estratégico de Comunicación	62
Problemática actual	62
Objetivos y actividades del Plan Estratégico de Comunicación	65
Cronograma de actividades	78
Control y seguimiento	86
Indicadores	87
Recomendaciones	90
Conclusiones	92
Referencias	95
Anexos	98

Índice de tablas

Tabla 1. Estructura del mercado.....	40
Tabla 2. Benchmarking de competencia.....	43
Tabla 3. Influencias internas para el restaurante Llanerada.....	55
Tabla 4. Análisis de factores externos.....	59
Tabla 5. Evaluación actual.....	62
Tabla 6. Análisis DOFA.....	103

Índice de figuras

Figura 1. Análisis del sector y competencia.....	37
Figura 2. Competencia del mercado.....	39
Figura 3. Benchmarking.....	45

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Software llamado <i>Soft Restaurant</i> para comunicación de pedidos y cuentas.....	116
Ilustración 2. Comunicación por Walkie Talkie entre jefes de áreas.....	116
Ilustración 3. Impresora de recibos de pedidos a través del sistema " <i>Soft Restaurant</i> ".....	117
Ilustración 4. Recibo de pedido.....	117

Ilustración 5. Computadores táctiles con el Software.....	118
Ilustración 6. Archivo de comanderas y control de pedidos.....	118
Ilustración 7. Timbre para anunciar que el pedido ya está listo.....	119
Ilustración 8. Jefe de meseros.....	119
Ilustración 9. Administrador comunicándose a través de Walkie Talkie interno.....	120
Ilustración 10. Herramientas de radio interno.....	120
Ilustración 11. Radios internos.....	121
Ilustración 12. Jefe de cocina.....	121
Ilustración 13. Impresora de recibos de pedidos para la cocina.....	122
Ilustración 14. Número de mesa para llevar la cuenta de la misma y el orden de las mesas.....	122
Ilustración 15. Comunicación voz a voz.....	123
Ilustración 16. Cartelera interna de comunicación.....	123
Ilustración 17. Horario de turnos de trabajo de los meseros a la semana.....	124
Ilustración 18. Labores del día.....	124
Ilustración 19. Anuncio de asignación de labores de aseo.....	125
Ilustración 20. Memorandos por fallas o faltas de los empleados.....	125
Ilustración 21. Documento de prohibiciones del trabajador.....	126
Ilustración 22. Fachada y aviso del restaurante.....	127
Ilustración 23. Publicidad de Instagramer´s de comida.....	127
Ilustración 24. Cartas físicas y digitales.....	128
Ilustración 25. Código QR para menú digital en las mesas.....	128
Ilustración 26. Código QR para direccionamiento al Instagram de la empresa pegado en las mesas.....	129
Ilustración 27. Imanes para la nevera con código QR de las redes y domicilios por WhatsApp, celular y teléfono fijo.....	129
Ilustración 28. Videos propios del restaurante.....	130
Ilustración 29. Menú en el televisor del restaurante.....	130

Ilustración 30. Facturas de venta para los clientes.....	131
Ilustración 31. Cartas físicas del restaurante en la caja de pago.....	131
Ilustración 32. Publicidad del restaurante en los televisores del establecimiento.....	132
Ilustración 33. Micrófono para anuncios hacia los clientes.....	132
Ilustración 34. Parlantes dentro del establecimiento conectados con el micrófono y Podcast interno con música llanera y pautas propias del restaurante.....	133
Ilustración 35. Teléfono para domicilios.....	133
Ilustración 36. Señalización de bioseguridad.....	134
Ilustración 37. Logo del restaurante.....	134
Ilustración 38. Promociones y publicidad física.....	135
Ilustración 39. Señalización.....	135
Ilustración 40. Publicidad en maletín del domicilio.....	136
Ilustración 41. Aviso del restaurante.....	136
Ilustración 42. Logo en la dotación e indumentaria de los empleados.....	137
Ilustración 43. Publicidad en empaques.....	137
Ilustración 44. Página de Instagram. No hay publicaciones desde abril del 2021.....	138
Ilustración 45. Grupo de WhatsApp con los Stakeholders.....	138
Ilustración 46. Nuevo horario nocturno (Gastrobar).....	139
Ilustración 47. WhatsApp con Stakeholders y empleados.....	139

Introducción

En la actualidad, la globalización hace que los mercados avancen constantemente, generando la innovación a través de productos y servicios más rentables y eficaces, además de generar que las compañías deban utilizar técnicas innovadoras para comunicarse efectivamente con sus posibles clientes.

Por ello, durante el desarrollo del presente proyecto se utilizarán herramientas metodológicas y conceptos para conformar la operatividad y la organización de la compañía SAJAMIB S.A., específicamente la que pertenece a su sede en la ciudad de Bogotá, diseñando un plan estratégico de comunicación para el restaurante Llanerada y lograr que el mismo pueda comenzar a potenciar su labor.

Para ello, será necesario utilizar la teoría de planeación estratégica implementada por Ansoff (1985), teniendo en cuenta el proceso metodológico, la misión, la visión y la planificación de la empresa tal como lo establece Mintzberg (2001).

El desarrollo se realizará utilizando la teoría de Spendolini (1994) acerca del benchmarking, utilizando la misma como una herramienta para analizar los modelos organizativos, los productos y los servicios ofertados de comunicación, con el fin de construir una estrategia comunicacional que mejore la comunicación interna del restaurante Llanerada.

La medición del plan de la compañía propuesto por Mintzberg (2001), junto a la estructura de control y a una evaluación de la empresa será el eje del proyecto, para

poder establecer de manera coherente los objetivos y planificar una estrategia comunicativa en donde el contexto del restaurante pueda adaptarse y los integrantes del mismo sean participantes.

Asimismo, siguiendo la propuesta de Mintzberg *et al.* (2000), el objetivo de crear un plan estratégico de comunicación es poder despertar la posibilidad de que el negocio sea competitivo y viable utilizando todos los recursos que posea. Por este motivo, en el desarrollo del proyecto se priorizará su sostenibilidad y modificar las condiciones para convertirlo en una empresa activa que genere una nueva imagen y puedan concurrir nuevos clientes (Health & Health, 2010).

Construir un plan de estrategias comunicativas, reutilizar los recursos que la empresa posee y controlar los aspectos operacionales son los puntos principales para establecer un plan estratégico de comunicación interna que funcione y sea propicio para el personal que se desempeña en el restaurante.

De esa manera se podrá mejorar el comportamiento gourmet de la compañía, junto a desempeño regional y el mejoramiento de la imagen, propiciando el desarrollo de herramientas competitivas que le brinden valor y organización, específicamente con el entorno para lograr que el restaurante Llanerada pueda permanecer como una compañía con una imagen positiva y que los servicios prestados sean comunicados a toda la comunidad, mientras también resulta efectiva la comunicación entre los trabajadores para brindar un mejor servicio.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los aspectos que el restaurante Llanerada necesita mejorar para potenciar su reputación y crecer en el mercado gastronómico?

Planteamiento del problema

La estructura del negocio comenzó de una manera empírica en donde el administrador se encarga de supervisar al personal para que la atención de los clientes sea la correcta. Los encargados son quienes manipulan los alimentos y la publicidad se realiza a través de merchandising por medio de volantes de publicidad y redes sociales. Utiliza una estrategia de ventas que ofrece servicios de almuerzos ejecutivos y entrega a domicilio, junto con el servicio prestado en el espacio físico.

Actualmente es un restaurante conocido en el mercado gastronómico que posee clientes fijos, especialmente por las noches en donde el menú es más amplio que durante los mediodías.

En cuanto a salubridad, la misma se ejerce con profesionalismo y siguiendo las reglas básicas establecidas por el Estado, sin embargo, el sistema contable no posee una compañía adecuada, lo que influye en la organización comunicativa del lugar.

Al analizar el restaurante Llanerada, se pudo identificar que existe una competencia directa cercana a las instalaciones de la sede ubicada en Bulevar Niza, el cual cuenta con un nombre similar, lo que genera confusión entre los clientes,

condicionando las ventas y la imagen debido a que los comensales consideran que ambos restaurantes pertenecen a la compañía SAJAMIB S.A.S.

Otra problemática que se pudo evidenciar tiene las bases en los empleados, quienes se organizan mediante un clima que no está clarificado, por lo que en varias ocasiones hay conflictos comunicacionales entre ellos, generando que los trabajadores no puedan adquirir el sentido de pertenencia y la identidad propia del lugar.

Asimismo, la empresa no está logrando un correcto posicionamiento de marca dentro del mercado, debido a su reputación y al incorrecto uso de su imagen. Este inconveniente junto a la falta de organización interna propicia la falta de un correcto ambiente laboral, lo cual, en caso de realizarse, generaría mayor eficiencia de trabajo, aumento de las ventas y una amplia mejora en la calidad del producto y del servicio reflejándose de manera positiva en el ámbito monetario.

Descripción de la realidad

Desde el comienzo de la historia, el ámbito gastronómico resultó fundamental para los seres humanos, logrando una amplia evolución en el sector durante la última década, en donde la gastronomía se refinó a través de nuevas técnicas culinarias y una infraestructura mayormente innovadora (Martínez & Sebastián, 2013).

Durante el siglo XIX el sector gastronómico estaba influenciado por la cultura aborígen y española, la cual estableció los gustos gastronómicos que se tienen hoy en día en Colombia (Durón García, 2008).

En el siglo XXI, la revolución tecnológica generó que los sectores dedicados a los negocios puedan desarrollar nuevos emprendimientos, tales como restaurantes y bares en donde la publicidad, la venta y las propuestas de menús atraigan a una mayor cantidad de consumidores, debido al fenómeno globalizado (Durón García, 2008).

Por este motivo, los restaurantes que se encuentran en Colombia también estuvieron influenciados por la globalización y el fenómeno tecnológico, por lo que la competencia entre ellos creció durante los últimos años.

En la ciudad de Bogotá se encuentran diferentes restaurantes que padecieron durante los últimos años una baja en sus ventas debido a la inserción de competencia de franquicias extranjeras y el consumo de productos importados por parte de la población (Martínez & Sebastián, 2013)

Esta situación provoca que los restaurantes como “Llanerada” deban adecuar su contexto para competir en el mercado y perdurar los servicios en el tiempo. Por lo que resulta necesario poder identificar cual es la información que necesitan tener en cuenta para realizar los cambios oportunos y crear un plan estratégico en donde se puedan plasmar las estrategias que posee el restaurante para posicionarse ante la competencia con buenos niveles de efectividad y calidad.

Sin embargo, en el caso de la empresa seleccionada, la misma no cuenta con una planeación comunicacional estructurada que le permita establecer alternativas y le provea herramientas para gestionar los inconvenientes, por lo que el objetivo del

proyecto se basa en revertir esta situación para que los administradores del lugar conozcan las variables que les permitan potenciar su negocio.

Objetivos

Objetivo general

- Desarrollar un Plan Estratégico de Comunicación interno y externo para que el restaurante Llanerada potencie su reputación y crezca en el mercado gastronómico.

Objetivos específicos

- Mejorar la imagen y la reputación del restaurante Llanerada de la empresa SAJAMIB S.A.S.
- Incrementar las ventas y mejorar la atención al público a través de un relacionamiento entre concepto de marca, misión, visión y objetivos con lo que se está desarrollando dentro de la organización
- Proponer un plan estratégico de comunicación para mejorar la comunicación interna y externa del restaurante

Justificación

Más allá de que el negocio de los restaurantes creció ampliamente durante los últimos años, el espacio culinario necesita satisfacer al consumidor. Este hecho no está sucediendo con el restaurante Llanerada ya que no logra llamar la atención de su público objetivo, por lo que la presente investigación buscará desarrollar un plan estratégico de comunicación externa e interna para lograr superar este inconveniente.

Con el objetivo de generar un desarrollo eficiente del mismo y debido a la falta de conocimiento que poseen los empleados acerca de las herramientas, los parámetros y los modelos de estructura que posee el negocio, se buscará establecer claramente cuál será la misión y visión del restaurante, con el fin de que todos los trabajadores se involucren en su crecimiento y evolución en el mercado.

Debido a ello, realizar un análisis externo e interno de la empresa va a permitir reconocer el desarrollo de su actividad, la competencia, los costos, la imagen y el poder en el mercado en el cual se desarrolla el negocio (Durón García, 2008).

Ante esta situación, el responsable del presente proyecto tiene como objetivo poder crear nuevas actividades o estrategias que le permitan al restaurante Llanerada alcanzar el éxito mediante la interacción con los recursos y la selección de una estructura adecuada que controle el funcionamiento externo e interno (Mintzberg *et al.*, 2010).

Poder establecer un plan estratégico de comunicación interna para la empresa Sajamib S.A.S. le permitirá mejorar su imagen y que nuevos clientes comiencen a consumir en el restaurante Llanerada.

Marco teórico

La implementación de una estrategia de comunicación en un restaurante debe realizarse teniendo en cuenta que se trata de un negocio que no es sencillo de desarrollar, ya que poseen la complejidad de tener que evolucionar rápidamente, por lo que el personal que trabaja en el lugar debe poseer habilidades, conocimientos y experiencia en el mercado, como una diezmada comunicación interna entre ellos (Vallsmadella, 2012).

El inconveniente más relevante que surgen entre los restaurantes se deben a la falta de transmisión de comunicaciones que poseen las personas que trabajan en ellos y al posicionamiento externo que poseen respecto a otros negocios de su mercado, por lo que utilizar una filosofía de trabajo en donde los empleados se sientan a gusto y estén satisfechos con el labor que desempeñan comunicándose entre ellos y estando al tanto de las informaciones es indispensable para que el negocio funcione y se mantenga en el tiempo (Becerra, 2011).

Según Becerra (2011) “para tener un restaurante funcionando de manera rentable es necesario que allí se pueda conseguir la comida que más satisfaga al comensal, que la misma tenga un valor monetario que haga que regrese y que el personal de trabajo se enfoque en el trato con el cliente resaltando los productos y servicios que éste brinda” (p.117).

Es por eso que al decidir abrir un restaurante es necesario tener en cuenta no solo el costo de la inversión, sino las estrategias que se utilizarán para intervenir de

manera adecuada en captar la atención de clientes nuevos, mejorar la imagen y brindar un servicio mejorado a través de una estrategia comunicacional interna (Durón García, 2008).

Según Méndez (2018), el marco teórico “se conforma dependiendo los elementos que plantean los autores, generando que el propio investigador pueda fundamentar el proyecto a realizar” (p 84).

Por eso, para poder comprender la investigación partiendo de la teoría y los conceptos se analizará el objeto a investigar, teniendo en cuenta la realización de un plan de comunicación estratégica (Méndez, 2018).

Planes Estratégicos de Comunicación

Un plan estratégico de comunicación es una documentación en donde se recaban destinatarios, objetivos, políticas, recursos, estrategias y acciones comunicativas que deben desarrollarse en una empresa pudiendo caracterizarse por ser integral, interno o externo (Betancourt Guerrero, 2005).

En el caso del plan interno se trata de una estrategia comunicativa que tiene proyección a mediano y largo plazo, para realizar entre los trabajadores y dueños de la compañía, en este caso sería entre los empleados del restaurante Llanerada, mientras que el plan estratégico externo es un proyecto que busca el objetivo de generar mayor cantidad de público, mejorando la comunicación con sus clientes y basándose en los objetivos que posee con el consumidor (Betancourt Guerrero, 2005).

En el último caso, el fin del proyecto se realiza cuando se logra difundir y compartir el mensaje que la empresa desea transmitir poniendo el énfasis en el poderío de la marca mientras que, al realizar un plan integral, el desarrollo de las estrategias será tenido en cuenta tanto en el ámbito interno como en el externo.

Según Stonehouse *et al.* (2002), los conceptos relacionados a los planes estratégicos, el aprendizaje de estrategias y al pensamiento estratégico son conceptualizados de manera ambigua, ya que no incluyen la relación con el diseño estructural organizativo (p. 114).

El objetivo de la realización de un plan de comunicación estratégica es caracterizarlo como un conjunto de acciones que se determinan a través de una guía de acción realizada para amenizar un inconveniente específico (Mintzberg *et al.*, 2010).

