2023

DE LA RECETA A LA EMPRESA:

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA LA COCINA COMUNITARIA DEL PTIC

Luciana Benítez Duhart
María V. Costantino Fabra
Elisa Huber Peña
Guadalupe Marino Mazzeo

De la receta a la empresa: Plan Estratégico de Comunicación para la Cocina Comunitaria del PTIC

Trabajo de Grado

Luciana Benítez Duhart - 5.086.267-6

María V. Costantino Fabra - 5.061.592-0

Elisa Huber Peña - 5.019.809-5

Guadalupe Marino Mazzeo - 5.267.334-2

Seminario Taller de Comunicación Organizacional

Tutor: Daniel Ottado

Universidad de la República

Facultad de Información y Comunicación

Montevideo, Uruguay

Mayo, 2023

A nosotras, por el compromiso y
la dedicación durante el camino recorrido.

Resumen

Durante el año 2022, en el contexto del Seminario Taller de Comunicación Organizacional y Trabajo de Grado en la Facultad de Información y Comunicación, se llevó a cabo una intervención en la Cocina Comunitaria del Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC). En primer lugar, se realizó un diagnóstico comunicacional en colaboración con la dirección de la organización y las responsables del proyecto, con el fin de comprender sus particularidades, caracterizarla y conocer sus necesidades en materia de comunicación; a partir de allí se trabajó en base a problemas identificados y acordados en conjunto con los actores involucrados.

Como resultado del diagnóstico y trabajo de intervención, se elaboró un Plan Estratégico de Comunicación que contempla una serie de acciones para abordar las necesidades identificadas en el análisis de la organización. Este plan se desarrolló en colaboración con los referentes de la organización, y en conjunto se decidió llevar a cabo una de las recomendaciones propuestas; esta consistió en crear un manual y un taller enfocados en proporcionar información y consejos prácticos para los emprendedores que utilizan la Cocina Comunitaria del PTIC.

Palabras clave:

Comunicación organizacional, diagnóstico comunicacional, Plan Estratégico de Comunicación, emprendimiento gastronómico, comunicación estratégica, incubadora de emprendimientos, Cocina Comunitaria, Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC).

During the year 2022, within the context of the Seminario Taller de Comunicación Organizacional and degree work at the Facultad de Información y Comunicación, an intervention was carried out at the Cocina Comunitaria of the Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC). Firstly, a communicational diagnosis was conducted in collaboration with the

organization's management and project leaders in order to understand its particularities, characterize it, and identify its communication needs. From there, work was done based on problems identified and agreed upon together with the actors involved.

As a result of the diagnosis and intervention work, a Strategic Communication Plan was prepared that contemplates a series of actions to address the needs identified in the analysis of the organization. This plan was developed in collaboration with the organization's representatives, and together it was decided to carry out one of the proposed recommendations; this consisted of creating a manual and a workshop focused on providing information and practical advice for entrepreneurs who use the organization.

Keywords:

Organizational communication, communicational diagnosis, Strategic Communication Plan, gastronomic entrepreneurship, strategic communication, entrepreneurship incubator, Cocina Comunitaria, Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC).

ÍNDICE

Índice

Resumen 3
CAPÍTULO 1 | CONTENIDOS INTRODUCTORIOS 8
1. Introducción 8
2. Justificación 9
3. Presentación y contextualización de la organización 10
CAPÍTULO 2 | ANTECEDENTES 14
4. Diagnóstico comunicacional de la Cocina Comunitaria 14
4.1 Objetivo del diagnóstico 14
4.2 Procesos y problemas identificados 14
4.3 Marco Teórico 16
4.5 Recolección de datos 20
4.6 Análisis 21
4.7 Conclusiones 23
4.8 Recomendaciones 25
5. Antecedentes de Incubadoras 27
CAPÍTULO 3 | MARCO DE REFERENCIA 31
6. Marco teórico 31
6.1 Plan estratégico de comunicación: Una hoja de ruta para el éxito 31
6.2 Comunicación Estratégica: La clave para una planificación inteligente 32
6.3 Comunicación interna: El ingrediente secreto para una organización unida 33
6.4 Identidad: El proceso de construcción desde adentro hacia afuera 35
CAPÍTULO 4 | PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN 38
8. Metodología: Marco metodológico del PEC 38
9. Objetivo del plan de comunicación 41
9.1 Objetivo general 41
9.2 Objetivos específicos 41
10. Diseño del Plan 42
10.1 Plan Estratégico de Comunicación 49
10.2 Matriz de mensajes 53
10.3 Cronograma 55
10.4 Presupuesto 56
11. Productos 59
11.1 Pauta del taller 61
11.2 Evaluación 63
11.3 Metodología 63
11.4 Análisis del Taller para Emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC 63
CAPÍTULO 5 | CONCLUSIONES 68
CAPÍTULO 6 | REFLEXIONES FINALES 71
Bibliografía 75
Anexo 82

CAPÍTULO 1
CONTENIDOS INTRODUCTORIOS

CAPÍTULO 1 | CONTENIDOS INTRODUCTORIOS

1. Introducción

El Trabajo de Grado que se presenta a continuación, se lleva a cabo como parte de la práctica pre-profesional en la Cocina Comunitaria del Parque Tecnológico e Industrial del Cerro (a partir de ahora PTIC), dentro del marco del Seminario Taller de Comunicación del año 2022. El PTIC es un complejo industrial público-privado gestionado por la Intendencia de Montevideo, que acoge a micro y pequeñas empresas de diversos rubros, y cuya misión es contribuir a transformar su realidad, como la del territorio en el que se ubican.

El objetivo de este Trabajo de Grado es analizar las necesidades comunicacionales de la Cocina Comunitaria del PTIC, identificando las principales problemáticas en la comunicación interna y externa de la organización, y proponiendo un Plan de Comunicación que permita mejorar la efectividad y eficiencia de la comunicación en el proyecto.

Como primera instancia, se realizó un Diagnóstico de Comunicación con el objetivo de identificar y analizar las necesidades existentes y poder ofrecer soluciones adecuadas para abordarlas. Durante el diagnóstico, se detectaron diversas problemáticas en relación a la comunicación dentro del Centro Colectivo de Elaboración (a partir de ahora CCE), principalmente en lo que respecta a la comunicación interna del proyecto. Se observaron dificultades en los procesos de comunicación que se establecen desde la dirección hacia las técnicas encargadas de la gestión del CCE, así como también en la comunicación formal e informal con los diferentes actores involucrados en la Cocina Comunitaria.

El estudio de las necesidades comunicacionales y la propuesta de soluciones concretas para mejorar la comunicación en la Cocina Comunitaria del PTIC permitirán fortalecer el proyecto y ofrecer mejores

herramientas y asesoramiento a los emprendimientos que forman parte de ella, con el objetivo de impulsar su crecimiento y desarrollo.

2. Justificación

El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo la implementación de un Plan de Comunicación para la Cocina Comunitaria del PTIC, con el fin de abordar las oportunidades comunicacionales identificadas en el diagnóstico de comunicación realizado previamente.

Cabe destacar que el proyecto de la Cocina Comunitaria cuenta con dos años de antigüedad, lo que indica que estas oportunidades se deben principalmente a la poca trayectoria y permisos necesarios para el buen funcionamiento que la Intendencia de Montevideo ha ido otorgando gradualmente.

La implementación del Plan de Comunicación es de suma importancia para proporcionar las mejores herramientas y asesoramiento a los emprendimientos durante su permanencia en la Cocina Comunitaria y, de esta manera, impulsar el crecimiento de sus negocios. El Plan de Comunicación ofrecerá recomendaciones específicas para mejorar aspectos clave de la comunicación dentro del CCE y corregir en la medida de lo posible las deficiencias comunicacionales detectadas.

Este trabajo permitirá profundizar en el diagnóstico comunicacional realizado y desarrollar un plan de acción que contribuya a mejorar la efectividad del proyecto. Además, se abordará la relevancia de una comunicación efectiva en un proyecto de estas características y se propondrán soluciones concretas para las necesidades comunicacionales detectadas.

En definitiva, el Trabajo de Grado se enfoca en mejorar la comunicación en la Cocina Comunitaria del PTIC, con el objetivo de contribuir al crecimiento de los emprendimientos que forman parte del proyecto y, en última instancia, a la mejora de la comunidad en la que se inserta.

3. Presentación y contextualización de la organización

3.1 Historia del Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC)

El Parque Tecnológico e Industrial del Cerro (PTIC) es un complejo ubicado en el barrio del mismo nombre en Montevideo, Uruguay. El barrio, fundado en 1834 como un pueblo independiente de la capital uruguaya, fue concebido originalmente como un hogar para los inmigrantes que llegaban al país en grandes cantidades hasta la década de 1950. El Cerro se convirtió en un símbolo de la industria de la carne en la economía uruguaya gracias a la creación de saladeros y frigoríficos desde el siglo XIX.

En 1958, los obreros del Cerro crearon el Establecimiento Frigorífico del Cerro Sociedad Anónima (EFCSA), una cooperativa que formó parte del grupo de frigoríficos que impulsaron el crecimiento del barrio y del país. Sin embargo, en 1979, durante la última dictadura en Uruguay, el gobierno militar promulgó dos decretos que llevaron al despido de todo el personal de la industria frigorífica, y en 1992 el EFCSA dejó de funcionar.