Para lograr implementar un plan estratégico es necesario estabilizar los comportamientos de los sujetos que intervienen en el negocio a través del planeamiento específico que posicione a la organización como un ambiente en el que se realizan acuerdos con el interior y el exterior de la misma; para de esa manera generar los ingresos apropiados para su subsistencia (Mintzberg, 2001).

De esta manera, la estrategia interna implica que se establezcan las posiciones laborales específicas, sino también una perspectiva de servicios determinada, que sobrelleve el movimiento impredecible del mercado y tenga planificado un futuro en donde se observen objetivos a cumplir a medio, corto y largo plazo (Health & Health, 2010).

En base a ello, la rentabilidad del negocio dependerá en gran medida de la planeación estratégica que le provea conceptos y enfoques en donde las problemáticas diarias puedan ser resueltas generando un ambiente de trabajo que solucione los inconvenientes (Ansoff, 1985).

Por este motivo, el plan estratégico de comunicación interna consiste en optimizar los recursos para la acción utilizados como guía para intervenir en las situaciones que se presenten, anticipando las acciones que deben aplicarse (Mintzberg, 2001).

Por ello, es necesario que el plan se encuentre estructurado según las características del mercado, con el fin de resaltar la imagen positiva de la empresa, manteniendo las relaciones con el contexto a lo largo del tiempo (Martínez & Sebastián, 2013).

Según Mintzberg (2001), los planes estratégicos se encuentran estructurados partiendo de la planificación tradicional, utilizando la ejecución racional y adaptando los conceptos empresariales para obtener buenos resultados, resaltando el componente intrínseco del plan, basado en la medición, el éxito, el logro y el hacer (p. 116).

Proceso comunicativo

El proceso comunicativo se retroalimenta constantemente, ya que posee un flujo doble que está conformado por la fuente que desarrolla el mensaje, la transmisión del mismo al receptor y la recepción del mensaje junto a su interpretación, lo que

desemboca en un nuevo mensaje que genera la comunicación deseada, intercambiando información para que el receptor modifique su comportamiento (Bartoli, 2012).

La comunicación organizacional es la manera en que se infieren las relaciones comunicacionales producidas entre las organizaciones y sus clientes, generando asimetrías entre ambos y produciendo que el discurso fluya desde los empleados hacia el público y a la inversa, a manera de *feedback* (Capriotti, 2002).

Actualmente, los recursos de la comunicación utilizados por las empresas son innumerables, ya que en forma continua se busca generar impacto utilizando herramientas comunicativas tales como el diseño gráfico, la publicidad o el marketing, funcionando de manera coordinada para otorgarle credibilidad a la empresa y convirtiendo al consumidor en un sujeto con opinión individual (Capriotti, 2002).

Esto se debe a que, en todo hecho comunicativo, es el emisor quien transmite un mensaje al receptor. En el caso de una empresa, el emisor se encuentra en el rol del propietario y los receptores son el público, las entidades o las personas con que se relaciona (Durón García, 2008).

Para generar esa relación comunicativa es necesario que se cree un intercambio discursivo en donde se elaboren mensajes y se emitan al público con el fin de conseguir un objetivo determinado. Es decir, esperando que los receptores del mensaje puedan asociar al negocio con características especiales, propiciadas por los rasgos

perceptivos de la organización que se instauran en los clientes del servicio (Capriotti, 2002).

Estos rasgos determinan la identidad de la compañía, los atributos y las diferencias que posee con las demás empresas, lo cual luego se transmite a los consumidores conformando un estereotipo de comunicación basado en la organización y la imagen desde el interior de la compañía (Becerra, 2011).

La influencia que se genera en los clientes y consumidores de la compañía se potencia mediante el *Efecto de Halo*, que se produce cuando el receptor realiza una evaluación del negocio según los aspectos que posee el espacio y las habilidades que trae consigo la persona (Verderber & Verderber, 2015).

De esta manera, mediante el *efecto de halo*, el sujeto atraviesa un sesgo en su cognición, por lo que una característica de la compañía la extiende a su definición general de la misma, juzgando según la percepción que haya tenido, aunque no sea completamente objetiva (Verderber & Verderber, 2015).

Este concepto en donde se incluyen las características de la organización y el *efecto de halo* genera que la comunicación se base en las preocupaciones e intereses que posee el receptor, ya que la única forma de lograr una comunicación adecuada es interactuando con los aspectos que le parecen sugerentes a quien recibe el mensaje (Marston, 1988).

Por este motivo resulta fundamental que las empresas gastronómicas puedan adquirir información acerca de las preferencias que tienen sus consumidores, para

poder realizar una simulación acerca de las interpretaciones de los mensajes que realizan (Capriotti, 2002).

De esa manera, se busca identificar cuáles son los conceptos comunicativos indispensables que deberán utilizarse para generar interés en el público, conociendo sus características, sus preferencias de comunicación, el nivel educativo, el ámbito socio – económico al que pertenece y los hábitos de consumo que posee (Ansoff, 1985).

Estado del arte

Para realizar el presente trabajo de investigación se tuvo como antecedente la bibliografía que se sitúa en los repositorios de la Universidad Autónoma de Occidente y de la Universidad EIA, ya que representan el marco de referencia para establecer una estrategia de comunicación apropiada para el restaurante.

Ambas universidades se ubican en Colombia y cuentan con un repositorio de más de cien trabajos cada una, por lo que solo fueron seleccionados aquellos relacionados a estrategias de comunicación para restaurantes.

El objetivo es crear un plan estratégico de comunicación para el restaurante Llanerada utilizando el direccionamiento de estrategias y a través de un método de observación de la compañía, específicamente en su funcionamiento interno, para de esa manera poder analizar la misma de manera detallada.

El principal inconveniente que atraviesa el restaurante es que no posee una estrategia de comunicación interna, por lo que debió utilizarse el libro de Fernández Collado denominado "*Teorías y puntos de vista de la comunicación organizacional*", en donde se destacan conceptos organizativos y comunicacionales.

Siguiendo el aporte de Ortega (2012), se pudo establecer que "la organización comunicativa está conformada por actividades y técnicas que facilitan los mensajes que suceden entre los miembros de una compañía, generando influencias en sus conductas y actitudes para que los objetivos se cumplan rápidamente" (p.45).

Por este motivo, el presente plan se realiza utilizando un enfoque analítico – empírico, ya que se parte de una postura empírica – experimental para llegar al sustento teórico utilizando la documentación necesaria, la observación y recolección, junto a un posterior análisis de lo recabado (Ortega, 2012).

Debido a ello es que la propuesta se realiza a través de la formulación de objetivos, la utilización de técnicas de investigación y la evaluación de procesos comunicativos que posee el restaurante, para de esa manera conformar un plan estratégico (España, 2009).

De esta manera, la referencia de proyectos de investigación realizados con anterioridad, dejan en evidencia la manera en que la comunicación se comprende como un fenómeno social en donde se intercambian mensajes e información a través de canales escritos o verbales (Ortega, 2012).

Teniendo las investigaciones de Ortega (2012), España (2009) y la bibliografía de Fernández Collado (2009), el presente trabajo de investigación posee sus aportes, abordando el diagnóstico desde el plano cuantitativo a través de encuestas a los trabajadores del restaurante y mediante el espacio cualitativo en entrevistas realizadas a los clientes, tal como se explica en el estudio de Charles (1991) acerca de la “Comunicación Organizacional Latinoamericana”.

El mismo se utilizó de manera teórica para crear el plan estratégico de comunicación interna para el restaurante Llanerada, sin embargo, fue necesario

establecer los canales de comunicación a utilizar, los procesos que se iban a implementar y la participación de los colaboradores (Charles, 1991).

Además, la bibliografía de García (1998), específicamente la de su libro “*Comunicación Interna*” resultó ser un aporte imprescindible para la formulación de la estrategia, ya que “la conformación de los objetivos debe ser realizada con un lenguaje mediante el cual los receptores puedan comprenderlo de manera apropiada” (p. 111).

Por este motivo, para realizar un plan estratégico de comunicación es necesario realizar previamente el diagnóstico comunicativo, ya que a través de éste se podrá obtener información sobre el tipo de comunicación que se realiza y la cultura que posee la organización (García, 1998).

Asimismo, el aporte de Duque La mir (2015) a través de su proyecto *Plan para fundar un restaurante con el enfoque de la combinación de platos* diferencia en su trabajo la relación existente entre el precio y la calidad, en marcándose en la imagen que brinda el restaurante en Bogotá y demostrando la manera en que el mejoramiento de la atención al público junto a la publicidad del lugar en redes sociales está ligado al incremento de ventas (Duque Lamir, 2015).

Teniendo en cuenta el aporte anterior en donde se pone el eje en el procedimiento estratégico mediante el cual se pueden proyectar nuevos escenarios, la empresa “Los Montes” perteneciente a Blanco y Cuervo (2016) realizó una investigación para identificar las influencias internas y externas que condicionan a los restaurantes colombianos.

Luego de realizar varios análisis pudieron establecer que para que las compañías del mercado gastronómico puedan sostenerse atravesando un mínimo riesgo deben invertir teniendo en cuenta la demanda, atendiendo a la cantidad de personal contratado, el conocimiento de la visión y la misión por parte de los trabajadores y expandiendo el portfolio de la empresa de manera virtual (Blanco & Cuervo, 2016).

La selección de este antecedente en el presente trabajo se debe al aporte que realiza en cuanto a planificación estratégica y las influencias externas e internas de la misma.

Finalmente, el proyecto realizado sobre el restaurante Corocora Fusión denominado *Plan estratégico del restaurante Corocora Fusión* tuvo gran efectividad ya que al año siguiente sus ventas se incrementaron 9% debido al incremento de clientes y a la ampliación del menú generado por el análisis micro y macro empresaria de competitividad (Paniagua, 2018).

Por este motivo, la realización del presente proyecto se pudo llevar a cabo utilizando técnicas para evaluar el nivel comunicativo del negocio, diagnosticar la comunicación y utilizando material bibliográfico pertinente para establecer una dirección propicia para el trabajo. De esta manera, teniendo en claro el diagnóstico externo e interno del restaurante Llanerada se comenzaron a planear intervenciones comunicativas que se desarrollan en el transcurso del proyecto.

Diagnóstico de la empresa

Diagnóstico externo

Análisis PESTEL:

El diagnóstico del restaurante en cuanto a su espacio externo se basa en el estudio sectorial y en el análisis del macro – ambiente, el cual establece la manera en que se desenvuelve el negocio. El mismo se realiza utilizando documentación de la compañía, relativas al Estado Nacional y mediante análisis secundarios del tema.

El hecho de poder generar un diagnóstico externo permite que se tengan en claro las tendencias y los factores que influyen en el desarrollo del restaurante, es decir, las amenazas y las oportunidades por las que atraviesa la empresa en la capital colombiana.

El restaurante Llanerada tiene como público próximo a los pobladores de la ciudad de Bogotá, por lo que resulta indispensable conocer las influencias sociales, tecnológicas y económicas que sopesan en el funcionamiento de la empresa.

Influencia política

Las leyes propuestas para proteger la salud y el medio ambiente generaron modificaciones en la utilización de materias primas y el control de los residuos que éstas generan.

Sin embargo, el déficit fiscal que atraviesa el país, propicia que los sectores productivos y financieros compitan, generando que la producción deje de crecer debido

a los grandes costos y a las elevadas tasas de interés que deben pagar las empresas mediante sus impuestos.

Para paliar esta situación, el Gobierno estableció la Ley 590 durante el año 2000, generando que a través de esta disposición las pequeñas empresas puedan desarrollarse, teniendo una clara regulación del empleo.

En el caso del restaurante Llanerada, la regulación de trabajadores se realizó, sin embargo, el alza en los impuestos y la nueva manera en que se controlan los desechos diarios modificaron el correcto y normal funcionamiento del negocio, afectando la agilidad y el dinamismo con el que se realizaban las tareas.

Influencia económica

El aspecto económico le otorga dinamismo al territorio en donde se encuentra el restaurante, ya que posee variables que influyen directamente en el ámbito laboral y en el accionar del mercado. Asimismo, el contexto internacional y nacional en el que funciona el negocio también genera implicancias respecto a las finanzas particulares.

El PBI que se calcula financieramente se refiere a la producción de servicios y bienes, por lo que durante el año 2018 el porcentaje obtenido fue de 5.2 %¹, dejando en evidencia el comportamiento fluctuante de los distintos rubros del mercado, en donde las empresas de servicios y del sector inmobiliario lideraron el ámbito dejando en tercer lugar la actividad comercial, de hoteles y restaurantes.

¹ DANE, 2018.

En base a los datos brindados por el DANE² durante el mismo periodo, las exportaciones realizadas por el sector de la industria fueron mayores a las del año anterior y el negocio del calzado, derivados y cuero fue mínima con relación a otros sectores, afectando negativamente las materias primas del negocio.

Asimismo, entre el año 2000 y 2018 se dejó en evidencia que el sector de la industria no generó disminuciones en las importaciones, provocando que sea el ámbito más estable del mercado, principalmente en cuanto a la importación de productos químicos y sustancias (DANE, 2018).

En los resultados otorgados por el Departamento de Estadística se puede vislumbrar el objetivo del país basado en la exportación de materias primas y en la importación de productos, dejando a Bogotá como la ciudad que más importaciones realiza para satisfacer las necesidades de la población (DANE, 2018).

Influencia social

Los trabajadores en relación de dependencia no conocen un segundo idioma en el 76% de los casos, considerándolo innecesario para desarrollar sus tareas en el ámbito comercial, industrial y de servicio (Ministerio del Trabajo de Colombia, 2012).

Por lo que resulta indispensable que los trabajadores de la Llanerada hablen un mismo idioma para poder transmitir de manera efectiva el plan de comunicación. Sin embargo, es posible remarcar la importancia que le otorga el sector laboral a la

² . Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

capacitación profesional, ya que se encuentra enmarcada como un punto indispensable para desarrollarse laboralmente (Sarmiento, 2014).

Por lo que en el momento de buscar personal calificado este es uno de los mayores inconvenientes, ya que la falta de capacitación y experiencia en el mercado que se busca desempeñarse genera que el contratar a una persona en el rubro de servicios, comercial o industrial se convierta en una tarea tediosa (Martos, 2019).

Influencia tecnológica

Las empresas que pertenecen al rubro de servicios y de la industria arrojó resultados durante el 2018 en donde el 63.5% de los mismos contaban con una página web propia³, en donde ofrecían información acerca del servicio que brindaba el negocio, promocionan ofertas y permitía que se le realicen preguntas a los encargados de la compañía estando en contacto virtual permanente.

El ámbito que logró el mayor desarrollo tecnológico fue el bancario, ya que en este sector predomina la innovación acerca de bienes y servicios que se prestan como manera de generar nuevos clientes en el mercado, contrariamente a lo que sucede en el mercado gastronómico.

Asimismo, las compañías dedicadas al mercado industrial y comercial no cuentan con un sector especializado en desarrollo, principalmente en el sector comercial, en donde la utilización de página web propia es menor a la de otros mercados, como en el caso del restaurante en cuestión (DANE, 2018).

³ DANE, 2018.

En base a ello se pudo recabar información acerca de la innovación que poseen las compañías en Colombia, dejando resultados referidos a que el 74.2% de las empresas no son innovadores, especialmente las referidas a la industria. Sin embargo, el auge de los negocios innovadores se realizó en el año 2014, cuando el sector encargado de productos químicos agropecuarios comenzó a utilizar innovaciones en sus productos, servicios y en los bienes primarios (DANE, 2018).

Influencia ecológica

Durante el año 2015, las empresas colombianas invirtieron en la protección del clima y del aire más que en ningún otro año hasta el momento, con el fin de conservar el medio ambiente y proteger los recursos naturales (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2016).

En esta situación, las compañías relacionadas al sector industrial fueron las que más cantidad de millones de pesos invirtieron, especialmente las dedicadas a los alimentos, la metalurgia y la madera (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2016).

De esa forma, la producción de combustible nuclear y petróleo en Bogotá generó ganancias magnificadas durante el 2015, ya que representaban un menor gasto económico frente a la industria metalúrgica, del plástico y del caucho, estableciendo a la capital colombiana como el segundo territorio que mayor inversión destinaba a la protección ambiental (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2016).

De esta manera, se vio afectado el sector gastronómico, principalmente en cuanto a la recepción de materias primas y el costo de sus proveedores.

Influencia legal

A través de la normativa impuesta es posible legislar la defensa de la competencia a través de la Superintendencia, la cual pertenece al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, conformando la autoridad sobre la propiedad de la industria y el comercio.

Por lo tanto, las regulaciones que se realizan en cuanto a higiene y seguridad son constantes, regulándose mediante el Sistema General de Riesgos Laborales y el decreto 2162/83 del Ministerio de Salud.

Tal es así que la compañía estudiada cuenta con todas las inspecciones al día, siendo uno de los ámbitos mejor desarrollados por sus trabajadores y dueños.

Análisis del mercado

Datos concretos de restaurantes

Para conocer el contexto en donde se implementará el plan de comunicación estratégica se analizaron datos estadísticos propios de la situación gastronómica en el país, dejando en evidencia las trabas constantes que posee el mercado gastronómico para poder desarrollarse en las principales ciudades, pese a las ganancias exhaustivas que generan para el Estado.

Por medio de la EAS⁴ se pudo conocer que, en el año 2018, Colombia contaba con 768 empresas que se dedicaban a prestar servicios de catering, bares y restaurantes, brindando empleo a 107 personas y generando ingresos mayores a \$4000 millones anuales.

Durante el transcurso de ese año, los ingresos superaron los \$9487 miles de millones, generando una producción bruta que representaba \$9241 miles de millones, generando una diferencia entre ambos montos debido al costo producido por la mercadería que fue vendida (DANE, 2018).

En este periodo, el consumo se posicionó en los \$6541 miles de millones permitiendo que el valor agregado de las compañías que pertenecen a este tipo de mercado se ubique en los \$3574 miles de millones.

Durante el 2018, las compañías que se desempeñaron en catering, restaurantes y bares les brindaron empleo a 95741 sujetos, de los cuales el 74% pertenecían al plantel permanente del sector, el 19% era personal contratado y el 7% tenían una vinculación diferente con el rubro en que desempeñaban sus tareas (DANE, 2018).

Según los datos extraídos por la EAS, durante el 2018 se utilizaron 2181 miles de millones para pagar los salarios de sus empleados y 974 miles de millones para cubrir el saldo requerido por las prestaciones sociales, estableciendo un promedio del ingreso por persona de 23 millones anuales.

⁴ Encuesta Anual de Servicios perteneciente al DANE

Siguiendo estos resultados, el incremento de la producción bruta se logró incrementar un 9.4%, generando que crezca el consumo un 9.6% y que se contraten 7.4% más de sujetos para trabajar en este sector (DANE, 2018).

Ante estos resultados, es posible destacar la participación que posee el sector gastronómico en las actividades comerciales de Bogotá, llevando a que el mercado posea una amplia competitividad en la variación de servicios y platos.

Esto sucede, debido a la cantidad de restaurantes que se encuentran registrados, superando los 700 en la capital colombiana, según los datos provistos por la CCB⁵. Sin embargo, el 12% de ellos no se encuentran regulados por la Cámara de Comercio, ya que no tienen formalizado su trabajo (Cámara de Comercio, 2020).

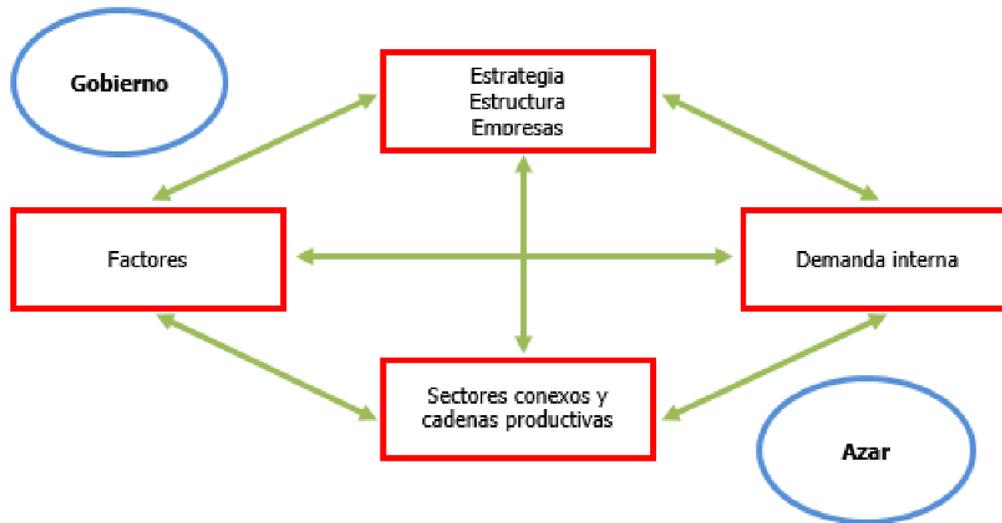
Espacio competitivo

Las compañías que en la actualidad pueden considerarse con mayor fortaleza de comercialización, son las que mantienen un alto nivel de competitividad con empresas que son igualmente exitosas (Betancourt Guerrero, Papeles de trabajo para planes estratégicos, 2005).

Para que ello pueda suceder es necesario contar con condiciones de producción que sean propios de la industria, tener el apoyo de empresas proveedoras, estar pendiente de la demanda y tener en cuenta la rivalidad y estrategia que utilizan las empresas del sector, para gestionar, crear y organizar las rivalidades para con ellas (Betancourt Guerrero, 2014)

⁵ Cámara de Comercio de Bogotá.

Figura 1. Análisis del sector y competencia



Fuente. Betancourt Guerrero, 2014. P. 98.

En Colombia, desde el 2013 comenzó el auge por la cocina internacional, transformando el servicio y por lo tanto, la competencia, ya que los objetivos del mercado también sufrieron modificaciones.

Debido a que el restaurante Llanerada pertenece al comercio alimentario, la interacción que el mismo posee con su competencia contempla las amenazas y las oportunidades que se generan en el mercado, las cuales pueden clasificarse en cinco categorías (Betancourt Guerrero, 2005).

- Rivalidad. Cuanto más desarrollado se encuentra este aspecto, más atractiva resulta la competencia, ya que se genera una disminución en la prestación de los

servicios y en la estabilidad del negocio (Betancourt Guerrero, 2005). Este ámbito se encuentra enmarcado en barreras de salida, las cuales permiten que la compañía pueda sostenerse en el mercado pese a la cantidad de competidores que existen.

- **Ingresantes Nuevos.** Cuando surge una nueva competencia, los negocios generan barreras de salida asegurándose de que la competencia sea ventajosa para los negocios que ya se encuentran funcionando (Betancourt Guerrero, 2005). Estas barreras se enfocan en el capital y en los planes de participación que haya en el mercado, dependiendo de los canales distributivos, la protección estatal, la tecnología y la experiencia.

- **Proveedores.** Son la competencia directa del sector ya que tienen como objetivo reducir costos e incrementar los precios, por lo que la negociación con ellos deberá centrarse en la importancia que poseen, el costo de los productos y la rentabilidad de los mismos dependiendo del precio y la dinámica de producción (Betancourt Guerrero, 2005).

- **Compradores.** Exigen que se desarrolle el servicio generando calidad y precio, los cuales dependen de la rentabilidad y de la demanda que haya en el sector (Betancourt Guerrero, 2005). Los compradores propician que la expectativa del servicio brindado sea alta, aprovechándose de la oferta que existe en cuanto a restaurantes y servicios, por lo que el número de clientes y la rentabilidad del negocio se encuentra en juego.

- **Sustitución de Productos.** La evolución de los servicios o productos brindados está determinada por la sustitución que existen de los mismos, influenciando la disponibilidad y la rentabilidad de la sustitución (Betancourt Guerrero, 2005).

Figura 2. Competencia del mercado



Fuente. Betancourt Guerrero, 2014. P. 102.

Estructura del mercado

El perfil que posee el restaurante Llanerada en cuanto a la competencia se expresa en la tabla a continuación, la cual tiene el objetivo de generar una visión competitiva del negocio, teniendo en cuenta los factores que son necesarios mejorar.

Asimismo, puede destacarse el poco atractivo de inversión que genera el mercado dedicado a la gastronomía debido a las barreras competitivas que poseen, las franquicias, el costo del capital y la protección del Gobierno.

Sin embargo, el restaurante Llanerada es una compañía que en la actualidad utiliza una comunicación informal entre sus trabajadores, la cual se realiza de manera desordenada, por ello la importancia de generar una intervención organizada en donde los conceptos estructurales sean visibles para todos los empleados del lugar.

En la actualidad este negocio no posee estrategias comunicativas, ni en cuanto a la imagen y la difusión de sus servicios ni tampoco en el ámbito interno para con sus trabajadores, por lo que el plan de comunicación se dirige a los propietarios del restaurante, para poder mejorar el sistema comunicativo, ya sea entre ellos, como también para generar nueva clientela mediante la difusión.

Tabla 1. Estructura del mercado.

Restaurante: Llanerada con respecto a su competidor directo.	Marco de la compañía.			
	Competencia del sector: Carnívoros Bogotá.			
Sector: Gastronomía	Falta de interés		Gran interés	
	Alto	Bajo	Bajo	Alto
Rivalidad.				

Cantidad de competidores	X			
Diferencias entre competidores		X		
Crecimiento del mercado.			X	
Aumento de las oportunidades.				
Diferenciación del servicio				X
Importancia del negocio		X		
Rentabilidad		X		
Ingresantes Nuevos				
Activos en utilidad		X		
Utilización de costos			X	
Estrategias de acción				X
Condicionamiento emocional	X			
Amparo gubernamental		X	X	
Utilización del capital		X		
Trabajadores y Propietarios				
Cantidad de Trabajadores		X		
Características del servicio brindado		X	X	
Costos en el pago de salarios	X			
Distribución de tareas.		X	X	
Utilización del capital para invertir en imagen		X		
Tecnología utilizada para comunicación		X		
Materias primas	X			X
Condicionamiento gubernamental				
Experiencia de los empleados	X		X	
Resultados esperados	X			
Compradores				
Clientes	X			
Aspectos del cliente				
Rentabilidad obtenida			X	
Proveedores salientes	X			
Relevancia del sector				X

Cambio de servicios				
Integración de productos.				
Sustitución de productos.				
Disponibilidad del servicio y la producción				X
Rentabilidad de la sustitución				X
Resultados	10	6	3	6

Fuente. Elaboración propia.

Benchmarking

Este ejercicio se basa en el análisis por comparación, el cual permite que se puedan comparar distintas empresas u organizaciones, haciendo hincapié en su desempeño según los indicadores que existan en la actividad.

El proceso mediante el que se evalúan los servicios, los productos y los procesos laborales de las empresas se clasifican como benchmarking, impactando en la comparación del comportamiento de las mismas, siendo indispensable para mejorar el negocio (Spendolini, 1994).

Asimismo, la innovación de este modelo de gestión es útil para desarrollar nuevas ideas que rastreen y compren a las compañías líderes del mercado, administrando la calidad y mejorando los procesos a través de estrategias y métodos establecidos previamente (Spendolini, 1994).

Por este motivo, realizar en el presente proyecto de investigación un Benchmarking competitivo resulta indispensable para establecer un plan estratégico de comunicación que pueda consolidarse y ser efectivo, teniendo como puntos que

orientan la evaluación la posición que ocupa el restaurante en el mercado, su estilo de gestión, las certificaciones de salubridad, el modelo organizativo, el control de calidad, la infraestructura, un adecuado portafolio, un sustento económico y experiencia organizativa.

En base a esto, para realizar el siguiente Benchmarking basado en la competencia se utilizaron datos del restaurante Llanerada y tres negocios más pertenecientes al mismo tipo de mercado y que, por lo tanto, conforman una competencia directa con la compañía estudiada.

El mismo fue realizado con la herramienta SEMRush, por considerarse la más completa en el análisis de datos web en cuanto a competidores y ubicación geográfica.

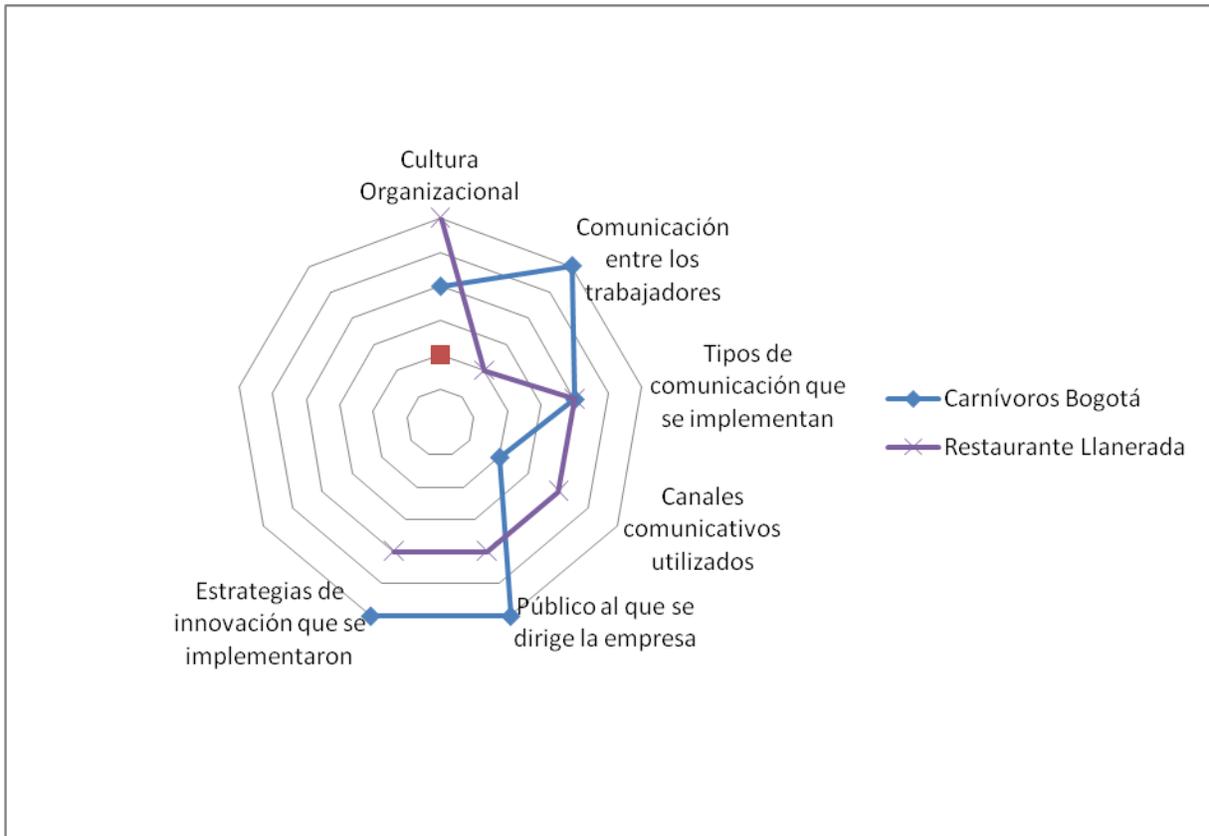
Tabla 2. Benchmarking de competencia

<i>Factor</i>	<i>Peso</i>		<i>Carnívoros Bogotá</i>		<i>Restaurante Llanerada</i>	
			<i>Valor</i>	<i>Valor pesado</i>	<i>Valor</i>	<i>Valor pesado</i>
Cultura Organizacional	22	0.21	2	0.17	3	0.15
Comunicación entre los trabajadores	15	0.2	3	0.22	1	0.09

Tipos de comunicación que se implementan	20	0.21	2	0.41	2	0.24
Canales comunicativos utilizados	12	0.1	1	0.06	2	0.12
Público al que se dirige la empresa	10	0.09	3	0.18	2	0.21
Estrategias de innovación que se implementaron	21	0.19	3	0.13	2	0.17
Total	100	1.00	14	1.17	12	0.98

Fuente. Elaboración propia.

Figura 3. Benchmarking



Fuente. Elaboración propia.

El aspecto clave que posee el restaurante Llanerada se basa en la calidad de sus servicios, en el talento de sus trabajadores y en los precios competitivos que utiliza en el mercado, comercializando sus servicios y productos a los pobladores de Bogotá que se encuentren interesados.