Desde la década de 1990, el Cerro experimentó un proceso de desindustrialización, y se presentaron varios proyectos para utilizar los antiguos frigoríficos en desuso y generar fuentes de trabajo. En 1995 se realizó un estudio que determinó el terreno donde se instaló el PTIC, que cuenta con 20 hectáreas al sur de Montevideo.

Se adquirió el terreno y los edificios en 1997, y se creó la Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro (CAPIT) por parte del entonces Intendente de Montevideo, el arquitecto Mariano Arana. El Parque inició sus actividades el 8 de diciembre del siguiente año, con seis empresas ya instaladas. Desde entonces, el PTIC se ha destacado por darle visibilidad y promoción industrial a las micro, pequeñas y medianas empresas productoras de bienes y servicios en diversos rubros.

En los 23 años que lleva el PTIC presente, se ha convertido en un lugar ideal para conformar e instalar cooperativas y empresas que han sido

recuperadas por trabajadores. Además, el PTIC se encuentra en una zona estratégica, con acceso a todas las rutas del país que llevan a las fronteras, y conectado al aeropuerto por el corredor vial. En resumen, el PTIC es un importante desarrollo económico y social en Montevideo y Uruguay, que ha sabido adaptarse a los cambios del entorno y ofrecer oportunidades a las empresas y trabajadores de la región.

Centro Colectivo De Elaboración (CCE) | “Cocina comunitaria”

La Cocina Comunitaria del PTIC se inauguró en septiembre de 2020 con el objetivo de proporcionar un espacio con condiciones adecuadas para que diferentes emprendimientos de alimentos puedan elaborar sus productos. La misión principal de la cocina es colaborar con aquellos que trabajan en la elaboración y comercialización de alimentos en la informalidad y sin las habilitaciones correspondientes.

Además de proporcionar la infraestructura necesaria, el PTIC también brinda cursos de Manipulación de Alimentos y asistencia técnica y capacitación continua con la ayuda de profesionales de la salud y alimentación. El proyecto forma parte de un sistema departamental de cocinas comunitarias que tiene como objetivo apoyar a los emprendimientos gastronómicos y mejorar las condiciones laborales en pos de transformar realidades sectoriales.

Sistema departamental de cocinas comunitarias en Montevideo | Cocinas comunitarias habilitadas actualmente.

El CCE del Cerro es parte de un sistema departamental de cocinas comunitarias gestionadas por el Departamento de Desarrollo Económico, que incluye tres cocinas ubicadas en el Cedel Carrasco, el Parque Tecnológico Industrial Cerro y el Cedel Casavalle, utilizadas por emprendimientos gastronómicos en modalidades colectivas de trabajo.

Las Cocinas Comunitarias como incubadoras

El concepto de incubadora o vivero de empresas en el contexto de las cocinas comunitarias se refiere a un proceso de acompañamiento a lo largo de un período de tiempo determinado, con el fin de proporcionar los conocimientos y herramientas necesarios para que los emprendimientos sean capaces de auto-sustentarse. En caso de identificar dificultades, el objetivo siempre será redirigirlos. La red de cocinas comunitarias se considera un programa incubador para empresas emergentes que proporciona apoyo para su crecimiento y fomenta la colaboración con otras empresas y/o emprendimientos en el área de alimentos. Durante este proceso, además de brindar el espacio físico para la elaboración de alimentos, se ofrece asistencia y asesoramiento en la planificación financiera, legal y comercial.

Una de estas cocinas comunitarias es la Cocina Comunitaria del Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC), la cual es una incubadora de emprendimientos gastronómicos alineada con la misión y visión del PTIC de generar más empleo y mejorar las condiciones de los trabajadores y sus proyectos. La Cocina Comunitaria es un ejemplo de una incubadora de empresas que busca apoyar a emprendedores con proyectos innovadores y con un fuerte contenido social y económico.

CAPÍTULO 2
ANTECEDENTES

2

CAPÍTULO 2 | ANTECEDENTES

4. Diagnóstico comunicacional de la Cocina Comunitaria

4.1 Objetivo del diagnóstico

Para la realización de este estudio de caso se generó la siguiente interrogante:

¿Cómo son los procesos de comunicación interna en la Cocina Comunitaria del PTIC?

Con base en la pregunta de investigación planteada anteriormente se formularon los siguientes objetivos para el desarrollo de este trabajo.

Objetivo general del diagnóstico:

- Analizar la comunicación interna de la Cocina Comunitaria del PTIC.

Para cumplir con dicho objetivo general se trazaron los siguientes objetivos específicos:

- Relevar las perspectivas de los involucrados en la Cocina Comunitaria del PTIC con respecto a su comunicación.
- Describir los procesos de comunicación internos de la Cocina Comunitaria del PTIC.
- Analizar los canales de comunicación interna de la Cocina Comunitaria del PTIC.

4.2 Procesos y problemas identificados

A continuación se detallan los desafíos que surgieron durante el proceso de diagnóstico llevado a cabo en la Cocina Comunitaria del PTIC. Se enfoca en analizar las dificultades encontradas para comprender las limitaciones que afectan el desarrollo del proyecto, lo que resulta esencial para poder

proponer soluciones efectivas que aborden los desafíos y fortalezcan la gestión y el desarrollo del proyecto a largo plazo.

La primera dificultad encontrada al trabajar con la Cocina Comunitaria del PTIC fue la diferencia de perspectivas entre el director del Parque y las encargadas de la Cocina. A pesar de que el brief compartido por la dirección del Parque señalaba la poca visibilidad del proyecto en la sociedad como uno de los principales problemas, tras varias entrevistas realizadas se pudo observar que era de suma urgencia para las encargadas del CCE afianzar primero la comunicación dentro de la organización y establecer flujos de trabajo a nivel interno antes de su lanzamiento al resto de la población. En este sentido, el equipo detectó una problemática comunicacional interna en el PTIC debido a las divergencias entre la dirección del Parque y la administración de la Cocina respecto a las necesidades de la comunicación.

En segundo lugar, se observó la carencia de un medio oficial de comunicación de la Cocina Comunitaria. Si bien la obtención de un mail institucional depende de autorizaciones y requisitos de la Intendencia de Montevideo, que por el momento no han sido resueltas, se reconoce que el medio actual, correo electrónico que combina los nombres de las funcionarias del CCE, no es lo suficientemente formal ni eficiente. Resulta ser difícil de escribir y no refleja el emisor del mensaje, lo que ocasiona pérdidas de información.

Otra problemática detectada fue la falta de comunicación entre los emprendimientos. Desde el Parque se busca promover la generación de una cultura de trabajo donde se pueda intercambiar noticias importantes, como invitaciones a ferias gastronómicas o datos sobre proveedores de alimentos. Sin embargo, no existe un lugar propicio o destinado a este fin.

Finalmente, el último problema detectado es que existen oportunidades a nivel de la comunicación visual. Desde el PTIC se busca englobar a todas las empresas bajo un logo identificatorio de la Cocina, pero la

implementación de este signo distintivo no se ha llevado a cabo, a pesar del trabajo realizado por los pasantes de Diseño, los cuales dejaron varias muestras y herramientas de lo que podría funcionar.

4.3 Marco Teórico

El presente diagnóstico se apoya en una fundamentación teórica que abarca los siguientes conceptos: comunicación estratégica, identidad de las organizaciones desde la perspectiva de la psicología social, comunicación para el desarrollo humano y la articulación entre lo público y lo privado. Estos conceptos fueron seleccionados con el propósito de realizar un análisis exhaustivo de la Cocina Comunitaria del PTIC, permitiendo una comprensión profunda de sus dinámicas y situaciones desde una perspectiva crítica y profesional.

La comunicación estratégica, al ser un término multidimensional, conlleva dificultades para su definición precisa debido a la diversidad de significados asociados a los términos "comunicación" y "estratégica". No obstante, se distingue de la comunicación integral o global en su enfoque específico en los objetivos y decisiones estratégicas de la organización. La comunicación estratégica implica una gestión eficiente desde las instancias de alto nivel de la organización, integrando los recursos de comunicación corporativa en un diseño a largo plazo. La relevancia de contar con una estructura de comunicación sólida y competente en las organizaciones es innegable, ya que la comunicación estratégica busca utilizar todas las formas de comunicación disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales (Carillo, 2014).

Desde la perspectiva de la psicología social, se destaca el concepto de identidad de las organizaciones como un factor influyente en su dinámica interna. La identidad de las organizaciones está moldeada por características comunitarias, institucionales, grupales e individuales, y es crucial analizar las interacciones entre los miembros de la organización para comprender cómo construyen su propio mundo interno. En este

sentido, resulta esencial examinar las relaciones y motivaciones de los actores involucrados, así como el impacto de las instituciones y los valores y creencias individuales y grupales. La cultura organizacional y la identidad juegan un papel central en la creación de un sentido de pertenencia y en la consecución de metas comunes (Etkin & Schvarstein, 1997).