Sin embargo, luego del análisis de Benchmarking se pudo establecer que posee puntos débiles que necesitan ser mejorados, tales como el restaurante que posee un nombre similar y se encuentra en la misma cuadra, la competencia con negocios que ya

poseen un reconocimiento nacional, la experiencia en cuanto al manejo empresarial, el posicionamiento que tiene en el mercado y la escasez de un portffolio.

Por este motivo, la compañía responsable de Llanerada necesitará mejorar la producción, adecuando la misma al gusto del cliente, prestando un servicio de atención confiable y ágil para que los consumidores logren disfrutar el servicio.

Asimismo, necesitará alinearse a las empresas de competencia como Carnívoros Bogotá en los aspectos que actualmente se encuentra en desventaja, para de esa manera, lograr capacidad económica y mejorar la producción, optimizando costos y convirtiendo el restaurante en un negocio con mayor rentabilidad. Además, será necesario que pueda diversificar las prestaciones de sus servicios y sus platos, para incursionar en el mercado de manera pujante y crecer hasta el sistema empresarial internacional.

Diagnóstico interno

Este diagnóstico fue realizado al restaurante Llanerada y se clasificó bajo tres lineamientos estructurados según el diagnóstico global de la empresa, el análisis de la cultura del restaurante y el análisis de la posición que ocupa la compañía a través de entrevistas realizadas a los empleados, administrativos y al Gerente a través de *Google Forms*.

Resultados de entrevistas a empleados

Se puede evidenciar que el restaurante Llanerada no cuenta con trabajadores que lleven más de 10 años laborando para la empresa, la gran mayoría son empleados nuevos que llevan menos de un año o entre 1 y 6 años máximo. Esto se puede evidenciar en la gráfica 1 en el anexo E al final de este documento, con lo cual se puede inferir que es una empresa que cuenta con bastante rotación de personal.

Los trabajadores de Llanerada en su gran mayoría son meseros con un 28,6 % del total de los empleados del restaurante, dividiéndose en 6 áreas de trabajo como lo son la parte administrativa, de producción y gerencia; así como se evidencia en la gráfica número 2 de los anexos E al final de este documento. Con lo cual se evidencia la constante rotación de personal y la poca antigüedad de los empleados por su cargo dentro de la empresa que es muy rotativo y poco longevo.

La falta de canales de comunicación es evidente en el restaurante Llanerada ya que, en su gran mayoría, los empleados reciben la información por medio del voz a voz, esto reflejado en una encuesta realizada a los empleados del restaurante en donde el 57,1% dicen que reciben los comunicados por medio de la información brindada por otro compañero de trabajo, así como se observa en la gráfica 3 del anexo E al final de este documento.

A causa de la rotación continua de personal, el mal uso del conducto regular comunicativo y la falta de herramientas de comunicación, los empleados de Llanerada no conocen los objetivos, la misión, la visión y los valores del restaurante. Esto se

evidencia en una encuesta realizada a los trabajadores en donde el 86,7 % de los empleados desconocen esta información dejando al descubierto el problema comunicacional que tiene la empresa. También se evidencia la falta de capacitaciones y reuniones que se llevan a cabo en Llanerada para los nuevos trabajadores debido a que el 71,4 % de los empleados lo perciben así, según la gráfica 5 y 9 en el anexo E al final de este documento.

A pesar de todas estas falencias y problemáticas, existe un profundo sentido de pertenencia hacia la empresa debido a que existe un acercamiento continuo por parte de la gerencia ya que el 100% de los empleados lo percibe, así como se evidencia en la gráfica 7 en el anexo E al final de este documento. Al existir este acercamiento y confianza entre empleados y empleador, existe una gran motivación en los trabajadores porque el 57,1 % conoce cuáles son sus posibilidades para ascender de puesto dentro de la empresa, esto se ve reflejado en los resultados de la gráfica 6 en el anexo E al final de este documento.

Una causa adicional a la falta de comunicación interna dentro de Llanerada se ve reflejado en el poco uso de herramientas tecnológicas para la comunicación de los empleados, ya que el 42,9% opina que no se usan medios tecnológicos de manera asidua, así como se ve reflejado en la gráfica 8 en el anexo E al final de este documento.

Resultados de entrevistas a administradores

Mediante una encuesta realizada al área administrativa del restaurante Llanerada, se puede evidenciar que quienes coordinan y administran esta empresa son personas muy jóvenes con 24 años de edad como se refleja en la gráfica 10 del anexo E al final de este documento, de lo cual se puede inferir que aún son personas con poca experticia en el mercado laboral y por ende están en un proceso de aprendizaje y de ensayo y error, por lo cual este plan de comunicación puede ser de gran ayuda para mejorar los ámbitos comunicacionales que puede que esté sufriendo la empresa a causa de la juventud de sus administradores que en un 50% si conocen los objetivos, la misión y visión del restaurante como se evidencia en la gráfica 11 en el anexo E al final de este documento.

Diagnóstico global de la empresa según los resultados obtenidos

- Planeamiento. La compañía encargada del restaurante Llanerada no cuenta con documentación acorde para realizar una planificación en donde pueda evaluarse la gestión que se realiza. Asimismo, no cuenta con planificaciones establecidas para el corto plazo referidas a estrategias comerciales y metas financieras. Sin embargo, la compañía tiene definida su misión y visión, a la que adhieren empleados y encargados.

- Administración. El negocio se encuentra está conformado por el Gerente de la sucursal como eje del negocio, mientras que el plantel de trabajadores está compuesto por cinco personas. Sin embargo, los empleados del lugar dejan en evidencia la necesidad de que el funcionamiento diario de la compañía mejore, ya que la falta organización y personal generan que la gerencia y la dirección del restaurante deban realizar trabajo adicional sobre gestión operativa.

Asimismo, cuando los empleados ingresan a trabajar por primera vez al negocio no cuentan con un manual a seguir sobre el funcionamiento del lugar, sino que es el gerente y los directores quienes le indican las funciones y responsabilidades que debe cumplir. En el caso del proceso de operaciones, fue consensuado con empleados de trayectoria que continúan empleándose laboralmente en el lugar. Por este motivo, resulta relevante destacar que la comunicación en el sector interno se realiza de forma verbal, sin soportes que confirmen y recuerden las informaciones pertinentes. En el restaurante Llanerada es notoria la falta de autoridad estructural y la necesidad de que comiencen a respetar los roles para resolver problemas y tomar decisiones desde distintos niveles.

- Dirección. Este espacio del negocio se conforma de manera democrática y participativa, es decir, teniendo en cuenta las opiniones del conjunto de los empleados del lugar. Desde este sector se asignan responsabilidades, se controla el desempeño y se toman decisiones de manera coordinada con los trabajadores. Es por ello, que el

nivel jerárquico del restaurante se encuentra definido, pero la conducción de la comunicación entre los distintos niveles estructurales no es apropiada.

- Control y Evaluación. El restaurante no posee un sistema de control que sea estructurado, ya que los procesos contables se realizan a través de puntos de control aislados, encontrándose relacionados con el inventario de alimentos para realizar los menús establecidos. Sin embargo, el negocio considera necesario que se ejecuten mayores acciones de control para que las decisiones implementadas y los procedimientos generados puedan realizarse de manera exitosa, ya que los resultados que fueron obtenidos por gestionar la compañía no permitieron que se tomen decisiones acertadas en cuanto a las finanzas pertinentes.

Cultura y comunicación de la compañía según los resultados obtenidos

Historia del negocio. Los empleados que trabajan en el restaurante Llanerada pueden aseverar la evolución que tuvo el lugar desde su inauguración, remarcando que el crecimiento pudo realizarse debido a la visión que se desarrolla en el ámbito gerencial y al compromiso que existe entre los trabajadores del lugar. Esto se debe a que los propietarios pudieron desarrollar un enfoque basado en la colaboración y el compromiso, transformando el modo de pensar de los empleados y desarrollando la utilización del software para restaurantes *Soft Restaurant*.

- Comunicación. La forma de comunicarse de manera interna que poseen los trabajadores del restaurante es directa y clara, basada en el diálogo por celular y de manera presencial, específicamente con el sector de la gerencia para lograr autorizaciones a determinados procesos. Esta forma de comunicación informal genera que los empleados del lugar se retroalimenten acerca de su empleo, obteniendo una comunicación sencilla y respuestas al instante; sin embargo, es imprescindible que comiencen a utilizarse nuevos medios formales de comunicación para mejorar los procesos de desarrollo y actividades.

El restaurante Llanerada posee un sistema de comunicación basado en imágenes y anotaciones en formato papel para distribuir sus tareas, como también radio estilo Walkie Talkie para realizar la comunicación entre los trabajadores en el momento de prestar el servicio, como así también se utiliza la comunicación de voz a voz y mediante documentaciones en carpetas que deben firmar los trabajadores como visado. Asimismo, en cuanto a la comunicación externa, se utilizan envoltorios de packaging, anuncios por micrófono en el lugar, publicidad en la folletería y estampas en la vestimenta de los empleados. Esta situación deja en evidencia la falta de tecnología utilizada en el lugar, tanto para la comunicación externa e interna, por lo que el desarrollo del plan estratégico será de gran utilidad.

- Proyecto formal. Los trabajadores no poseen información acerca de la visión y misión que posee la compañía, ya que desde la gerencia no se realizó este tipo de comunicación.

- Producción. Los valores que poseen los empleados del restaurante Llanerada no están definidos de manera formal, ya que no existe un conjunto de valores que sea compartido por toda la compañía, generando una ausencia en los valores corporativos de la empresa.

Sin embargo, en este negocio, las fechas especiales gozan de una organización y celebración que se planean constantemente, pero sin informar a todo el plantel de empleados sobre los logros obtenidos. Tampoco son de público conocimiento los emprendimientos del restaurante ya que, en la mayoría de los casos, los trabajadores se enteran de los mismos por comentarios, impidiendo que el personal pueda alinearse a los objetivos establecidos y que se afecte el sentido de pertenencia al lugar, por lo que es necesario mejorar esta situación propiciando que se utilice una comunicación formal entre los trabajadores del negocio.

- Simbolismo. Los símbolos que representa el restaurante Llanerada, establecen el comportamiento que poseen los empleados de la compañía debido a las creencias y los valores que circulan en el lugar y al significado que se les otorga. El logo del negocio es por medio del cual se reconoce al restaurante, sin embargo, es el único establecido a nivel organizativo, ya que ningún otro simbolismo representa su identidad.

Ante esto, es posible remarcar que la empresa no posee símbolos evidentes que representan su cultura, por lo que esta situación es considerada una debilidad que debe

reverse conjuntamente entre los empleados y la gerencia del lugar, para lograr que se apropien e interioricen del espacio en el que desempeñan sus tareas.

- Relaciones. Los empleados del negocio mantienen una relación formal entre ellos que responde a los lineamientos típicos del ámbito profesional y laboral, generando un ambiente tranquilo y agradable para desempeñar sus tareas. En este caso el compañerismo entre los trabajadores es evidente, propiciando una fluida comunicación con los superiores, manteniendo un alto grado de confianza.

- Poder. Este aspecto se encuentra enmarcado en la gerencia, ya que a través de ella se desarrollan las actividades y los procesos productivos, ejerciendo un poder legítimo validado por los trabajadores de la compañía. Este tipo de relaciones están configuradas bajo la modalidad de cordialidad y respeto, con las atribuciones propias del cargo formal y dejando de lado los aspectos informales de la situación. Sin embargo, es necesario mejorar este ámbito revisando las funcionalidades y el alcance que posee cada puesto laboral.

- Liderazgo. La visión que posee la gerencia influye a todos los trabajadores del lugar, conformando la única figura de liderazgo en el restaurante, el cual se basa en un tipo de líder democrático que propicia el diálogo con los empleados. Sin embargo, en varias ocasiones este estilo de liderazgo genera que desaparezca el rol del líder

propriadamente dicho independientemente del respeto que le tengan sus trabajadores, por lo que es imprescindible generar una sinergia efectiva entre las diferentes áreas.

- Subcultura. El restaurante Llanerada no tiene una cultura definida, por lo que no pueden hallarse subculturas que tengan otros objetivos.

- Identidad. Los clientes del lugar califican el servicio brindado como un negocio que brinda diversidad en el menú, personal experimentado y con una evolución efectiva en base a los cambios del entorno, pero sin haber sido planificada con anterioridad. Por lo que para establecer la identidad de la compañía es necesario establecer aspectos característicos que se desprendan de su visión, misión, símbolos y valores, proyectando sus objetivos a nivel nacional y construir una imagen que represente la identidad de la empresa.

Tabla 3. Influencias internas para el restaurante Llanerada.

<i>Variables</i>	<i>Situación</i>	<i>Impacto</i>
Falta de planificación para el largo plazo.	La empresa no cuenta con una planificación referida al largo plazo, generando que no puedan	Debilidad

	<p>desarrollarse una misión y visión propia, sin poder establecer objetivos, estrategias y metas a largo plazo, provocando la vulnerabilidad de la compañía.</p>	
<p>Definición de la estructura de la organización</p>	<p>El restaurante no posee una estructura organizacional que optimice el servicio que se brinda. En la actualidad la estructura está organizada de manera jerárquica, pero sin roles definidos.</p>	<p>Debilidad</p>
<p>Toma de decisiones estructurada</p>	<p>La compañía posee una estructura en donde se toman decisiones según los niveles de responsabilidad y estableciendo directrices a largo plazo.</p>	<p>Fortaleza</p>
<p>Dirección democrática</p>	<p>La dirección del restaurante es democrática, ya que promueve el desarrollo y la participación por parte de los empleados.</p>	<p>Fortaleza</p>

Decisión funcional	El negocio no cuenta con las capacidades prácticas para poder tomar decisiones acerca del funcionamiento organizacional, por lo que no se obtienen resultados apropiados en el ámbito comercial.	Debilidad
Control y evaluación	El control y la evaluación no está enmarcado en un sistema que determine el desempeño y las correcciones a realizar. Sin embargo, se realizan controles en aspectos específicos.	Fortaleza
Comunicación informal	El restaurante no utiliza un medio de comunicación formal a nivel interno.	Debilidad
Poco impacto en el mercado	La empresa tiene la posibilidad de acceder al mercado de manera virtual, pero no posee el impacto necesario para realizar ventas efectivas.	Debilidad
Liderazgo dirigencial	El negocio posee un generante experimentado	Fortaleza

	que con el tiempo fue adquiriendo mayor formación comercial.	
--	--	--

Fuente. Elaboración propia.

Análisis DOFA

El análisis DOFA⁶ que se realiza sobre el restaurante Llanerada permite que se conozcan las alternativas externas que pueden utilizarse para transformar y posicionar al negocio en un mejor ámbito empresarial, potenciando las oportunidades y teniendo en claro las amenazas para contrarrestarlas.

El aspecto interno establece como confrontar las debilidades que posee la empresa generando un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de esa manera, obtener una ventaja en la prestación de servicios y productos con relación a la competencia.

Por lo tanto, a continuación, se presenta el análisis DOFA realizado mediante la herramienta online Lucidchart, con el objetivo de colaborar con la dirección del restaurante Llanera determinando las estrategias que necesitan implementarse para poder concretar los objetivos de la presente investigación.

⁶ Herramienta que analiza las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que posee una empresa u organización.

Tabla 4. Análisis de factores externos.

<i>Factores Intervinientes</i>	<i>% Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación Peso</i>
Oportunidades			
Intervención del Gobierno en el ámbito gastronómico	4	3	0.20
Dinamismo	11	5	0.5
Trabajadores capacitados	11	5	0.5
Horizontalidad de los empleados	4	4	0.20
Estrategias de planeación	11	3	0.3
Innovación en el servicio	4	3	0.2
Amenazas			
Valor agregado	11	3	0.3
Mercado concentrado	11	2	0.2
Franquicias de bebidas y alimentos	11	3	0.3
Competencia	18	2	0.3
Inversiones para brindar innovación a los clientes	4	2	0.05
Total	100		3.05

Fuente. Elaboración propia.

La matriz realizada permite que pueda identificarse una ponderación de 3.05, ya dejando en evidencia que la compañía no brinda respuestas eficientes aplicadas al contexto, condicionando su evolución, especialmente en el ámbito referido a tomar decisiones y revisar retos. Por este motivo, resulta indispensable que se propongan estrategias que transformen la situación.

Tabla 5. Análisis de factores internos.

<i>Factores Intervinientes</i>	<i>% Peso</i>	<i>Valor</i>	<i>Ponderación Peso</i>
Fortalezas			
Establecer decisiones	9	4	0.5
Estilo democrático de dirección	6	3	0.20
Control y Evaluación	16	4	0.7
Liderazgo de la dirigencia	9	3	0.2
Debilidades			
Falta de planificaciones	16	1	0.20
Estructura de la organización	9	1	0.2
Decisiones acertadas	7	2	0.2
Comunicación deficiente	9	2	0.3

Poco o nulo impacto en el mercado	19	1	0.3
Total	100		2.8

Fuente. Elaboración propia.

En este caso, la matriz sobre el análisis de los factores internos permitió que se identifique una eficiencia de 2.8, remarcando la debilidad del restaurante para impactar en el mercado y necesitando modificar su estilo de trabajo.

Plan Estratégico de Comunicación

Problemática actual

La problemática que atraviesa el restaurante Llanerada se encuentra en el área operativa, técnica, administrativa, financiera y de mercadeo, por lo que es necesario que el negocio utilice un plan estratégico de comunicación para fortalecer el servicio brindado y pueda potenciarse frente a la competencia, generando que atraer a un número mayor de clientes.

Para ello será necesario contar con las capacidades del personal técnico, administrativo, directores y con los trabajadores del lugar implementando una comunicación que sea fluida y permita que pueda fortalecerse el negocio y establecer una visión en conjunto.

A continuación, se desarrolla el plan estratégico, junto a sus objetivos, el cual deberá implementarse para mejorar sus actividades diarias.

Tabla 6. Evaluación actual.

<i>Inconveniente</i>	<i>Causa</i>	<i>Consecuencia</i>	<i>Resolución</i>
No hay oferta de servicios y productos nuevos	No se conformó una unidad organizativa Desconocimiento de los	Manejo comercial deficiente	Analizar las necesidades que poseen los clientes según la zona en donde se encuentra el restaurante.

	requerimientos de los clientes.		
El mercado es desconocido	Existe un desconocimiento de cuáles son los nichos comerciales debido a que no se realizó una investigación sobre el tema	Ingresos concentrados No puede expandirse a nuevos mercados.	Conocer los mercados que existen en todos sus aspectos
No resalta la imagen de la compañía	Falta un plan estratégico de promoción y publicidad del negocio	Los clientes desconocen el portfolio de servicios y productos	Mejorar la imagen comercial
Demasiados servicios en un solo espacio comercial	Falta de desarrollo del ámbito comercial para desarrollarse en el mercado. Escasa rotación del ingreso debido al flujo de la caja.	Dependencia de un único mercado	Generar un nuevo paquete de menús para turistas y clientes habituales.
Escaso crecimiento del patrimonio comercial debido a las ventas	Poca oferta para el cliente. Falta de cumplimiento de ofertas de servicio.	Pérdida de clientes por no tener en cuenta las necesidades que poseen.	Implementar una estrategia de venta en donde se interactúe de manera constante con los clientes generando fidelidad. Adaptar las capacidades y los recursos hacia lo

			<p>que el cliente requiere.</p> <p>Generar fidelidad por parte de los clientes mediante la estrategia de venta consultiva que permite interaccionar más con los clientes.</p>
Poco desarrollo laboral	<p>Escasa disponibilidad de dinero en efectivo dependiendo la temporada anual.</p> <p>Falta de recuperación a largo plazo.</p>	<p>Endeudamiento de la compañía.</p> <p>Aumento del costo económico.</p>	<p>Elaboración de un plan económico</p>
Comunicación organizativa informal	<p>Ausencia de medios tecnológicos y de comunicación entre los trabajadores.</p> <p>Falta un sistema que pueda comunicar de manera eficiente.</p> <p>No se utilizan nuevas tecnologías.</p>	<p>Deficiente calidad de comunicación.</p> <p>Relaciones débiles con el cliente</p>	<p>Plan estratégico de comunicación.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Objetivos y actividades del Plan Estratégico de Comunicación

Los objetivos planteados en el comienzo del proyecto de investigación hacen referencia a los propósitos que desea lograr el restaurante Llanerada, sin embargo, a continuación, se presentan objetivos a cumplir propios del plan estratégico de comunicación, para que el mismo pueda desarrollarse con efectividad.

Objetivo general: Lograr un aumento de ventas en un 60% a un periodo de 12 meses basándose en el nivel de satisfacción, rendimiento y comunicación de los trabajadores del restaurante Llanerada de la empresa SAJAMIB S.A.S. mejorando la imagen, reputación y servicio al cliente de la compañía.

<i>Objetivo:</i>			Lograr una comunicación interna clara entre los trabajadores de Llanerada de la empresa SAJAMIB S.A.S.				
<i>Objetivo específico 1:</i>			Lograr una comunicación interna estructurada entre los trabajadores y el gerente de manera diaria y asidua, que se refleje en un 70 % al término de 12 meses.				
<i>Audiencias o públicos</i>	<i>Estrategias de comunicación</i>	<i>Tácticas: acciones y productos de acción</i>	<i>Actividades</i>	<i>Control o indicador</i>	<i>Variables de indicadores</i>	<i>Responsables</i>	<i>Fecha de inicio / final</i>

Propietarios y gerente.	Utilizar nuevas formas para la comunicación interna	Reunión	Realizar reuniones diarias antes de comenzar la labor.	Número de reuniones por semana	Reuniones realizadas	Propietarios y gerente	Inicio: septiembre 2022 Finalización: agosto 2023
			Actas para registrar las reuniones de manera digital	Cantidad de actas redactadas	Reuniones realizadas		
		Liderazgo	Tener un líder establecido que comunique la información surgida de manera imprevista a todos los trabajadores.	Cantidad de recepción de información de último momento.	Asistencias comunicativas del líder para con los trabajadores		
		Utilización de tecnología	Crear un sistema privado online al que tengan acceso todos los trabajadores con su usuario y contraseña	Mayor cantidad de comunicación online.	Boletines online		

			Colgar la información en el sistema privado de la empresa	Cantidad de visitas que recibe el documento	Boletines online		
--	--	--	---	---	------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia.

<i>Objetivo:</i>				Mejorar la imagen del restaurante Llanerada de la empresa SAJAMIB S.A.S.			
<i>Objetivo específico 2:</i>				Aumentar el número de clientes seguidores en redes sociales y calificación digital en un 60% mensual con un aumento en el engagement durante 12 meses.			
<i>Audiencias o públicos</i>	<i>Estrategias de comunicación</i>	<i>Tácticas: acciones y productos de acción</i>	<i>Actividades</i>	<i>Control o indicador</i>	<i>Variables de indicadores</i>	<i>Responsables</i>	<i>Fecha de inicio / final</i>
Propietarios y gerente.	Generar nuevas maneras de publicidad del restaurante	Actividad de planeamiento	Detectar los productos, insumos y seguidores digitales con los que cuenta el restaurante para comenzar a promocionar sus servicios y productos.	Cantidad de publicidad realizada	Medios de publicidad	Propietarios y gerente	Inicio: septiembre 2022 Finalización : agosto 2023

			Contratar un Community Manager para tener activas las cuentas digitales.	Publicidad digital	Medios de publicidad		
			Realizar folletos y tarjetas para brindarle a las personas que pasean por la cuadra del lugar	Publicidad tradicional			
		Convenios con agencia de publicidad	Establecer la propuesta que se realizará con la imagen y presupuestarla.	Propuesta realizada	Medios de publicidad		
Jefe de cocina y responsables		Ejecución de nuevas propuestas gastronómicas y de servicios	Relanzar nuevos productos y servicios diseñados de manera innovadora.	Brindar un servicio innovador con productos diversificados para los clientes.	Clientes nuevos		
			Atraer nuevos clientes mediante promociones de servicios con tarjetas de crédito	Cantidad de nuevos clientes en el término mensual	Clientes nuevos.		

			y descuentos por día.				
--	--	--	-----------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

<i>Objetivo:</i>			Que los trabajadores reconozcan la visión y misión del restaurante Llanerada				
<i>Objetivo específico 3:</i>			Mejorar el ambiente laboral del restaurante Llanerada de manera que el 70% de los trabajadores sientan mayor sentido de pertenencia y un mayor involucramiento e identificación con el restaurante en un periodo de 12 meses.				
<i>Audiencias o públicos</i>	<i>Estrategias de comunicación</i>	<i>Tácticas: acciones y productos de acción</i>	<i>Actividades</i>	<i>Control o indicador</i>	<i>Variables de indicadores</i>	<i>Responsables</i>	<i>Fecha de inicio / final</i>
Propietarios, trabajadores y gerente.	Conocer la misión y visión de la empresa	Reuniones de carácter informativo y didáctico.	Fijar objetivos quincenales para que cada trabajador se mantenga involucrado dando a conocer la identidad de marca de la empresa.	Trabajadores motivados y comprometidos	Mejor prestación del servicio y/o producto	Propietarios, trabajadores y gerente	Inicio: septiembre 2022 Finalización : agosto 2023
			Juegos didácticos y momentos de entretenimiento	Trabajo colaborativo entre compañeros.	Eficacia en la tarea a desarrollar		

			o cada quince días para que cada trabajador se conozca mejor con el compañero y conozca la identidad de marca.				
		Liderazgo	Tener un líder establecido que se encuentre a disposición de los trabajadores	Cantidad de acuerdos realizados	Eficiencia en las negociaciones entre compañeros		

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de gestión de los objetivos

INDICADOR TÁCTICO	
OBJETIVO GENERAL	Lograr un aumento de ventas en un 60% a un periodo de 12 meses basándose en el nivel de satisfacción, rendimiento y comunicación de los trabajadores del restaurante Llanerada de la empresa SAJAMIB S.A.S. mejorando la imagen, reputación y servicio al cliente de la compañía.
Variable o atributo	Aumento de ventas y atención al cliente.
Nombre	Porcentaje de crecimiento de ventas.
Escala	Porcentaje.
Rango	60 %
	40%
Horizonte	A los 6 meses de haber iniciado el plan estratégico y a los tres meses al finalizar, en el primer semestre de 2023.
Definición	Un incremento en las ventas a causa de un buen clima organizacional, una excelente comunicación, una buena imagen y reputación del restaurante generada por un excelente servicio de los trabajadores.
Instrumento	Reporte de ventas mes a mes.
Categorías	N/A
Pregunta	N/A
Fórmula	Tendencia a un incremento de ventas del restaurante en un 60% en un periodo de 12 meses.

Fuente: Elaboración propia.

INDICADOR TÁCTICO	
OBJETIVO ESPECÍFICO 1	Lograr una comunicación interna estructurada entre los trabajadores y el gerente de manera diaria y asidua, que se refleje en un 70 % al término de 12 meses.
Variable o atributo	Aumento de empleados satisfechos.
Nombre	Porcentaje de empleados con una alta satisfacción laboral.
Escala	Porcentaje.
Rango	70%
	50%
Horizonte	A los 6 meses de haber iniciado el plan estratégico y a los tres meses al finalizar, en el primer semestre de 2023
Definición	Aumento de satisfacción en los empleados con un buen clima organizacional que se vea reflejado en los productos, servicios y atención al cliente.
Instrumento	Encuesta.
Categorías	1. Insatisfecho 2. Satisfecho 3. Muy satisfecho
Pregunta	¿Cómo se siente trabajando en Llanerada desde que fueron aplicados los cambios dentro de la empresa a través del Plan Estratégico de Comunicación?
Fórmula	Cantidad de trabajadores que se encuentren entre las categorías satisfecho y muy satisfecho.

Fuente: Elaboración propia.

INDICADOR TÁCTICO	
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	Aumentar el número de clientes seguidores en redes sociales y calificación digital en un 60% mensual con un aumento en el engagement durante 12 meses.
Variable o atributo	Aumento de seguidores en redes sociales y vistas en página web.
Nombre	Crecimiento orgánico de las redes sociales de la marca.
Escala	Porcentaje
Rango	60%
	40%
Horizonte	A los 6 meses de haber iniciado el plan estratégico y a los tres meses al finalizar, en el primer semestre de 2023
Definición	Aumento de seguidores en las redes sociales, interacción digital con el cliente de manera asidua y buenas calificaciones en plataformas digitales del mercado gastronómico.
Instrumento	Reporte estadístico mes a mes del crecimiento orgánico digital y su respectiva calificación.
Categorías	N/A
Pregunta	N/A
Fórmula	Gráfica estadística lineal que represente el comportamiento digital de la marca.

Fuente: Elaboración propia.

INDICADOR TÁCTICO	
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	Mejorar el ambiente laboral del restaurante Llanerada de manera que el 70% de los trabajadores sientan mayor sentido de pertenencia y un mayor involucramiento e identificación con el restaurante en un periodo de 12 meses.
Variable o atributo	Aumento del sentido de pertenencia de los trabajadores en la compañía.
Nombre	Mayor apropiamiento y conocimiento de la empresa.
Escala	Porcentaje
Rango	70%
	50%
Horizonte	A los 6 meses de haber iniciado el plan estratégico y a los tres meses al finalizar, en el primer semestre de 2023
Definición	Mayor sentido de pertenencia y conocimiento de los objetivos, misión, visión y valores de la empresa con el fin de generar un excelente clima organizacional.
Instrumento	Encuesta.
Categorías	<ol style="list-style-type: none"> 1. No las conozco. 2. Las conoce, pero no se siente a fin con ellas. 3. No sabe, no responde. 4. Sí las conozco y me siento a fin con ellas.
Pregunta	¿Conoce usted la identidad de la marca incluyendo los objetivos, la misión, visión y valores que ésta posee, y se siente a fin con ellas?
Fórmula	Sumatoria de empleados con respuestas entre las categorías 2 y 4.

Fuente: Elaboración propia.

Indicadores de gestión de las tácticas

INDICADOR TÁCTICO OBJETIVO ESPECÍFICO 1	
Táctica 1.1	Realizar reuniones diarias antes de comenzar la labor y sus respectivas actas para registrar las reuniones de manera digital.
Variable o atributo	Cantidad de reuniones realizadas para mejorar la comunicación interna.
Nombre	Número de empleados con satisfacción alta.
Escala	Porcentaje
Rango	70%
	50%
Horizonte	Se medirá trimestralmente con encuestas sobre el funcionamiento de estas reuniones diarias que se van a llevar a cabo a partir del mes 1 y su nivel de satisfacción frente a estas medidas implementadas viéndose reflejado en su trabajo dentro de la compañía.
Fórmula	Porcentaje de empleados satisfechos.

Fuente: Elaboración propia.

INDICADOR TÁCTICO OBJETIVO ESPECÍFICO 2	
Táctica 2.1	Realizar una actividad de planeamiento para detectar los productos, insumos y seguidores digitales con los que cuenta el restaurante para poder contratar un Community Manager.
Variable o atributo	Percepción de imagen, reconocimiento y reputación de la marca.
Nombre	Número de seguidores en las redes sociales del restaurante.
Escala	Número.
Rango	2000 seguidores.
	500 seguidores.
Horizonte	Se medirá los primeros tres meses de comenzado el plan para medir el comportamiento del restaurante con respecto al comportamiento de las ventas.
Fórmula	Métricas en aumento de seguidores.

Fuente: Elaboración propia.

INDICADOR TÁCTICO OBJETIVO ESPECÍFICO 3	
Táctica 3.1	Reuniones de carácter informativo y didáctico con juegos, momentos de entretenimiento y esparcimiento entre los trabajadores.
Variable o atributo	Cantidad de trabajadores con conocimiento de la marca y sentido de pertenencia.
Nombre	Porcentaje de empleados que asisten a estas reuniones y adquieren conocimiento de los valores, misión, visión y objetivos de la marca.
Escala	Porcentaje
Rango	70%
	50%
Horizonte	Se realizarán estas reuniones quincenalmente a partir del mes uno hasta el final del cronograma con el fin de analizar su funcionamiento a partir de este Plan Estratégico de Comunicación propuesto.
Fórmula	Gráfica porcentual de trabajadores con conocimiento de la identidad de marca y aumento de sentido de pertenencia.