La comunicación para el desarrollo humano se sitúa en la intersección de la comunicación, la transformación social y el desarrollo humano. Se concibe como un proceso de intercambio que busca la construcción de acuerdos mutuos, el fomento del respeto por las diversas perspectivas, la facilitación de la convivencia y la transmisión de conocimientos. Por su parte, el desarrollo humano persigue mejorar la calidad de vida y la felicidad de la sociedad, abarcando aspectos como la libertad, la participación económica y política, y el acceso a derechos fundamentales. En esta línea, se reconoce que la comunicación desempeña un papel fundamental en la promoción del desarrollo humano al facilitar el intercambio positivo de ideas e información entre personas de diferentes grupos sociales, culturas y niveles económicos. La integración de la comunicación y el desarrollo humano crea un entorno propicio para el crecimiento, la colaboración y la mejora continua de las organizaciones y de la comunidad en general (Martinez Gómez y Agudiez, 2012).

En cuanto a la articulación entre organizaciones públicas y privadas, es importante reconocer que las organizaciones se comportan y actúan de manera distinta a los individuos que las conforman (Etkin, 2000). Weber, por su parte, define a una organización como un sistema continuo de acción intencional o deliberada, clasificándolas en organizaciones corporativas, asociaciones voluntarias y organizaciones cooperativas o públicas. Robbins agrega que una organización es una entidad social conscientemente coordinada con límites definidos, que busca alcanzar metas comunes.

En este contexto, resulta crucial clasificar las organizaciones para identificar sus diferencias, particularmente en relación con el propietario. Se pueden distinguir tres tipos principales: las organizaciones privadas, compuestas exclusivamente por capital privado; las organizaciones de propiedad pública, en las que el Estado es el dueño absoluto; y las organizaciones híbridas, que combinan capital público y privado, teniendo una mayor participación de capital público/estatal.

Un ejemplo de organización híbrida que ejemplifica esta clasificación es el PTIC. Sin embargo, también es relevante considerarlo como una organización comunitaria. Las organizaciones comunitarias surgen de las propias comunidades y buscan abordar problemas sociales mediante estrategias de trabajo comunal y cooperativo. Su objetivo es fomentar el empoderamiento y la autogestión comunitaria.

En resumen, los conceptos teóricos constituyen elementos fundamentales para el estudio de la Cocina Comunitaria del PTIC. Al comprender en profundidad estas temáticas, se facilita un análisis académico y crítico de la situación de la organización y se promueve una comprensión más completa de sus dinámicas y desafíos.

4.4 Metodología

Para analizar la comunicación organizacional del CCE, se llevó a cabo una investigación exploratoria y descriptiva, utilizando técnicas como la entrevista semi estructurada, el análisis documental y observación participante.

Se optó por el abordaje exploratorio debido a la ausencia de investigaciones previas en relación a este tipo de organizaciones de carácter comunitario y técnico-profesional. Asimismo, se utilizó un enfoque de investigación descriptiva con el propósito de responder a la interrogante acerca de qué y cómo se desenvuelven los procesos comunicativos, sin enfocarse específicamente en sus causas.

El principal objetivo de la investigación fue describir las fallas y las posibles mejoras correspondientes de la comunicación organizacional, realizando principal foco en los siguientes conceptos: Comunicación Estratégica, Comunicación Interna, Identidad y Comunicación para el Desarrollo Humano, y a partir de esto generar recomendaciones específicas a corto, mediano y largo plazo, no solo para la cocina, sino también para el PTIC.

Se decidió emplear este método de trabajo de enfoque cualitativo debido a su capacidad para recopilar información exhaustiva y detallada. Con respecto a la investigación sobre la Cocina Comunitaria, el acercamiento a los trabajadores se establece en función de su rol y su conexión con el PTIC, por lo tanto la interacción directa con los sujetos y el entorno físico del CCE permite captar de forma espontánea las reacciones y sensaciones que surgen en cada uno de los encuentros. A diferencia de las metodologías cuantitativas, en este enfoque implementado se establece un vínculo de carácter interpersonal y humano entre los investigadores y los participantes.

La selección de herramientas metodológicas para la investigación de la comunicación organizacional del CCE fue detalladamente planificada y ejecutada. Mediante las técnicas utilizadas se logró una comprensión profunda de los procesos de identidad y comunicación interna de la Cocina Comunitaria. Los resultados obtenidos se utilizaron para generar recomendaciones que buscan mejorar la comunicación integral de la organización.

4.5 Recolección de datos

Variable	Dimensiones	Indicador	Medios de verificación
Comunicación Estratégica	Objetivos	Grado de definición de los objetivos	Entrevistas semiestructurada
	Participación	Instancias de trabajo colectivo y colaboración en la toma de decisiones	Observación participante y entrevistas semiestructuradas
Identidad	Relaciones dialógicas dominantes	Tiempo dedicado a escuchar y participar activamente de una discusión grupal.	Observación participante.
	Influencia sobre su entorno	Iniciativas sociales y/o comunitarias lideradas por la organización.	Entrevistas semiestructuradas.
Comunicación para el Desarrollo Humano	Crecimiento	Cantidad de emprendimientos trabajando en la cocina.	Observación participante
	Divulgación	Alcance de los emprendimientos en la comunidad.	Entrevistas semiestructuradas

Fuente: elaboración propia con base en los autores Carrillo; Schvarstein y Etkin; y Martinez Gómez y Agudiez.

4.6 Análisis

Para desarrollar el plan de acción de este Trabajo de Grado, se realizó un diagnóstico previo que se basó en la comunicación estratégica del Centro Colectivo de Elaboración del PTIC, la identidad psicológica y social de la organización, así como la comunicación para el desarrollo humano en el contexto del emprendimiento social en la región. Durante el proceso, se identificaron diversas problemáticas y desafíos relacionados con la comunicación interna y externa del CCE. En este informe se presentan los resultados obtenidos a través del análisis de múltiples dimensiones. El objetivo es proporcionar una visión más detallada y profunda de la situación actual de la comunicación del CCE del PTIC y proponer recomendaciones para mejorar la coordinación y eficacia en la implementación de la estrategia.

El análisis de la comunicación estratégica llevado a cabo reveló dos dimensiones fundamentales: objetivos y participación. En relación a la dimensión de objetivos, se evidencia una marcada discrepancia entre el director del PTIC y las funcionarias de la Cocina en cuanto a los objetivos específicos de la comunicación estratégica. Mientras que el director destaca la importancia de enfocar la estrategia hacia el exterior para visibilizar el proyecto, las funcionarias de la Cocina manifiestan su intención de mantener la estrategia de comunicación a nivel interno para optimizar los procesos antes de la llegada de nuevos emprendimientos.

En cuanto a la dimensión de participación, se hace patente la necesidad de comprender la colaboración colectiva en la toma de decisiones en relación a la estrategia de comunicación. Los resultados indican que no existe una sinergia notable entre las partes mencionadas. Aunque el equipo de funcionarias de la Cocina comparte una visión común y trabaja en conjunto hacia dónde orientar el CCE, se sugiere que no existen suficientes instancias de encuentro con el director del PTIC para discutir estas temáticas.

En consecuencia, se considera necesario trabajar en la definición de objetivos comunes y en la participación conjunta en la toma de decisiones para mejorar la comunicación estratégica de la Cocina del PTIC. Por lo tanto, se considera fundamental promover un espacio de encuentro y diálogo para abordar las diferentes perspectivas y opiniones en relación a la comunicación estratégica. Solo así se podrá alcanzar una visión conjunta que garantice el éxito del proyecto.

Por otro lado, se llevó a cabo un análisis de la identidad del CCE desde una perspectiva psicológica y social de las organizaciones. Para ello, se utilizó un indicador que evaluó la dimensión de "Relaciones dialógicas dominantes", lo que permitió obtener información relevante sobre la calidad de la comunicación y el nivel de compromiso de sus miembros.

Los resultados del análisis indican que los emprendimientos del CCE muestran una buena aceptación al recibir recomendaciones y pautas de organización por parte de las encargadas del lugar. Sin embargo, se encontró que existe un bajo nivel de intercambio entre los actores y no hay un momento o lugar establecido para que cada parte pueda exponer sus ideas y mejorar la gestión en beneficio del bien común. Por lo tanto, se identificó un margen de mejora en lo que respecta a la comunicación formal y la posibilidad de generar instancias de intercambio para debatir diferentes aspectos relacionados con el proyecto.

Además, el análisis de la dimensión de "Influencia sobre su entorno", realizado mediante el indicador de Iniciativas sociales y/o comunitarias lideradas por la organización, reveló que el PTIC lidera un número significativo de proyectos en la zona, lo que sugiere un fuerte compromiso para mejorar y tener un impacto positivo en la comunidad. Es importante destacar que el proyecto del CCE tiene como objetivo mejorar las políticas sociales en la zona, proporcionando la infraestructura, herramientas y conocimientos para ayudar a impulsar los negocios locales que carecen de recursos.

En general, los resultados obtenidos a través del indicador utilizado proporcionaron información valiosa sobre cómo el proyecto del CCE ha brindado oportunidades a varios emprendimientos para iniciar y desarrollar su negocio, brindando las herramientas necesarias para asentarse y mantenerse en el tiempo.

En el estudio se consideró la comunicación para el desarrollo humano como otra variable relevante a analizar, y se entendió que era crucial poder trazar vínculos humanos para desarrollar y articular los distintos espacios de transformación, tanto dentro de la Cocina como en la comunidad que la rodea. Para llevar a cabo este análisis, se utilizó el crecimiento y la divulgación como dimensiones principales.