Fuente: Elaboración propia.

Cronograma de actividades

Objetivo: Establecer cuáles son las necesidades del cliente con el fin de mejorar la disponibilidad de productos y recursos.

	SE P	OC T	NO V	DIC	EN E	FEB	MA R	AB R	MAY	JU N	JU L	AG O
Identificar a los clientes que concurren al restaurante según sus necesidades, la actividad laboral que realizan, el ingreso que poseen y el lugar en donde viven.												
Realizar encuestas a los clientes con el fin de determinar los nuevos servicios que espera conseguir del restaurante.												
Innovar con los servicios que ya se brindan.												
Insertar nuevos servicios y productos según los requerimientos												

de los consumidores														
---------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Detectar los nichos comerciales, estableciendo requerimientos y estrategias de inclusión

	S E P	O C T	N O V	D I C	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O
Realizar encuestas para detectar los requerimientos que necesita el servicio.												
Realizar reuniones bajo actas con delegados de comunicación de cada área.												

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Generar publicidades en espacios de posibles consumidores.

	S E P	O C T	N O V	D I C	E N E	F E B	M A R	A B R	M A Y	J U N	J U L	A G O
Reconocer con qué insumos y cuantos seguidores digitales se cuentan para gestionar mensajes publicitarios y propagandas												

que repercutan en la imagen del negocio.												
Determinar cuál es el medio de comunicación que resulta más efectivo para con los clientes.												
Establecer qué tipo de presupuesto se destinará a publicidad												
Realizar publicidad y promociones del restaurante a través de diversos medios de comunicación.												

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Propiciar la inserción en mercados nuevos, incrementando la oferta de productos y servicios.

	SE P	OC T	NO V	DIC	EN E	FEB	MA R	AB R	MAY	JU N	JU L	AG O
Implementar nuevos servicios y productos												
Realizar la promoción de												

los nuevos servicios y productos.												
Gestionar la incorporación de nuevos clientes.												

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Fortalecer el vínculo cliente y el restaurante

	SE P	OC T	NO V	DI C	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O
Realización de reuniones didácticas e informativas quincenalmente para dar a conocer la identidad de marca, crear un ambiente laboral ameno y un excelente sentido de pertenencia												
Detectar las falencias de la compañía.												
Obtener un nuevo posicionamiento comercial lanzando servicios y productos que no generen incremento en los costos, pero le otorguen												

valor al restaurante.													
-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Establecer rentabilidad a través de la creación de un modelo económico que sea dinámico.

	SE P	OC T	NO V	DIC	EN E	FEB	MA R	AB R	MAY	JU N	JU L	AG O
Establecer los valores financieros con los que cuenta el negocio.												
Identificar el mayor nivel de rentabilidad y realizar un modelo financiero a seguir que sea confeccionado por la gerencia del lugar.												
Estructurar el restaurante según el estado económico en que se encuentre.												

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Desarrollar solvencia en el ámbito financiero de la empresa

	SE P	OC T	NO V	DIC	EN E	FEB	MA R	AB R	MAY	JU N	JU L	AG O
Gestionar la caja de manera diaria, automatizando el sistema.												
Implementar una política económica que pueda ser sostenida en el tiempo												

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Controlar los requerimientos contables y legales.

	S E P	O C T	NO V	DIC	ENE	FEB	MA R	AB R	MAY	JU N	J U L	AGO
Rendir a las autoridades pertinentes los informes legales, financieros y tributarios.												
Seleccionar qué trabajadores van a encargarse de comunicar la información												
Encuestas trimestrales a empleados sobre el funcionamiento de los delegados de las comunicaciones, las actas y la información brindada para medir el nivel de satisfacción.												

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: Desarrollar un plan de comunicación estratégico para fortalecer las relaciones laborales.

	SE P	OC T	NO V	DI C	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O
Diagnosticar la comunicación actual que existe en el restaurante.												
Establecer los requerimientos necesarios para mejorar la comunicación teniendo en cuenta a los clientes, las alianzas y a los trabajadores del lugar.												
Implementar un protocolo a seguir para realizar las comunicaciones externas e internas.												

Fuente: Elaboración propia.

Control y seguimiento

Las actividades propuestas para llevar adelante el presente plan estratégico se realizan siguiendo los lineamientos legales y las disposiciones establecidas por el Estado, con el fin de obtener una mejora continua en la prestación de servicios y en la venta de productos.

Por lo tanto, los trabajadores del restaurante Llanerada juntos a sus responsables se enmarcaron en prácticas legales y éticas desde el comienzo del plan estratégico, realizando un control y un seguimiento mensual del mismo para corregir desviaciones y definir objetivos en caso que sea necesario.

En base a ello, los sujetos que ocupen el cargo de gerente, el personal financiero y el asistente administrativo son las personas encargadas de realizar el seguimiento pertinente para que se cumplan los indicadores que determinan el logro de los objetivos en el corto plazo, a través de un informe que se presentará de manera mensual en donde debe constar las gestiones que van desarrollándose.

De esta manera, el gerente será el encargado de presentar dicho informe a los propietarios / directores del restaurante, demostrando el proceso en el que se encuentra el plan estratégico, para que éstos puedan analizarlo y re - dirigir las directivas al resto de los trabajadores.

Indicadores

Los indicadores se utilizan para realizar el seguimiento y control del plan estratégico de comunicación, teniendo como objetivo mejorar las acciones del restaurante.

<i>Categorías</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Acción</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Valor</i>
Resultados del sector	Determinar el porcentaje de servicios prestados a los clientes	Utilizar una herramienta tecnológica para medir el servicio a través de encuestas que demuestran la complacencia del cliente	Cumplir con realizar la prestación del servicio al cliente.	Servicio no realizado a tiempo / Servicio realizado en tiempo y forma.
Agrado del consumidor	Encuesta para clientes		Bienestar de clientes externos	Realizar una encuesta cada mes
Agrado del consumidor externo	Solucionar las inquietudes del cliente		Servicios prestados / Cantidad de clientes mensuales	Cantidad de clientes mensuales / Pagos realizados por los consumidores
Desarrollo	No exceder el presupuesto.	Realizar estimaciones	Valor de facturación	Servicios prestados /

	Costos óptimos	del presupuesto estableciendo metas específicas	Precio del servicio / Cantidad de clientes	Precio del servicio mensual
Resultados del sector	Incrementar la participación comercial	Reconocer los riesgos a atravesar dependiendo las amenazas y	Porcentaje de servicios mensuales / Porcentaje de nuevos clientes	Servicio prestado mensual / Servicio prestado a nuevos clientes
Resultados del sector	Incrementar número de clientes	oportunidades que presente el entorno comercial, para luego utilizar una	Presupuesto mensual del servicio / Porcentaje del servicio del año anterior	Servicio prestado mensual / Porcentaje del servicio del año anterior
Resultados del sector	Evaluar el presupuesto del servicio	herramienta digital que realice el seguimiento y el control de las metas propuestas.	Presupuesto del servicio / Porcentaje del servicio	Servicio prestado mensual / Porcentaje Servicio mensual
Resultados del sector	Negociaciones con	Generar un programa que controle y	Porcentaje de nuevos clientes	Precio de nuevos clientes /

	potenciales clientes	realice un seguimiento del cumplimiento de metas establecidas		Porcentaje del precio de nuevos clientes
Resultados del sector	Controlar y evaluar la recaudación		Días de recaudación / Fecha de facturación	Días que vencen las facturaciones
Agrado del consumidor	Encuesta para clientes nuevos		Valor de bienestar	Satisfacción de la encuesta realizada
Agrado del consumidor externo	Solucionar las inquietudes del cliente		Servicios realizados / Número de clientes	Número de clientes / Número de servicios prestados
Desarrollo	Establecer una Dirección de comercio	Convocar a los trabajadores para cubrir el puesto de director de comercio	Porcentaje de cumplimiento del servicio	Presupuesto del servicio / Porcentaje de cumplimiento del servicio
Aprendizaje	Capacitación de los trabajadores		Cumplir objetivos y metas propuestas	Porcentaje de metas y objetivos cumplidos

Fuente: Elaboración propia.

Recomendaciones

La principal recomendación se destina a la Gerencia del restaurante Llanerada, la cual debe mantener un conocimiento comercial, desarrollando hábitos de eficiencia y colaboración apuntando a sostener el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por este motivo, se recomienda gestionar una estructura basada en procedimientos y procesos manuales, mediante los cuales se puedan cumplir los objetivos del plan estratégico de comunicación propuesto.

Asimismo, resulta fundamental que el personal que desempeña sus funciones en el restaurante se capacite idóneamente, para convertirse en trabajadores competentes y con un gran servicio de atención.

Por otra parte, lograr establecer una misión y una visión determinada, generará un vínculo entre los empleados del lugar y el sentido de pertenencia, partiendo desde los propietarios hasta los clientes, por lo que es necesario fortalecer el ímpetu comercial del restaurante Llanerada, ya que se obtuvo un bajo resultado en su análisis interno; por lo que mejorar en cuanto al desempeño y contar con trabajadores comprometidos con el negocio es indispensable para que el plan estratégico sea exitoso.

De todas formas, resulta relevante proponer una automatización de la facturación y el funcionamiento contable, ya que de esa manera los encargados del sector podrán llevar un seguimiento y control apropiado de los indicadores financieros.

Para que ello pueda realizarse los responsables del restaurante deberán estar constantemente actualizados en cuanto a las disposiciones legales que se implementan

en el mercado gastronómico, para ajustar los parámetros establecidos según los procedimientos que enmarquen estas acciones normativas.

Al tener en cuenta estos puntos, el ámbito gerencial, es decir, el gerente del negocio deberá encargarse de fortalecer la mano de obra, propiciando la diversificación de inversiones y un posicionamiento moderno en el mercado, según lo permitan las oportunidades del contexto.

Finalmente, cabe resaltar la importancia del involucramiento gerencial para que se desarrolle de manera apropiada el plan estratégico, construyendo objetivos para el largo plazo y procurar abrir nuevas sedes en un futuro, con el fin de posicionar al restaurante Llanera en el ámbito comercial.

Conclusiones

Luego de formular el plan estratégico de comunicación y conocer en profundidad la forma de administración del restaurante Llanerada, es posible determinar que a través del análisis externo que se realizó se pudo identificar al sector comercial que pertenece el negocio, como un espacio dinámico que se encuentra en constante crecimiento, principalmente sobre la oferta y demanda de servicios, junto al precio del mismo, teniendo como objetivo llegar a la mayor cantidad de consumidores posibles.

Asimismo, en el ámbito de los restaurantes existe en la actualidad una gran incertidumbre respecto a las franquicias internacionales que desembarcan en Bogotá y al interés de los clientes por la alimentación saludable. Es por ello que mediante los análisis realizados se pudieron gestionar puntos exitosos del negocio, específicamente relacionados al servicio brindado y a la calidad de los productos utilizados, llevando a la determinación que el restaurante se encuentra en condiciones de ser competitivo frente a otros negocios, teniendo que establecer un nuevo nicho comercial.

De todas maneras, la compañía analizada dejó entrever su poca capacidad para utilizar recursos tecnológicos, generando desventajas frente a la competencia, quienes ya tienen automatizado servicios como inventarios y contabilidad, incrementando su eficiencia y el control de los recursos.

El análisis interno realizado en el restaurante Llanerada permitió que pueda apreciarse el mismo como una compañía que cuenta con un correcto desarrollo administrativo en donde las necesidades de los trabajadores se encuentran cubiertas,

teniendo una visión a corto plazo, por lo que las oportunidades del contexto no son tenidas en cuenta para su crecimiento.

Debido a ello, el análisis DOFA pudo recabar información sobre las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que posee el negocio, estableciendo que el restaurante puede competir con otras cadenas de servicio de comidas que se encuentren en el mercado.

Por lo tanto, el plan estratégico de comunicación propuesto tiene como fin poder determinar el camino que debe seguir el negocio para cumplir con sus metas de crecimiento, generando nuevos valores en donde la misión, los objetivos y la visión del mismo puedan ser redefinidos.

De esta manera, el restaurante Llanerada tendrá la posibilidad de cumplir con las estrategias pautadas y comenzar un proceso de crecimiento y consolidación en donde se gesten nuevas sedes, expandiendo geográficamente el negocio y consolidando puntos de servicios nuevos.

Ante esta situación, la visión y la misión que gesticione la compañía será fundamental para conciliar los objetivos entre los trabajadores y determinar el quehacer diario del restaurante, partiendo de la eficiencia del servicio y de la consolidación en el mercado, propiciando que el cliente se identifique con el negocio por su entorno familiar, el espacio ambiental agradable y la excelencia en el servicio brindado al cliente.

Finalmente, el plan estratégico de comunicación se realizó teniendo en cuenta el espacio del mercado y el ámbito comercial del mismo, ya que luego de los análisis realizados fue observado como el eje que poseía mayor debilidad en el restaurante.

Por este motivo, es que a través del presente proyecto de investigación se buscó establecer nuevas actividades para la Gerencia, gestionando la dirección comercial del restaurante, brindándoles nuevos y mejores servicios a los consumidores, diferenciándose en el mercado de los demás restaurantes de la zona.

Referencias

- ACODRES. (2017). *Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica*. Bogotá.
- Ander Egg, E. (2014). *Introducción a la planificación*. Argentina: Lumen.
- Ansoff, I. (1985). *La Estrategia de la Empresa*. Barcelona: Orbis.
- Bartoli, A. (2012). *Comunicación y organización*. Buenos Aires: Paidós.
- Becerra, E. (2011). *La gran aventura de montar un restaurante*. Andalucía: Almuzara Editorial.
- Betancourt Guerrero, B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Betancourt Guerrero, B. (2005). *Papeles de trabajo para planes estratégicos*. Colombia: Guías de Clase.
- Blanco, M., & Cuervo, D. (2016). *Internalización de la empresa Los Montes*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Capriotti, P (2002). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: El Ateneo.
- CCB. (2020). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Colombia.
- Charles, M. (1991). Comunicación Organizacional Latinoamericana. *Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social*, 1-91.
- Colombia, C. d. *Ley 590 de 2000*. Reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010.: Colombia.
- Colombia, M. d. (2012). *Diagnóstico de Bogotá*. Colombia: www.mintrabajo.gov.co.
- DANE. (2018). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Colombia.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Duque Lamir, V. (2015). *Plan para fundar un restaurante con el enfoque de la combinación de platos*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Durón García, C. (2008). *El restaurante como Empresa*. México: Trillas.

España, M. (2009). Diagnóstico de comunicación interna en la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali. *Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social.*, 43.

Fernández Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Fernández Collado, C. (2009). *Teorías y puntos de vista de la comunicación organizacional*. México: Trillas.

García, J. (1998). *La comunicación interna*. España: Diaz de Santos.

Health, C., & Health, D. (2010). *Switch: Cómo cambiar las cosas cuando el cambio es difícil*. New York: Vintage Español.

Marston, J. (1988). *Relaciones Públicas Modernas*. México: Mc Graw - Hill.

Martínez, G., & Sebastián, J. (2013). *Línea de Tiempo Historia de los Restaurantes*. Colombia: Paidós.

Martos, C. (2019). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores. *Organización Empresarial*, 1-206.

Mercado, S. (2012). *Un camino hacia la productividad*. México: Thomson Learning.

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: El Ateneo.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.

Naso, A. (2012). *Manual de planificación de medios*. Buenos Aires: De las Ciencias.

Ortega, D. (2012). Fortalecimiento del direccionamiento estratégico de Emcali, a partir de estrategias de documentación interna. *Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social*, 45.

Paniagua, A. (2018). *Plan estratégico del restaurante Corocora Fusión*. Colombia: Universidad de Ingeniería Administrativa.

Pearson, B. (2013). *Estrategia de negocios con sentido común. Cómo mejorar sus utilidades y su flujo de fondos drásticamente*. Buenos Aires: Macchi.

Pemberto, J., Stonehouse, G., & Francis, M. (2012). Black and Decker: hacia una organización centrada en el conocimiento. *Gestión del conocimiento y los procesos*, 112-119.

República., D. B. (2018). *Informe de Coyuntura Económica Regional*. Colombia.