En cuanto a la dimensión de crecimiento, se encontró que el indicador "cantidad de emprendimientos trabajando en la cocina" reveló que el CCE se ha organizado de tal manera que se han habilitado nuevos lugares a emprendimientos que antes estaban en lista de espera. Esto implica un aumento de personal en el área de administración de la cocina, una mayor cobertura horaria por parte de las encargadas y, por lo tanto, una mejor y más eficiente distribución del cronograma de trabajo semanal de los emprendimientos.

Asimismo, en el análisis de la dimensión de divulgación, se evaluó el alcance de los emprendimientos en la comunidad como indicador, y se evidenciaron algunas carencias importantes en cuanto a la divulgación de sus emprendimientos y sus productos. Sin embargo, se decidió trabajar en conjunto con cada uno de los emprendedores en la segunda etapa del trabajo para aumentar la visualización y comercialización de cada uno de ellos en sus entornos.

4.7 Conclusiones

Para cumplir con los objetivos del diagnóstico llevado a cabo en la Cocina Comunitaria, ha sido importante trabajar en las problemáticas de

comunicación identificadas y aplicar las acciones recomendadas para fortalecer el potencial de desarrollo del proyecto.

Antes de profundizar sobre cada uno de estos puntos, resulta de importancia destacar que a pesar de las problemáticas que enfrenta, la Cocina Comunitaria es un proyecto de incubadora con un potencial prometedor. Una de las razones claves de esto es el apoyo y colaboración social hacia el barrio del Cerro, así como por brindar la infraestructura adecuada para el desarrollo de los emprendimientos. Es importante destacar también que este proyecto se encuentra respaldado por el PTIC, quien proporciona recursos humanos y materiales, lo que ha permitido su continuidad y crecimiento.

Además, es destacable el gran interés que ha despertado la Cocina Comunitaria en la comunidad. Los residentes del barrio han demostrado un gran entusiasmo y compromiso con este proyecto, lo que ha permitido establecer una relación sólida y positiva entre la incubadora y su entorno. Esto representa una gran oportunidad para que el proyecto continúe expandiéndose y apoyando el desarrollo de los emprendimientos en la zona, lo que podría tener un impacto significativo en la economía local y en la calidad de vida de sus habitantes.

En el diagnóstico, se identificaron diversas problemáticas. En primer lugar, se detectó una discrepancia de perspectivas entre la dirección y las encargadas del lugar en cuanto a la visibilidad para los actores externos, por lo que se considera esencial establecer bases sólidas de comunicación y flujos de trabajo internamente antes de lanzar el proyecto al público. Por otro lado, también es necesario trabajar en los procesos internos de comunicación del CCE, ya que se carece de un medio de comunicación oficial entre los miembros del proyecto, lo que genera controversias y falta de procedimientos para el acompañamiento de trámites legales de los emprendimientos.

Además, se identificó la falta de comunicación eficiente entre los emprendimientos, lo que provoca la pérdida de información relevante sobre cuestiones de interés general. Por último, se encontraron problemas en la totalidad del PTIC, lo que afecta directa o indirectamente a la Cocina Comunitaria. Es importante trabajar en la comunicación interna general para lograr la alineación entre ambos sectores y generar resultados destacados.

Para lograr los objetivos planteados y elaborar las mejoras comunicacionales pertinentes, se concluye en trabajar en un Plan de Comunicación que fortalezca la comunicación interna del proyecto y la alineación con la organización del PTIC para aprovechar el potencial de la Cocina Comunitaria.

4.8 Recomendaciones

A partir del trabajo diagnóstico de comunicación realizado anteriormente, se presentan las siguientes recomendaciones:

La primera recomendación consiste en establecer un canal de comunicación formal que pertenezca exclusivamente a la Cocina. Como se comentó antes, tal medio no existe, lo que limita la posibilidad de llevar a cabo importantes comunicaciones tanto con los emprendedores como a nivel interno de la organización. Una solución viable es la creación de una dirección de correo electrónico específica del CCE, donde las encargadas de la Cocina puedan centralizar los distintos mensajes. A su vez, la creación de un correo electrónico mejorará la eficiencia de la operatividad de la Cocina, implementando el uso de documentos digitales compartidos.

Por otro lado, centrándonos en la comunicación interna, se considera factible y valioso no solo para la administración del CCE, sino también para los emprendimientos que comparten el espacio de la Cocina, que se pueda generar un espacio informativo y de intercambio de ideas, ya sea una

cartelera a la que todos tengan acceso o eventos que reúnan a todos los emprendimientos.

Además, con el objetivo de mejorar la gestión de la comunicación interna de la Cocina Comunitaria, se considera apropiado llevar a cabo reuniones periódicas entre las encargadas del CCE y la dirección del PTIC. Implementar este tipo de instancias fomentará la alineación y el intercambio de ideas, así como la planificación de futuras acciones en conjunto. Se espera que esta medida contribuya significativamente a la optimización de los procesos y a la consolidación de la estrategia de la Cocina Comunitaria en el contexto del PTIC.

En cuanto al desempeño de los emprendimientos, se estima conveniente elaborar un manual informativo que contemple los requisitos legales, las normas de convivencia y pertenencia para asegurar el cumplimiento adecuado de las obligaciones y el correcto funcionamiento del espacio compartido. Además, se sugiere incluir información sobre temas de marketing, economía, y emprendedurismo para proporcionar un marco completo de conocimientos y habilidades necesarias para el éxito empresarial.

Ante el problema identificado en relación a la comunicación visual de los emprendimientos, se sugiere que se proceda a implementar el logo identificatorio de la Cocina en todos los emprendimientos asociadas al PTIC.

Se concluye este apartado de recomendaciones haciendo hincapié en la relevancia de su implementación. Destinar tiempo y recursos para llevar a cabo las propuestas presentadas por el equipo de trabajo no solo permitirá mejoras en cuanto a la comunicación, sino que también fortalecerá la estrategia de la Cocina Comunitaria y contribuirá al desarrollo de los emprendimientos participantes.

5. Antecedentes de Incubadoras

La Cocina Comunitaria es una incubadora de emprendimientos gastronómicos que opera dentro del Parque Tecnológico Industrial del Cerro. Esta incubadora está alineada con la misión y visión del PTIC de generar más empleo y mejorar las condiciones de los trabajadores y sus proyectos. La Cocina Comunitaria es un ejemplo de una incubadora de empresas que busca apoyar a emprendedores con proyectos innovadores y con un fuerte contenido social y económico.

Las incubadoras de emprendimientos tienen como objetivo apoyar el inicio y crecimiento de empresas con contenido innovador, brindando servicios y recursos para su desarrollo. En general, las incubadoras se crean con la premisa de fomentar el desarrollo de empresas rentables y, por lo tanto, crear ofertas laborales. Históricamente, la mayoría de las incubadoras son instituciones sin fines de lucro financiadas por gobiernos nacionales o locales, cuyo objetivo es promover el desarrollo de dichos emprendimientos, aumentar la tasa de empleo y generar una economía estable.

Incubadora Ingenio: Ingenio es la primera incubadora de empresas de Uruguay, fundada en 2001 y ubicada en el Parque Tecnológico y de Eventos del LATU. Su objetivo es apoyar a emprendedores con proyectos tecnológicos para desarrollar empresas innovadoras, rentables y escalables. Ingenio ha respaldado cerca de 150 emprendimientos y ha contribuido a la organización de diversos eventos y actividades de emprendimiento en Uruguay, como Jornadas de Innovación, cursos de Plan de Negocios y Marketing, concursos de videojuegos, Lean Startup Machine, StartUp Weekend y Game Jam.

Incubadora Incubacoop: Incubacoop es una institución uruguaya que busca apoyar la creación y desarrollo de cooperativas en sectores estratégicos. Desde 2009 hasta la fecha, ha apoyado a más de 129 proyectos en diferentes departamentos del país. La incubadora ofrece un

soporte integral a los emprendimientos, que incluye herramientas de asistencia y financiamiento, así como acuerdos con otras instituciones para obtener recursos adicionales. Además, Incubacoop cuenta con un programa de incubación en cuatro módulos, que incluye capacitación, apoyo técnico y orientación en áreas críticas para el éxito de los negocios.

Entre las áreas en las que Incubacoop brinda apoyo, destaca su línea específica para emprendimientos gastronómicos, con el objetivo de fomentar la creación de cooperativas en este sector. Asimismo, para consolidar los proyectos y establecer relaciones con el mercado, Incubacoop cuenta con un fondo para cooperativas desincubadas que brinda apoyo financiero en forma de préstamos reintegrables y no reintegrables. De esta manera, se busca ayudar a las cooperativas a realizar las primeras inversiones necesarias para su funcionamiento y éxito a largo plazo.

Incubadora Gepian: Gepian es una incubadora de empresas, establecida en Uruguay, que brinda apoyo a emprendedores en diversos sectores, con el objetivo de acelerar su crecimiento y éxito. Ofrecen instalaciones adecuadas, acceso a una amplia red de contactos, conocimientos especializados y financiamiento inicial. Desde su creación en 2015, han ayudado a establecer 44 nuevas empresas en el norte del país, generando 160 empleos directos y alcanzando ingresos de hasta US $10.000 en su primer año de funcionamiento. Su programa de incubación tiene una duración de 12 meses y tiene un costo asociado que incluye todos los recursos y servicios que brindan para impulsar el éxito de los emprendimientos.

Incubadora The Hatchery: "The Hatchery" es una organización sin fines de lucro ubicada en Chicago, que brinda apoyo a los emprendedores locales en la creación y desarrollo de sus negocios. La organización ofrece una amplia gama de recursos y servicios, incluyendo espacios de coworking, capacitación, mentoría y acceso a financiamiento, con el objetivo de

ayudar a los emprendedores de comunidades desfavorecidas y de bajos ingresos a alcanzar el éxito en sus emprendimientos. En particular, la organización se enfoca en brindar apoyo a los proyectos en el sector de la alimentación y la bebida a través de su programa de emprendimientos gastronómicos, que proporciona recursos esenciales como capacitación en administración de negocios, asesoramiento de expertos en la industria y ayuda en la obtención de permisos y regulaciones necesarias.

Relevancia en este estudio:

En el marco del estudio de la Cocina Comunitaria del PTIC, se consideraron otras incubadoras de emprendimientos gastronómicos para comprender su funcionamiento, identificar sus fortalezas y visualizar acciones útiles para el proyecto en cuestión. La inclusión de otras incubadoras en el análisis permitió conocer lo que otros emprendedores estaban haciendo en el mismo campo, lo que brindó la oportunidad de aprender de sus experiencias y aplicarlas en la organización.

En síntesis, el enfoque teórico del estudio tenía como objetivo fortalecer las comunicaciones del PTIC, las cuales se encontraban en estado debilitado. Para lograr este objetivo, se generará un plan de acción basado en las recomendaciones obtenidas a partir de la bibliografía revisada.

El plan de acción incluirá la implementación de estrategias para mejorar la comunicación y el intercambio de ideas entre los emprendedores gastronómicos. Además, se desarrollarán programas de capacitación y formación para los emprendedores gastronómicos y se promoverá el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales para mejorar la gestión y el marketing de los negocios.

Con la implementación de estas medidas, se espera que la Cocina Comunitaria del PTIC se convierta en un referente en el sector de los emprendimientos gastronómicos, promoviendo la innovación, la creatividad y el desarrollo económico en la región.

CAPÍTULO 3
MARCO DE REFERENCIA

3

CAPÍTULO 3 | MARCO DE REFERENCIA

6. Marco teórico

6.1 Plan estratégico de comunicación: Una hoja de ruta para el éxito

El plan estratégico de comunicación es un instrumento de gestión que permite establecer objetivos, estrategias y acciones para mejorar la comunicación en una organización o entidad. Uranga (2011) define el plan estratégico de comunicación como "un documento que establece los objetivos, estrategias y acciones necesarias para conseguir una comunicación eficiente y eficaz con los públicos objetivos de la organización" (p. 17).

Por su parte, Rafael Pérez (2018) señala que el plan estratégico de comunicación es un "proceso sistemático, participativo e integrado de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de acciones de comunicación que se realiza con el fin de mejorar la gestión de la comunicación en una organización o entidad" (p. 42).

Los autores mencionados coinciden en que el plan estratégico de comunicación es un proceso que implica varias etapas, que se pueden resumir de la siguiente manera: definición de objetivos, análisis de públicos, selección de estrategias y tácticas de comunicación, planificación y ejecución de acciones, y evaluación de resultados (Aljure, 2015).

En resumen, este concepto es clave para establecer objetivos, estrategias y acciones necesarias para lograr una comunicación eficiente con los públicos objetivos de una organización. Los autores Uranga, Rafael Pérez y Aljure coinciden en que el plan estratégico de comunicación es un proceso sistemático y participativo que implica varias etapas, desde la definición de objetivos hasta la evaluación de resultados. Al seguir estas etapas cuidadosamente, las organizaciones pueden mejorar significativamente su gestión de la comunicación y su éxito en general.

Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones dediquen el tiempo y los recursos necesarios para desarrollar un plan estratégico de comunicación sólido y personalizado a sus necesidades, lo que puede ser un factor determinante en su éxito.

6.2 Comunicación Estratégica: La clave para una planificación inteligente

Basándose en el trabajo realizado en el diagnóstico previo, se ha definido a la comunicación estratégica de diversas maneras debido a la pluralidad de significados de las palabras "comunicación" y "estratégica". Como se mencionó en el diagnóstico, Carrillo (2014), presenta que la diferencia entre los conceptos de comunicación estratégica e integral radica en dónde cada una de ellas pone énfasis. Por un lado, la comunicación estratégica se enfoca en los objetivos a alcanzar y las decisiones que esto conlleva, mientras que la comunicación integral tiene un mayor enfoque en todas las acciones comunicacionales dirigidas a alcanzar la estrategia.

En este trabajo, se ha considerado a la comunicación estratégica como marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa (Garrido, 2017). Asimismo es pertinente señalar que la comunicación estratégica difiere de las estrategias de comunicación, ya que la última se enfoca únicamente en las acciones aisladas para alcanzar objetivos.

Es por esto que la gestión de la comunicación estratégica debe ser operada desde las direcciones de alto nivel al trazar los objetivos generales en las organizaciones, dejando de lado las comunicaciones particulares. Para lograr que los públicos de interés contribuyan a alcanzar los objetivos, la gestión de la comunicación debe realizar un esfuerzo a largo plazo.

Esta conceptualización resulta aplicable a la Cocina Comunitaria del PTIC. En este sentido, se han identificado fallas en su estrategia, la cual se ha

llevado a cabo de manera indefinida y aislada. Por lo tanto, con el objetivo de mejorar la situación, se propone estudiar distintas recomendaciones relevantes que contribuyan a la mejora de la situación, tales como elaborar un manual de recomendaciones y buenas prácticas para emprendedores, o incluso la realización de acciones más sencillas, pero igualmente útiles, como mantener actualizada la cartelera a la que los emprendedores tienen acceso diario.

Concluyendo este enfoque, es importante resaltar que las distintas nociones tratadas recientemente tienen como objetivo fortalecer las comunicaciones del PTIC que en la actualidad se encuentran en un estado de debilidad. La generación de las recomendaciones mencionadas y la elaboración de un plan de acción, basado en la bibliografía presentada, serán los cimientos de la intervención que se espera llevar a cabo.

6.3 Comunicación interna: El ingrediente secreto para una organización unida

La comunicación interna es un aspecto esencial en el funcionamiento eficiente de cualquier organización, ya que permite mejorar la interacción entre los empleados y las diferentes áreas de la empresa. En este sentido, resulta fundamental analizar la comunicación interna de la Cocina Comunitaria del PTIC con el fin de elaborar un plan de comunicación efectivo y adaptado a sus necesidades particulares.

Según A. Brandolini y M. González Frígoli, expertos en comunicación interna, este concepto se refiere a un conjunto de herramientas que permiten a las organizaciones generar un clima laboral armonioso y productivo, donde los colaboradores estén informados, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa, y que además permitan establecer un diálogo constante y bidireccional entre los distintos niveles y áreas de la organización.

En su libro "Comunicación Interna" (2009), se afirma que la comunicación interna es esencial para el éxito de cualquier empresa, ya que permite una gestión más efectiva de los recursos humanos y mejora la colaboración y el trabajo en equipo. Según los autores, la comunicación interna es un puente que conecta la visión y estrategia de la organización con las personas que trabajan en ella (Brandolini y Gonzáles Frígoli, 2009).

Además, se destaca la importancia de la escucha activa en la comunicación interna, ya que permite comprender las necesidades, inquietudes y opiniones de los empleados, lo que conduce a una comunicación más efectiva y una toma de decisiones informada.

Este concepto cobra relevancia en el caso de la Cocina Comunitaria, debido a que la importancia de la escucha activa adquiere un papel aún más crítico, como se evidencia en los antecedentes y diagnóstico del trabajo. En efecto, se han identificado diversas problemáticas relacionadas con la falta de una comunicación interna efectiva, quizás como resultado del poco tiempo de vida de la incubadora de emprendimientos, la falta de disponibilidad horaria y estabilidad del personal en el pasado, y discrepancias en cuanto a la estrategia a seguir para la Cocina dentro del PTIC.

Ante este escenario, mejorar la comunicación interna es clave para fortalecer y optimizar las prácticas institucionales actuales, y garantizar el éxito de la Cocina Comunitaria. Por ende, resulta necesario definir canales de comunicación eficientes, elaborar mensajes claros y fomentar la participación entre todos los involucrados de la organización.

En resumen, al implementar una estrategia de comunicación interna efectiva, se puede fomentar un ambiente laboral positivo, motivar y comprometer a las funcionarias del CCE con los objetivos del PTIC y aumentar la productividad de la Cocina Comunitaria.

6.4 Identidad: El proceso de construcción desde adentro hacia afuera

Retomando el concepto de identidad planteado en el diagnóstico, Schvarstein (2003) señala que las organizaciones están conformadas por lo comunitario, institucional, grupal e individual. Para la psicología social de las organizaciones, estos conceptos tienen cualidades específicas y su interacción determina y es determinada por la misma estructura. Es fundamental analizar cómo se llevan a cabo las relaciones dentro de las organizaciones y conocer las motivaciones y aspiraciones de cada actor para comprender cómo se establecen las interacciones y los aportes que cada una de las partes brinda como resultado de esta interacción.