Salud, M. d. (01 de agosto de 1983). *Decreto Número 2162 de 1983*. Colombia.

Sarmiento Anzola, L. (2014). *El caso colombiano. Desigualdad, un problema estructural y crónico*. Colombia: Diario Le Monde Diplomatique.

Silva, M. (2018). *Teoría de las Organizaciones*. Argentina: Universidad Buenos Aires.

Sostenible, M. d. (2016). Colombia: www.minambiente.gov.co.

Spendolini, M. (1994). *El libro del Benchmarking*. New York: Amacom.

Vallsmadella, J. (2012). *Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes*. España: Prentice Hall.

Verderber, R., & Verderber, K. (2015). *Comunícate*. Universidad de Kentucky: Cengage.

Villafañe, J. (2020). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. (2016). *Estrategias y tácticas*. España: Pearson.

Anexos

Anexo A. Análisis PESTEL

<i>Objetivo</i>	Proponer una estrategia de comunicación para dar una mejoría en la comunicación interna y clima organizacional dentro de SAJAMIB S.A.S.		
<i>Variables</i>	<i>Relaciones</i>	<i>Tendencias</i>	<i>Impacto</i>
<i>PBI</i>	La influencia del PIB en el sector comercial de hoteles y restaurantes le otorga un porcentaje importante a la economía nacional	El crecimiento del PBI generó variabilidades que favorecieron las finanzas nacionales.	Se generaron oportunidades que impulsaron una mayor cantidad de ventas en el mercado gastronómico referido a la prestación de servicios y a la venta de alimentos del restaurante Llanerada.
<i>Exportaciones</i>	En el ámbito industrial y en la comercialización de productos alimenticios se puede destacar una gran participación en porcentaje, con respecto a otros mercados.	El sector referido a la producción de alimentos junto al ámbito industrial ejerce una participación significativa en las exportaciones, independientemente de la manera cíclica en que se desarrollan.	El mercado dedicado a los productos alimenticios posee una alta participación en las exportaciones, por lo que el restaurante Llanerada es capaz de gestionar estrategias de producción que se basen en los platos típicos colombianos.
<i>Importaciones</i>	Las importaciones determinan la producción faltante debido a que no	Las importaciones se mantienen en un mismo rango en el sector industrial,	La compañía representante del restaurante Llanerada utiliza

	<p>pueden cubrirse las demandas referidas a productos alimenticios, generando que se importen alimentos empaquetados que el mercado regional no produce. De esta manera se incrementa la competencia en el mercado gastronómico.</p>	<p>importando mayormente sustancias químicas y productos alimenticios.</p>	<p>insumos que provienen del sector interno, o sea que no necesita que se importen elementos para brindar el servicio gastronómico a sus clientes.</p>
<p><i>Personal capacitado</i></p>	<p>El capital humano determina la calidad y la cantidad de la producción, el cual se encuentra estrechamente relacionado con el nivel de conocimiento productivo que posean sus trabajadores. Es por ello que el capital humano es el principal determinante de la producción de calidad, por lo que cuanto mayor empleo calificado posea la empresa, mejor será el posicionamiento de calidad en el sector.</p>	<p>En cuanto a aprender un segundo idioma, la mayoría de las empresas indicaron que no resultaba necesario para el rubro alimenticio. Sin embargo, la capacitación que posea el personal resultó ser un factor determinante en la contratación de los mismos, por lo que el factor más relevante que deben atravesar las compañías en el momento de contratar personal se debe a la falta de experiencia que poseen los sujetos que se postulan.</p>	<p>La empresa cuenta con propietarios que están capacitados acerca de los requerimientos del sector, propiciando que el restaurante Llanerada pueda ser considerado de alta distinción en el posicionamiento estratégico.</p>

<p><i>Utilización de la tecnología</i></p>	<p>La tecnología en los sectores comerciales genera que puedan desarrollarse ampliamente y obtener una viabilidad propia del rubro alimenticio. Por lo que las empresas que utilizan nuevas tecnologías en sus negocios, operan y gestionan empresarialmente la compañía adquiriendo nuevas ventajas para sostenerse en el mercado frente a la competencia.</p>	<p>Las empresas de la industria gastronómica poseen en su mayoría páginas web para promocionar sus servicios y tener relación con el cliente.</p>	<p>El restaurante Llanerada cuenta con muy poco equipamiento tecnológico para promocionar sus servicios, teniendo la posibilidad de alcanzar una mejora en su inventario y facturación al utilizar la nueva tecnología. El restaurante posee pocos insumos de tecnología que se articulan con el medio al que pertenece.</p>
<p><i>Innovación</i></p>	<p>La innovación y la realización de investigaciones determinan las ideas que se generan la implementación en los productos o servicios que se encuentran en el mercado, a través de la sistematización de procedimientos de técnicas de mercadeo que garanticen la calidad del servicio o producto.</p>	<p>Las empresas que no cuentan con un área referida al desarrollo de propuestas innovadoras son superiores a las que sí cuentan con este insumo; generando que las empresas colombianas generen innovaciones en el ámbito empresarial, pero no para el público nacional e internacional.</p>	<p>La inversión realizada en el restaurante Llanerada no es tomada en cuenta al momento de desarrollar una articulación innovadora. De esta manera, las posibilidades de reconocimiento y los requerimientos del mercado generan que las estrategias se direccionen sobre el servicio brindado.</p>

<p><i>Protección del medio ambiente</i></p>	<p>La inversión que se realiza para conservar los recursos naturales y el medio ambiente impacta en la economía regional, específicamente en el área de desarrollo sostenible.</p> <p>Principalmente en las empresas que poseen una metodología en donde los servicios y los bienes ofrecidos pueden ser recuperados a largo plazo colaborando con posibilidad de contaminar menos el planeta.</p> <p>Es por ello, que medir el gasto que producen las compañías en conservar y proteger el medio ambiente, representa una evaluación del desempeño de las políticas implementadas y de los instrumentos de gestión económica; teniendo la necesidad de que los ajustes y progresos sean medidos de manera sistemática.</p>	<p>Las inversiones realizadas con el objetivo de proteger el medio ambiente se basan específicamente en la conservación del clima y el aire puro.</p> <p>En el caso de Colombia, el mercado alimenticio brinda una gran inversión capitalizando el dinero en la conservación del ambiente.</p> <p>Esto puede realizarse debido a que es uno de los sectores que más ganancias obtiene anualmente.</p>	<p>El desarrollo productivo de la empresa Llanerada se enmarca en la tendencia que se genera a nivel mundial de proteger el medio ambiente, por lo que el restaurante gestiona estrategias que colaboren con la causa disminuyendo los desperdicios de alimentos y con la implementación de bolsas desechables.</p> <p>De esta manera, el gasto del restaurante se desarrolla a través de esquemas constituidos de manera estratégica para mejorar su imagen corporativa, teniendo en cuenta la responsabilidad comercial y ampliando los niveles de consumo en el restaurante.</p>
---	---	---	---

Ley 590	El objetivo de la Ley es promover que las pequeñas, medianas y micro compañías puedan desarrollarse logrando un mínimo de doscientos cotizantes.	Se mejoran las condiciones del entorno estableciendo nuevos esquemas para asociaciones empresariales y la formación de alianzas estratégicas entre diferentes compañías micros.	Se mantuvo el personal especializado en cada área del restaurante cumpliendo con los salarios mensuales mínimos que se encuentran vigentes.
Decreto 2162/83 del Ministerio de Salud.	Conforma la normatividad colombiana de productos alimenticios, ya sean comestibles o referidos al uso industrial.	Se coordina un espacio de control y producción en donde se especifican lineamientos referidos a la producción y conservación de productos crudos, cocidos y procesados	El restaurante delimita sus espacios para cumplir con las disposiciones sanitarias referidas a seguridad alimentaria que se regulan por medio de la legislación.

Fuente. Elaboración propia.

Anexo B.

Tabla 6. Análisis DOFA.

	<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
	<p>Establecer decisiones Estilo democrático de dirección Control y Evaluación Liderazgo de la dirigencia</p>	<p>Falta de planificaciones Estructura de la organización Decisiones acertadas Comunicación deficiente Poco o nulo impacto en el mercado</p>
<i>Oportunidades</i>	<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
<p>Intervención del Gobierno en el ámbito gastronómico Dinamismo Trabajadores capacitados Horizontalidad de los empleados Estrategias de planeación Innovación en el servicio</p>	<p>Articular los procesos para incursionar en los mercados utilizando nuevas tecnologías. Implementar un nuevo sistema de control y evaluación con el fin de analizar la dinámica del restaurante y evitar la pérdida de ganancias</p>	<p>Implementar una estrategia para analizar los cambios que se realizan generando decisiones que consoliden al negocio en el mercado regional y nacional. Utilizar una organización que sea dinámica para conocer las necesidades y demandas del mercado. Incorporar procesos de innovación en el área comunicativa aprovechando el aporte de los diferentes gobiernos para sostener la economía.</p>
<i>Amenazas</i>	<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>
<p>Valor agregado Mercado concentrado Franquicias de bebidas y alimentos Competencia</p>	<p>Implementar un plan de negocios que sea flexible a la estrategia que propone la competencia,</p>	<p>Realizar un plan para acrecentar el número de clientes utilizando nuevas tecnologías. Crear una nueva estructura de la empresa</p>

Inversiones para brindar innovación a los clientes	<p>teniendo como objetivo liderar el mercado.</p> <p>Posicionar el restaurante en el ámbito regional y local ampliando la clientela del mercado.</p>	que sea flexible y oportuna, para que tomar decisiones no dependa únicamente de la gerencia.
--	--	--

Fuente. Elaboración propia.

Anexo C. Presupuesto y recursos utilizados.

<i>Actividades</i>	<i>Disponibilidad de recursos</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Total</i>
Identificar a los clientes que concurren al restaurante según sus necesidades, la actividad laboral que realizan, el ingreso que poseen y el lugar en donde viven.	<p>Mano de obra</p> <p>Tecnología</p> <p>Bases de datos</p>	<p>\$ 0</p> <p>\$600.000</p> <p>\$200.000</p>	\$800.000
Realizar encuestas a los clientes con el fin de determinar los nuevos servicios que espera conseguir del restaurante.	<p>Tabulaciones</p> <p>Encuestas</p> <p>Suministros</p>	<p>\$ 200.000</p> <p>\$400.000</p> <p>\$400.000</p>	\$1.000.000
Innovar con los servicios que ya se brindan.	<p>Publicidad</p> <p>Suministros</p>	<p>\$400.000</p> <p>\$300.000</p>	\$700.000
Insertar nuevos servicios y productos según	<p>Profesionales comerciales</p>	<p>\$300.000</p> <p>\$400.000</p>	\$700.000

los requerimientos de los consumidores	Logística		
Realizar encuestas para detectar los requerimientos que necesita el servicio.	Tabulaciones Encuestas Suministros	\$ 200.000 \$400.000 \$400.000	\$1.000.000
Penetrar en el mercado comercial	Profesionales comerciales	\$600.000	\$600.000
Reconocer con qué insumos se cuentan para gestionar mensajes publicitarios y propagandas que repercutan en la imagen del negocio	Comunicador social Especialista en publicidad	\$600.000	\$600.000
Determinar cuál es el medio de comunicación que resulta más efectivo para con los clientes.	Comunicador social Especialista en publicidad	\$600.000	\$600.000
Establecer qué tipo de presupuesto se destinará a publicidad	Comunicador social Especialista en publicidad Suministros Comerciales	\$600.000	\$600.000
Realizar publicidad y promociones del restaurante a través de diversos medios de comunicación.	Profesionales comerciales Logística	\$600.000	\$600.000
Implementar nuevos servicios y productos	Comunicador social Especialista en publicidad	\$200.000 \$600.000	\$800.000
Realizar la promoción de los nuevos servicios y productos.	Suministros Mano de obra Publicidades	\$ 300.000 \$400.000 \$400.000	\$1.100.000

Gestionar la incorporación de nuevos clientes.	Suministros Encuestas	\$ 300.000 \$400.000	\$700.000
Identificar opiniones acerca del servicio realizado encuestando a los clientes.	Tabulación	\$ 300.000 \$400.000	\$700.000
Detectar las falencias de la compañía.	Logística	\$ 300.000	\$300.000
Obtener un nuevo posicionamiento comercial lanzando servicios y productos que no generen incremento en los costos, pero le otorguen valor al restaurante.	Logística	\$ 200.000	\$200.000
Establecer los valores financieros con los que cuenta el negocio.	Personal financiero Personal administrativo	\$ 200.000	\$200.000
Identificar el mayor nivel de rentabilidad y realizar un modelo financiero a seguir que sea confeccionado por la gerencia del lugar.	Personal financiero Personal administrativo Gerente	\$ 0	\$ 0
Estructurar el restaurante según el estado económico en que se encuentre.	Personal financiero Personal administrativo Asistente financiero Asistente Administrativo	\$ 0	\$ 0

Gestionar la caja de manera diaria, automatizando el sistema.	Personal financiero Personal administrativo Asistente financiero Asistente Administrativo	\$ 0	\$ 0
Implementar una política económica que pueda ser sostenida en el tiempo	Personal financiero Personal administrativo	\$ 0	\$ 0
Rendir a las autoridades pertinentes los informes legales, financieros y tributarios.	Personal financiero Personal administrativo	\$ 0	\$ 0
Seleccionar qué trabajadores van a encargarse de comunicar la información	Personal financiero Personal administrativo Gerente	\$ 0	\$ 0
Controlar las acciones que afectan la información legal, financiera y tributaria utilizando un manual general	Personal financiero Personal administrativo	\$ 0	\$ 0
Diagnosticar la comunicación actual que existe en el restaurante.	Personal financiero Personal administrativo Encargado de gestión	\$ 0	\$ 0
Establecer los requerimientos necesarios para mejorar la comunicación teniendo en cuenta los clientes, las	Comunicador social Especialista en RRHH	\$ 500.000 \$ 0	\$ 500.000

alianzas y los trabajadores del lugar.			
Implementar un protocolo a seguir para realizar las comunicaciones externas e internas.	Especialista en RRHH Personal financiero Personal administrativo	\$ 0	\$ 0

Fuente: Elaboración propia

Anexo D. Entrevista a empleados

Entrevista a los Empleados
Empleado N.º Antigüedad en la empresa: Edad: Puesto que ocupa en la empresa: ¿De qué manera le llegan las comunicaciones del restaurante? ¿Por qué medios las recibe? ¿Sabe cuál es el objetivo, misión y visión que posee la empresa? ¿Realiza capacitaciones frecuentemente? ¿Conoce cuáles son sus posibilidades de ascender de puesto? ¿Qué beneficios tiene trabajar en este lugar? ¿Qué desventajas posee? ¿Puede comunicarse asiduamente con el gerente y los propietarios? ¿Utilizan tecnología de manera asidua? ¿Para qué? ¿Se realizan reuniones de personal? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Reconoce cambios continuos en la gestión de la compañía? ¿Cuáles? ¿Cuál es la fortaleza del servicio que brindan con respecto a la competencia? ¿En qué considera que deben mejorar el servicio?
Entrevista a los Propietarios y Gerente
Empleado N.º Antigüedad en la empresa: Edad:

Puesto que ocupa en la empresa:

¿De qué manera se transmite la información dentro de la compañía?

¿Qué medios se utilizan y con qué frecuencia?

¿Consideran que los clientes se sienten satisfechos con el servicio? ¿Por qué?

¿Qué tareas desempeña en el restaurante? ¿Son las adecuadas para su puesto?

¿Conoce los objetivos, la misión y visión del restaurante?

¿Qué beneficios tiene trabajar en este lugar?

¿Qué desventajas posee?

¿Utilizan tecnología de manera asidua? ¿Para qué?

¿Cuál es el sistema de comunicación que le brinda más efectividad? ¿Por qué?

Fuente: Elaboración propia

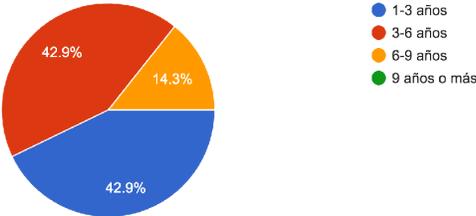
Anexo E. Observación de Campo

Resultados encuestas

Resultados de las entrevistas a empleados.