El concepto de identidad resulta de gran utilidad para la Cocina Comunitaria en la definición de su misión y valores. Una identidad organizacional clara permitirá al CCE establecer su propósito y enfoque de manera más precisa. Esto a su vez puede ayudar a la definición de metas y objetivos claros, así como en la comunicación efectiva de la misión y valores de la organización a los emprendimientos involucrados. Por estos motivos, el concepto de identidad resulta un elemento clave en el diseño e implementación del Plan de Comunicación.

El autor también destaca que las organizaciones no podrán liberarse de los atravesamientos ideológicos y culturales establecidos por los propios prestadores y usuarios. Es importante tener en cuenta que estos factores pueden variar y estar determinados por diversos elementos, como la cultura propia del PTIC, la percepciones individuales de cada emprendedor, las dinámicas de elaboración en grupo, entre otros.

Por lo tanto, se concluye que estos conceptos permitirán identificar aquellos factores que influyen en la forma en que los actores que forman parte de la Cocina Comunitaria perciben e interpretan la información. Esta comprensión permite desarrollar estrategias de comunicación adecuadas y efectivas para alcanzar los objetivos propuestos.

En relación al concepto de identidad organizacional, los autores Schvarstein y Etkin sostienen que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y prácticas que definen el modo de pensar y actuar de una organización. La cultura puede generar subculturas dentro de la misma organización debido a la diversidad de interpretaciones y aplicaciones de la misma. La relevancia de los conceptos de cultura e identidad organizacional en el Plan de Comunicación reside en su capacidad para facilitar una comunicación más efectiva dentro del CCE y para lograr una mejor comprensión de los mensajes que se desean transmitir.

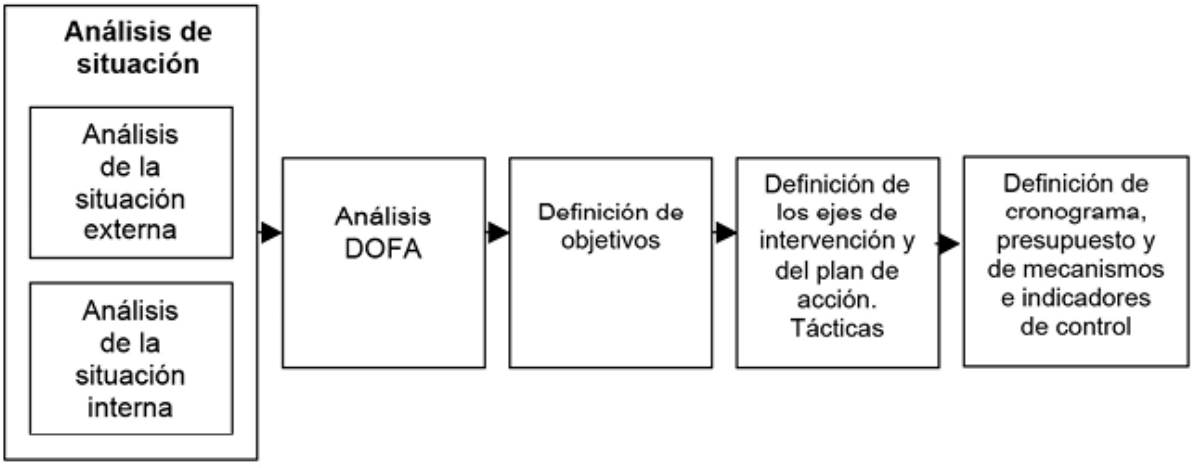
En el contexto de la Cocina Comunitaria, la cultura organizacional es un conjunto de supuestos y valores compartidos entre los actores que influyen en su manera de entender e interactuar con su entorno y en la toma de decisiones frente a situaciones concretas. Por otro lado, la identidad organizacional ayuda a definir el propósito y enfoque de la organización. Contar con una clara identidad y cultura organizacional dentro del CCE contribuirá a establecer metas y objetivos claros en el Plan de Comunicación.

CAPÍTULO 4
PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

CAPÍTULO 4 | PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

8. Metodología: Marco metodológico del PEC

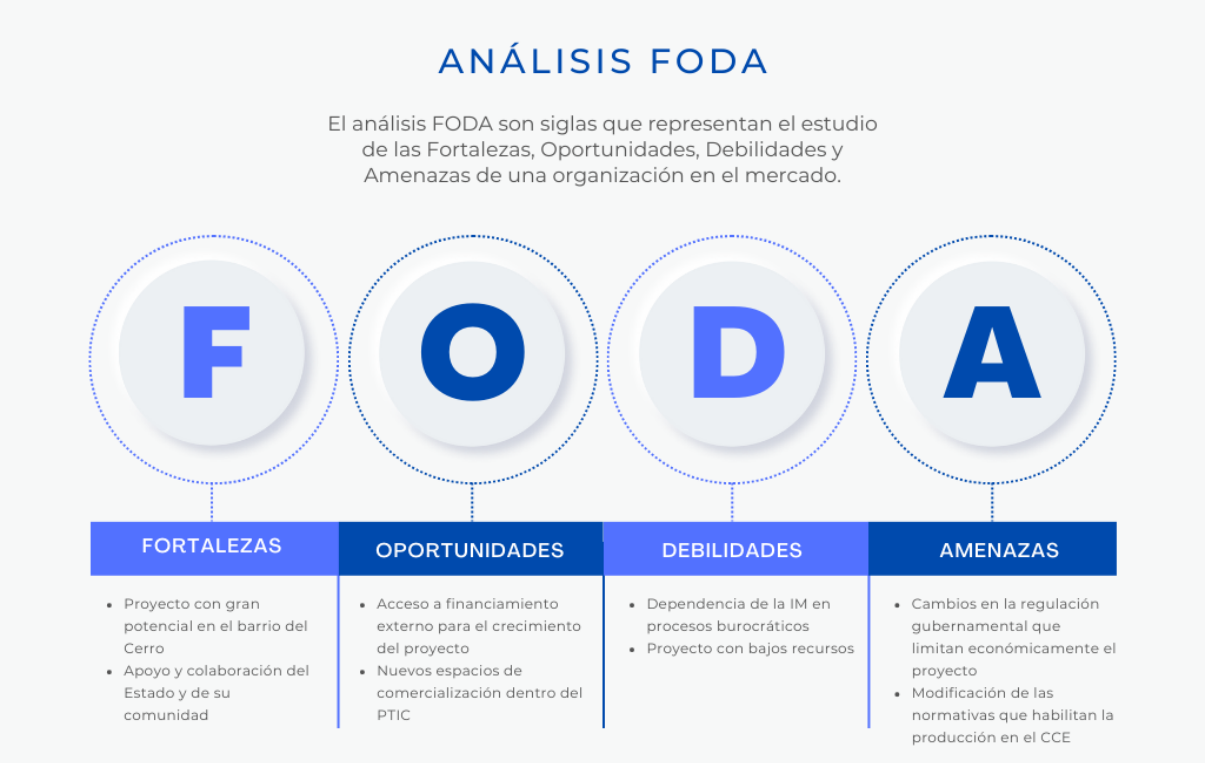
El presente Trabajo de Grado tiene como objetivo generar un plan de acción para resolver las problemáticas identificadas en la comunicación de la Cocina Comunitaria establecida en el PTIC. Para ello se seguirá la metodología propuesta por Aljure (2015) en su libro "El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración.".



Fuente: El Plan Estratégico de Comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Aljure

La metodología empleada en este estudio recoge el enfoque descriptivo cualitativo utilizado en el diagnóstico para recopilar información y datos que permitan diseñar un plan de acción efectivo. Se revisarán los resultados del diagnóstico previo, el cual permitió identificar las oportunidades o problemáticas en la comunicación interna del CCE.

De acuerdo con Aljure (2015), la metodología para la elaboración de un plan estratégico de comunicación se divide en distintas etapas: análisis FODA, definición de objetivos y públicos, selección de estrategias y tácticas, planificación y ejecución de las acciones, y evaluación y control.



Fuente: Elaboración propia con base en el proceso de elaboración de un PEC planteado por el autor Aljure.

En la segunda etapa, se definen los objetivos de la comunicación y se identifica a la audiencia a la que se dirige el plan de acción. En este caso, se busca mejorar la gestión de la comunicación integral de la Cocina Comunitaria del PTIC, para esto se llevaron a cabo diferentes instancias de entrevistas para identificar y conocer a cada uno de los públicos vinculados a la Cocina Comunitaria (las encargadas del proyecto, los emprendimientos asociados y el equipo de dirección del Parque).

De acuerdo con el autor, resulta de gran importancia establecer la definición de los públicos con los cuales se desea trabajar, con el fin de adecuar el mensaje y los canales de comunicación a sus necesidades y características particulares. De esta manera, se garantiza la efectividad en la implementación del plan de comunicación y se logra un mejor alcance de los objetivos establecidos.

Luego de que se hayan definido los objetivos y los públicos a los que se desea llegar, la tercera etapa consiste en seleccionar las estrategias y

tácticas que permitan alcanzar los objetivos de manera efectiva. En este sentido, es importante tener en cuenta que las estrategias elegidas deben estar alineadas con los objetivos establecidos y ser coherentes con la cultura y los valores de la organización. En el caso de la Cocina Comunitaria del PTIC, se han planteado una serie de acciones específicas en función de los objetivos establecidos y los públicos a los que se desea llegar que se detallarán a continuación en el diseño del plan..

Es importante destacar que la selección de las estrategias y tácticas no es un proceso estático, sino que debe ser revisado y ajustado en función de las necesidades que surjan en el proceso de implementación.

Una vez que se han seleccionado las estrategias que se consideran más efectivas, la cuarta etapa se basa en planificar y ejecutar las acciones concretas que permiten llevarlas a cabo. Esta etapa implica la definición de los recursos necesarios para la implementación de las acciones, así como la asignación de responsabilidades y la definición de plazos para su ejecución.

En el transcurso del Trabajo de Grado, entre otras cosas, se ha planteado la creación de un manual de recomendaciones y buenas prácticas para los emprendedores, así como su difusión y la realización de talleres participativos en los que se presente su contenido. Para la implementación de estas acciones, es necesario definir los recursos necesarios (como el día y la hora, el lugar en dónde se realizará, el tiempo de duración, los participantes y todos los materiales necesarios) y asignar responsabilidades específicas a cada miembro del equipo encargado de su ejecución.

En la última etapa se evalúa el impacto del plan de acción y se realizan ajustes o correcciones necesarias para asegurar su efectividad. Es importante que luego de que se ejecutan las acciones que se planificaron en la etapa anterior se pueden evaluar, con los públicos que se encuentran involucrados en cada una de ellas. La evaluación del plan de acción debe

ser continua y se deben establecer indicadores de medición que evalúen su impacto en el tiempo.

En conclusión, la aplicación del enfoque de Aljure ha permitido establecer una metodología sistemática para la definición de objetivos y públicos, la selección de estrategias y tácticas, la planificación y ejecución de acciones, y la evaluación y control de los resultados. Estos procesos son esenciales para mejorar la gestión de la comunicación integral de la Cocina Comunitaria del PTIC y contribuir al fortalecimiento de los emprendimientos asociados. En definitiva, la aplicación de este enfoque ha permitido desarrollar un plan de comunicación efectivo y sostenible para la Cocina Comunitaria del PTIC, con el fin de contribuir a un mejor desarrollo de sus actividades y lograr un mayor impacto en la comunidad a la que se dirige.

9. Objetivo del plan de comunicación

9.1 Objetivo general

Contribuir a la mejora de la gestión de la comunicación integral de la Cocina Comunitaria del PTIC.

9.2 Objetivos específicos

1. Fortalecer las habilidades y conocimientos de las funcionarias de la Cocina Comunitaria en los procesos comunicacionales de la institución.
2. Desarrollar estrategias efectivas de comunicación interna entre las funcionarias de la Cocina Comunitaria y la dirección del PTIC
3. Proporcionar herramientas y recursos que faciliten la gestión empresarial durante el proceso de incubación de los emprendimientos.

10. Diseño del Plan

En el presente apartado se expone el diseño del plan de comunicación en conformidad con la metodología previamente mencionada. El plan en cuestión describe detalladamente la forma en que se planifican y llevan a cabo las acciones, de acuerdo a los objetivos establecidos y a los recursos disponibles para la organización. Asimismo, se incorpora una matriz de mensajes ilustrativa para dichas acciones, un cronograma y un presupuesto correspondiente.

Acción 1.1

Definir un correo electrónico como canal oficial de comunicación.

Tras el análisis diagnóstico realizado, se ha identificado una debilidad en la comunicación interna de la Cocina. Para mejorarla, se propone la creación de un correo electrónico oficial que unifique las conversaciones e información intercambiada, asegurando su continuidad en el tiempo ante posibles cambios de personal en el equipo. Con ello, se busca optimizar la gestión de información en el Departamento y garantizar su eficiencia y productividad a largo plazo.

Objetivo: Establecer un correo electrónico oficial del CCE. La finalidad de esta medida radica en proporcionar a las encargadas de la organización un acceso centralizado a la comunicación y la información compartida en un mismo lugar.

Acción llevada a cabo por: Encargadas de la Cocina Comunitaria.

Público objetivo: Emprendedores y públicos externos interesados.

Canal: E-mail.

Indicadores: Medir la cantidad de mails de consultas diarios que se reciben. Comparar con la cantidad de consultas que se reciben por otros canales.

Acción 1.2

Utilizar drive como archivo e intercambio de información.

Con el fin de asegurar un desempeño adecuado del equipo de trabajo del CCE en relación a las estrategias planteadas, se considera esencial la gestión centralizada de archivos importantes, documentos de información, minutas de reuniones y otros documentos relevantes. Por lo tanto, se propone la creación de un drive común donde se pueda almacenar y compartir información fácilmente entre todos los miembros del equipo. La gestión centralizada de la información permitirá el fácil acceso y la disponibilidad en línea de los documentos necesarios para el desarrollo de las estrategias del CCE, mejorando así la eficiencia y el rendimiento del equipo de trabajo.

Objetivo: Establecer un drive compartido para el equipo del CCE, que permita la gestión centralizada de información relevante. La implementación de esta herramienta mejorará la eficacia y rendimiento del equipo, y contribuiría al logro de los objetivos y metas del CCE de manera efectiva.

Acción llevada a cabo por: Encargadas de la Cocina Comunitaria.

Público objetivo: Encargadas de la Cocina Comunitaria.

Canal: Google Drive.

Indicadores: Evaluar mediante encuesta el nivel de satisfacción del uso de la herramienta entre las encargadas de la Cocina teniendo en consideración la cantidad de documentos y la frecuencia con la que se utilizan.

Acción 1.3

Tener un celular de uso exclusivo de la cocina.

Se propone la implementación de un teléfono celular exclusivo para el equipo de la Cocina, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de la comunicación interna entre las encargadas del CCE y los emprendedores

asociados. La utilización de un teléfono celular común permitiría una comunicación más rápida y directa entre los miembros del equipo, lo que se traduciría en una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los emprendedores y una mayor eficiencia en la gestión de las operaciones del CCE.

Objetivo: Mejorar la eficiencia y eficacia de la comunicación interna entre las encargadas del CCE y los emprendedores involucrados.

Acción llevada a cabo por: Encargadas de la Cocina Comunitaria.

Público objetivo: Encargadas de la Cocina Comunitaria y emprendedores.

Canal: WhatsApp, llamadas telefónicas.

Indicadores: Medir mediante encuestas el nivel de satisfacción de las necesidades de los emprendedores con respecto al uso de un celular específico de la cocina. Analizar el costo-beneficio de implementar y mantener el teléfono celular exclusivo justifica los beneficios que se obtienen en términos de eficiencia y eficacia en la comunicación y gestión de operaciones del CCE.

Acción 2.1

Implementar reuniones periódicas entre la dirección del PTIC y las encargadas de la Cocina.

La presente propuesta consiste en la implementación de reuniones periódicas, las cuales tendrán lugar cada quince días o mensualmente (en función de la demanda), entre el equipo responsable de la Cocina y los representantes de la dirección del Parque. El propósito de estas reuniones es planificar la estrategia de la cocina, la planificación de objetivos, la puesta a punto de los equipos y algún tema o actividad específico. Se recomienda comunicación efectiva y el uso eficiente del tiempo. Se sugiere llevar un registro detallado de cada una de las reuniones y compartirlo

entre los participantes, a fin de que estén al tanto de los asuntos tratados en las mismas.

Objetivo: Alinear las estrategias, prioridades y objetivos compartidos entre las encargadas de la Cocina y el equipo de dirección del PTIC.

Acción llevada a cabo por: Encargadas de la Cocina Comunitaria y equipo de dirección del PTIC.

Público objetivo: Encargadas de la Cocina Comunitaria y equipo de dirección del PTIC.

Canal: Reuniones presenciales.

Indicadores: Formulario de evaluación de las primeras 5 reuniones para evaluar la eficiencia de las mismas.

Acción 3.1

Crear un manual de recomendaciones y buenas prácticas para los emprendedores de la Cocina Comunitaria.

La implementación de herramientas y recursos que faciliten la gestión empresarial durante el proceso de incubación de los emprendimientos es un objetivo importante. Con este fin, se recomienda la creación de un manual integral que abarca temáticas relevantes, tales como las implicancias legales para conformar una empresa en nuestro país, las recomendaciones económicas para sostenerla activa en el mercado y los aportes de marketing y emprendedurismo para su desarrollo y crecimiento, con la finalidad de lograr excelentes resultados comerciales.

Objetivo: Contribuir al crecimiento y éxito de los emprendimientos con herramientas e información útil y necesaria.

Acción llevada a cabo por: Equipo de Trabajo de Grado (FIC) con el apoyo de las encargadas de la Cocina Comunitaria, equipo de dirección del PTIC y pasantes de comunicación.

Público objetivo: Emprendedores.

Canal: Manual en formato papel y pdf.

Indicadores: Número de emprendedores que asistieron a la jornada de bienvenida y recibieron el manual.

Acción 3.2

Difusión del manual de recomendaciones y buenas prácticas para los emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC.

Se sugiere una difusión constante del manual de recomendaciones y buenas prácticas. La continuidad en la difusión del manual permitirá que los emprendedores consideren su contenido durante todo el proceso de incubación en el PTIC.