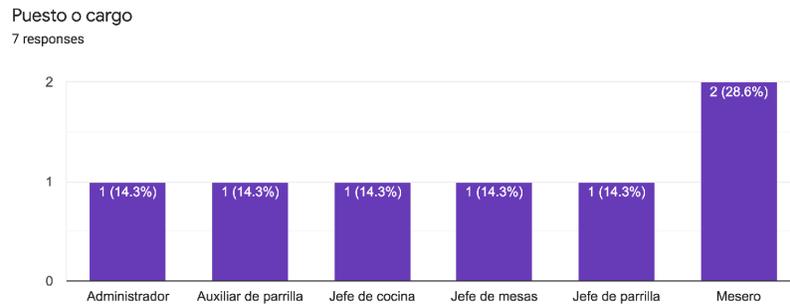
Gráfica 1

Antigüedad en la empresa
7 responses



Fuente: Google Forms

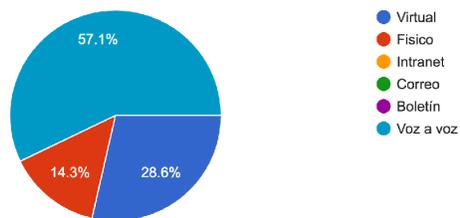
Gráfica 2



Fuente: Google Forms

Gráfica 3

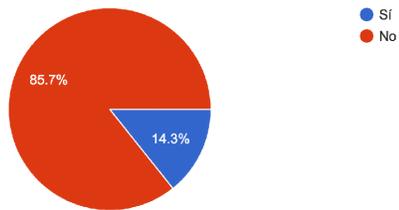
¿De qué manera le llegan las comunicaciones del restaurante?
7 respuestas



Fuente: Google Forms

Gráfica 4

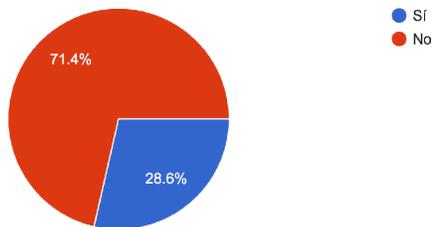
¿Sabe cuál es el objetivo, misión y visión que posee la empresa?
7 responses



Fuente: Google Forms

Gráfica 5

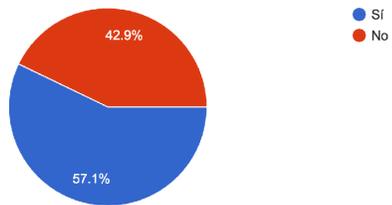
¿Realiza capacitaciones frecuentemente?
7 responses



Fuente: Google Forms

Gráfica 6

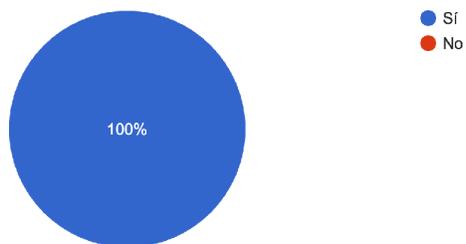
¿Conoce cuáles son sus posibilidades de ascender de puesto?
7 responses



Fuente: Google Forms

Gráfica 7

¿Puede comunicarse asiduamente con el gerente y los propietarios?
7 responses

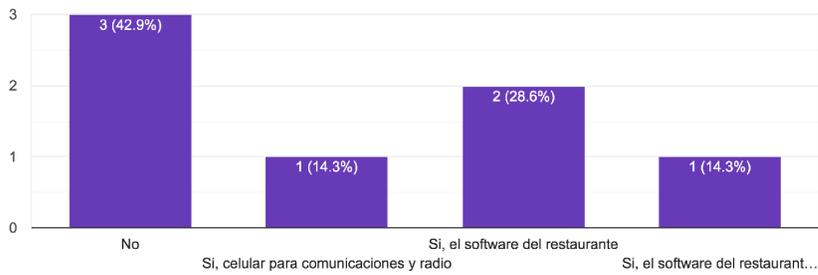


Fuente: Google Forms

Gráfica 8

¿Utilizan tecnología de manera asidua? ¿Para qué?

7 respuestas

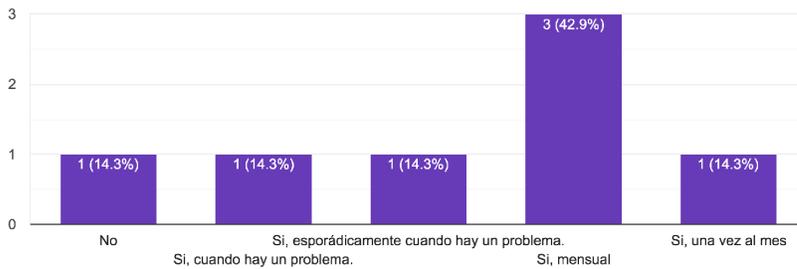


Fuente: Google Forms

Gráfica 9

¿Se realizan reuniones de personal? ¿Cada cuánto tiempo?

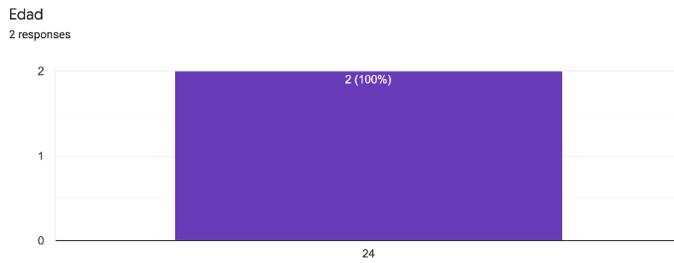
7 respuestas



Fuente: Google Forms

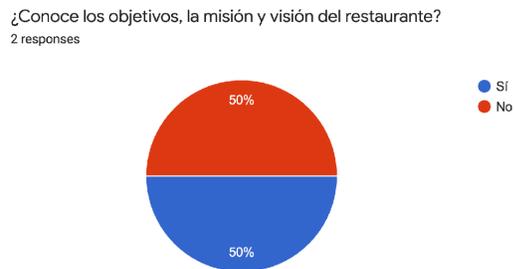
Resultados de las entrevistas a administradores:

Gráfica 10



Fuente: Google Forms

Gráfica 11



Fuente: Google Forms

Comunicación interna



Ilustración 1. Software llamado *Soft Restaurant* para comunicación de pedidos y cuentas. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 2. Comunicación por Walkie Talkie entre jefes de áreas. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 3. Impresora de recibos de pedidos a través del sistema *Soft Restaurant*. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 4. Recibo de pedido. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 5. Computadores táctiles con el Software. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 6. Archivo de comanderas y control de pedidos. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 7. Timbre para anunciar que el pedido ya está listo. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 8. Jefe de meseros. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 9. Administrador comunicándose a través de Walkie Talkie interno. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 10. Herramientas de radio interno. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 11. Radios internos. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 12. Jefe de cocina. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

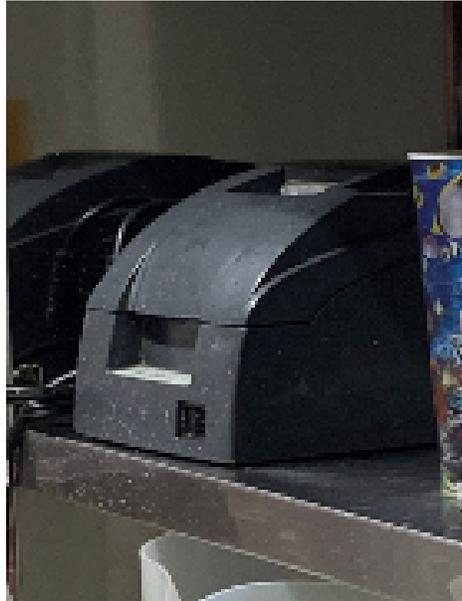


Ilustración 13. Impresora de recibos de pedidos para la cocina. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 14. Número de mesa para llevar la cuenta de la misma y el orden. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 15. Comunicación voz a voz. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 16. Cartelera interna de comunicación. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

Horario mensuales

Mesero
Fidel
Eduardo
Mayra
Cecilia
Alicia
Cecilia

Día	Turno 1	Turno 2	Turno 3	Turno 4
Lunes	Fidel	Eduardo	Mayra	Cecilia
Martes	Fidel	Eduardo	Mayra	Cecilia
Miércoles	Fidel	Eduardo	Mayra	Cecilia
Jueves	Fidel	Eduardo	Mayra	Cecilia
Viernes	Fidel	Eduardo	Mayra	Cecilia
Sábado	Fidel	Eduardo	Mayra	Cecilia
Domingo	Fidel	Eduardo	Mayra	Cecilia

A las 10:00

Mesero	Mesero	Turno
Fidel	Eduardo	2da Mañana

Ilustración 17. Horario de turnos de trabajo de los meseros a la semana. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

A las 10:00 - Horario mensuales y A las 10:00

Día	Turno 1	Turno 2	Turno 3	Turno 4
Lunes	Fidel	Mayra	Eduardo	Fidel
Martes	Fidel	Eduardo	Fidel	Eduardo
Miércoles	Mayra	Eduardo	Mayra	Mayra
Jueves	Mayra	Eduardo	Mayra	Mayra
Viernes	Mayra	Eduardo	Mayra	Mayra
Sábado	Mayra	Eduardo	Mayra	Mayra
Domingo	Mayra	Eduardo	Mayra	Mayra
Domingo	Mayra	Eduardo	Mayra	Mayra

Ilustración 18. Cartelera de las labores del día. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

Antes de ir

Numero	Materia	Titulo
1	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo
2	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo
3	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo
4	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo
5	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo

Después de ir

Numero	Materia	Titulo
1	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo
2	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo
3	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo
4	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo
5	Asignación de labores de aseo	Asignación de labores de aseo

Carta

Ilustración 19. Anuncio de asignación de labores de aseo. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

MEMORANDO

De: [Nombre del Empleado]

Para: [Nombre del Empleado]

Asunto: [Asunto del Memorando]

Resumen de los hechos:

El día de hoy, [Fecha], se realizó una inspección de aseo en el aula de clase de [Nombre del Aula]. Se encontró que el aula no estaba limpia y se le asignó a [Nombre del Empleado] la tarea de limpiar el aula. El día de mañana, [Fecha], se realizó una inspección de aseo en el aula de clase de [Nombre del Aula]. Se encontró que el aula no estaba limpia y se le asignó a [Nombre del Empleado] la tarea de limpiar el aula.

La Dirección de Educación Primaria de la Institución Educativa [Nombre de la Institución] tiene a honrar a usted, [Nombre del Empleado], por su colaboración en la realización de esta tarea.

Atentamente,

[Firma]

[Nombre del Empleado]

[Cargo del Empleado]

[Institución Educativa]

[Fecha]

Ilustración 20. Memorandos por fallas o faltas de los empleados. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

Comunicación Externa



Ilustración 22. Fachada y aviso del restaurante. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 23. Publicidad de Instagramer's de comida. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 24. Cartas físicas y digitales. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 25. Código QR para menú digital en las mesas. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 26. Código QR para direccionamiento al Instagram de la empresa pegado en las mesas. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 27. Imanes para la nevera con código QR de las redes y domicilios por Whatsapp, celular y teléfono fijo. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 28. Videos propios del restaurante. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

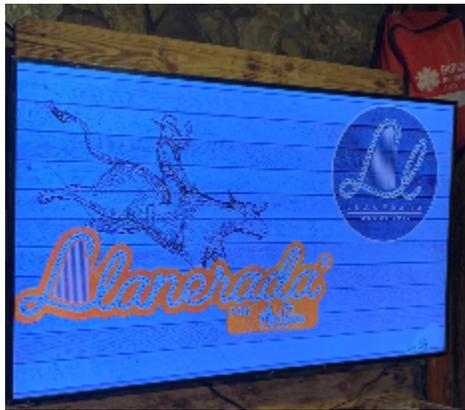


Ilustración 29. Menú en el televisor del restaurante. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 32. Publicidad del restaurante en los televisores del establecimiento. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 33. Micrófono para anuncios hacia los clientes. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 34. Parlantes dentro del establecimiento conectados con el micrófono y Podcast interno con música llanera y pautas propias del restaurante. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 35. Teléfono para domicilios. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 36. Señalización de bioseguridad. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 37. Logo del restaurante. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 38. Promociones y publicidad física. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 39. Señalización. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 40. Publicidad en maletín del domicilio. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 41. Aviso del restaurante. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 42. Logo en la dotación e indumentaria de los empleados. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 43. Publicidad en empaques. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

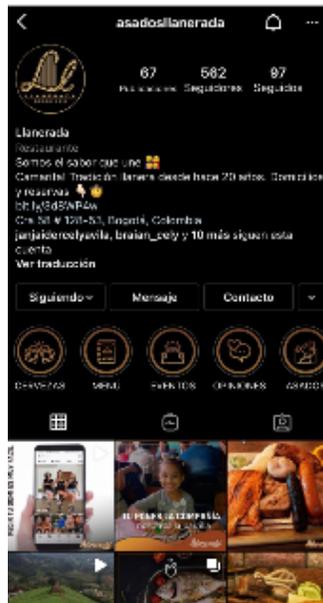


Ilustración 44. Página de Instagram. No hay publicaciones desde abril del 2021. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

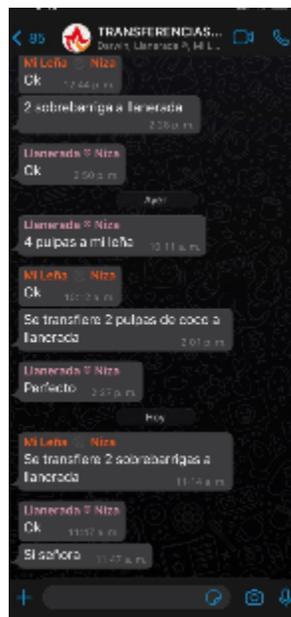


Ilustración 45. Grupo de Whatsapp con los Stakeholders. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.



Ilustración 46. Nuevo horario nocturno (Gastro - Bar). Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

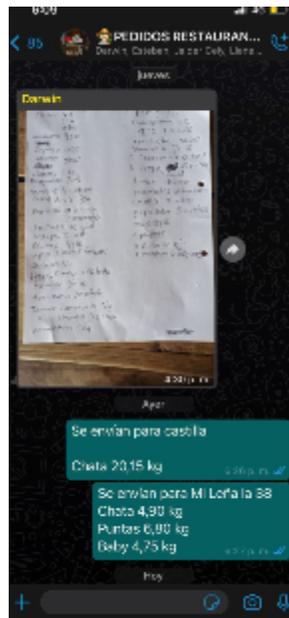


Ilustración 47. Whatsapp con Stakeholders y empleados. Tomada durante la observación de campo por Jaime Garavito.

Anexo F. Entrevista con el gerente. Realizada por Jaime Garavito.

1 ¿Cómo comunica a sus empleados las nuevas reglas, modificaciones, órdenes, noticias e información respectiva de la comunicación interna del restaurante?

A través de reuniones mensuales, vía llamada o Whatsapp También el voz a voz a través de los administradores o el supervisor.

2 ¿Por cuáles medios informa sus nuevos productos, promociones y noticias a sus clientes?

Vía Whatsapp, volantes, o Instagram.

3 ¿Cómo se comunica con sus Stakeholders?

Vía llamada y WhatsApp

4 ¿Cuál es su principal canal de comunicación interna y externa?

WhatsApp y llamadas al celular.

5 ¿Existe una Intranet?

No.

6 ¿Qué espacios de comunicación interna y externa existen en el restaurante?

Cartelera, radio interna y el software del restaurante a través de los diferentes computadores instalados en el lugar.

7 ¿Cada cuánto hay reuniones con el personal?

Mensual.

8 ¿Son activos en la era digital en herramientas tales como: redes sociales, correo, plataformas, programas?

Si, usamos correo para temas administrativos y externos, además usamos Instagram y Whatsapp Y el software para restaurantes denominado Soft Restaurant

9 ¿Qué herramientas tecnológicas usan?

Computadores, radios y celulares.

10 ¿Hay capacitaciones a los empleados?

Cuando se requiere, hace mucho no las hacemos.

11 ¿Cuántos empleados tiene?:

Dieciocho