Objetivo: Contribuir al crecimiento y éxito de los emprendimientos con herramientas e información útil y necesaria.

Acción llevada a cabo por: Encargadas de la Cocina Comunitaria.

Público objetivo: Emprendedores.

Canal: Manual en formato papel y pdf.

Indicadores: Cantidad de manuales entregados por parte de las encargadas en relación a los nuevos emprendimientos.

Acción 3.3

Desarrollar talleres participativos para los emprendimientos.

La presente propuesta contempla la realización de talleres presenciales, coordinados por el equipo responsable de la Cocina y con el respaldo del Parque, los cuales abordarán diversas temáticas relevantes para el crecimiento y desarrollo de los emprendedores, acorde al momento en que se encuentren dentro del proceso de incubación. Por ejemplo, en este momento se está desarrollando la planificación de un taller de bienvenida

en el cual se tratarán temas como las normas de convivencia dentro de la cocina, requisitos legales, recomendaciones de marketing y comercialización y ayuda para su proceso de emprendedores. En general, estas instancias de aprendizaje tendrán como objetivo brindar las herramientas y habilidades necesarias para enfrentar los desafíos que implica el emprendimiento y potenciar así su crecimiento.

Objetivo: Incrementar las herramientas y habilidades de los emprendedores para potenciar su crecimiento.

Acción llevada a cabo por: Encargadas de la Cocina Comunitaria.

Público objetivo: Emprendedores.

Canal: Talleres presenciales.

Indicadores: Cantidad de talleres realizados luego de la entrega del plan de comunicación realizada en Abril 2023.

Acción 3.4

Crear una cartelera informativa y de novedades.

La presente propuesta plantea la reinstauración de una cartelera informativa y de novedades en el espacio de la Cocina Comunitaria del PTIC, la cual permitirá compartir información relevante para los emprendimientos, tales como datos de proveedores, anuncios de horarios de funcionamiento y fechas de ferias gastronómicas, entre otros. Es crucial mantener dicha cartelera actualizada, a fin de que sea útil para los emprendimientos y se convierta en una herramienta efectiva de comunicación y difusión de información pertinente. De esta forma, se fomentará el flujo de información y se fomentará el crecimiento y éxito de los emprendimientos dentro del PTIC.

Objetivo: Crear una herramienta de comunicación interna práctica y dinámica.

Acción llevada a cabo por: Encargadas de la Cocina Comunitaria y emprendedores.

Público objetivo: Emprendedores.

Canal: Cartelera informativa en la Cocina Comunitaria del PTIC.

Indicadores: Cantidad de anuncios semanales que se publican en la cartelera.

Acción 3.5

Desarrollar un plan de ventas interno en el PTIC

La presente propuesta tiene como objetivo la planificación y ejecución de un plan de ventas interno del PTIC, el cual permitirá a los emprendimientos tener una mayor difusión y alcance de sus productos, lo que se traducirá en un aumento en la comercialización de los mismos. Es crucial que este plan se desarrolle con una estrategia sólida y eficiente, que permita su funcionamiento y logística de manera efectiva y beneficiosa para todas las partes involucradas en el proceso de comercialización. Con este plan de ventas, se pretende potenciar los emprendimientos del PTIC y contribuir a su crecimiento y éxito a través de la promoción y venta de sus productos en el mercado local y regional.

Objetivo: Potenciar los emprendimientos del PTIC y contribuir a su crecimiento comercial a través de la promoción y venta de sus productos en el mercado interno.

Acción llevada a cabo por: Encargadas de la Cocina Comunitaria y equipo de dirección del PTIC.

Público objetivo: Emprendedores y clientes dentro del PTIC.

Canal: Punto de venta físico en el PTIC.

Indicadores: Incremento en la facturación de los emprendedores luego de la implementación del plan de ventas interno en el PTIC.

10.1 Plan Estratégico de Comunicación

Durante la etapa de diagnóstico se identificaron procesos de comunicación interna y externa que requerían atención para detectar problemas y oportunidades de mejora en el Plan de Comunicación. Es importante señalar que el Plan de Comunicación se enfoca en los problemas internos, no en los externos. A continuación, se presenta lo desarrollado especialmente para la Cocina Comunitaria del PTIC.

La tabla presentada contiene información esencial de un Plan Estratégico de Comunicación, como el Objetivo General, Objetivos Específicos, Acciones, Públicos, Acción llevada a cabo, Canales e Indicadores. Estos datos permiten una visualización clara y concisa de los objetivos y acciones implementadas, los públicos a los que se dirige y los canales utilizados para llegar a ellos. Además, los indicadores permiten la evaluación de los resultados obtenidos para realizar ajustes y mejoras en el plan de comunicación en el futuro. En conclusión, la tabla es una herramienta fundamental para la gestión efectiva del plan de comunicación y la consecución de los objetivos planteados de manera eficiente.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Acciones	Públicos	Acción llevada a cabo por:	Canales	Indicadores
Contribuir a la mejora de la gestión de la comunicación integral de la Cocina Comunitaria del PTIC	Fortalecer las habilidades y conocimientos de las funcionarias de la Cocina Comunitaria en los procesos comunicacio	Definir un correo electrónico como canal oficial de comunicación	Emprendedores y públicos externos interesados	Encargadas de la Cocina Comunitaria	E-mail	Medir la cantidad de mails de consultas diarios que se reciben. Comparar con la cantidad de consultas que se reciben por

	nales de la institución					otros canales
		Utilizar drive como archivo e intercambio de información	Encargadas de la Cocina Comunitaria	Encargadas de la Cocina Comunitaria	Google Drive	Evaluar mediante encuesta el nivel de satisfacción del uso de la herramienta entre las encargadas de la Cocina teniendo en consideración la cantidad de documentos y la frecuencia con la que se utilizan
		Tener un celular de uso exclusivo de la cocina	Encargadas de la Cocina Comunitaria y emprendedores	Encargadas de la Cocina Comunitaria	WhatsApp, llamadas telefónicas	Medir mediante encuestas el nivel de satisfacción de las necesidades de los emprendedores con respecto al uso de un celular específico de la cocina. Analizar el costo-benefici

						o de implementar y mantener el teléfono celular exclusivo justifica los beneficios que se obtienen en términos de eficiencia y eficacia en la comunicación y gestión de operaciones del CCE.
	Desarrollar estrategias efectivas de comunicación interna entre las funcionarias de la Cocina Comunitaria y la dirección del PTIC	Implementar reuniones periódicas entre la dirección del PTIC y las encargadas de la Cocina	Encargadas de la Cocina Comunitaria y equipo de dirección del PTIC	Encargadas de la Cocina Comunitaria y equipo de dirección del PTIC	Reuniones presenciales	Formulario de evaluación de las primeras 5 reuniones para evaluar la eficiencia de las mismas

	Proporcionar herramientas y recursos que faciliten la gestión empresarial durante el proceso de incubación de los emprendimientos	Crear un manual de recomendaciones y buenas prácticas para los emprendedores de la Cocina Comunitaria	Emprendedores	Equipo de Trabajo de Grado (FIC) con el apoyo de las encargadas de la Cocina Comunitaria, equipo de dirección del PTIC y pasantes de comunicación	Manual en formato papel y pdf	Número de emprendedores que asistieron a la jornada de bienvenida y recibieron el manual
		Difusión del manual de recomendaciones y buenas prácticas para los emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC realizado durante el Trabajo de Grado	Emprendedores	Encargadas de la Cocina Comunitaria	Manual en formato papel y pdf	Cantidad de manuales entregados por parte de las encargadas en relación a los nuevos emprendimientos
		Desarrollar talleres participativos para los emprendim	Emprendedores	Encargadas de la Cocina Comunitaria	Talleres presenciales	Cantidad de talleres realizados luego de la entrega del

		ientos				plan de comunicación realizada en Abril 2023
		Crear una cartelera informativa y de novedades	Emprendedores	Encargadas de la Cocina Comunitaria y emprendedores	Cartelera informativa en la Cocina Comunitaria del PTIC	Cantidad de anuncios semanales que se publican en la cartelera
		Desarrollar un plan de ventas interno en el PTIC	Emprendedores y clientes dentro del PTIC	Encargadas de la Cocina Comunitaria y equipo de dirección del PTIC	Punto de venta físico en el PTIC	Incremento en la facturación de los emprendedores luego de la implementación del plan de ventas interno en el PTIC

Fuente: elaboración propia

10.2 Matriz de mensajes

La matriz de mensajes presentada es una herramienta fundamental en la elaboración de estrategias de comunicación efectivas. Esta matriz permite identificar el público objetivo, los mensajes clave y la forma en que se deben transmitir los mensajes, lo que asegura que la comunicación sea clara, precisa y relevante para el receptor.

La matriz de mensajes es una herramienta importante para la elaboración de estrategias de comunicación efectivas (Broom & Sha, 2013). Según la Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones elaborada por la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019), una matriz de

mensajes es una herramienta útil para la planificación de la comunicación. En palabras de Calandria, la matriz de mensajes "es una herramienta de planificación que permite ordenar y jerarquizar los mensajes clave que se quieren transmitir" (p. 51).

La elaboración de una matriz de mensajes comienza con la identificación de los objetivos de comunicación de la institución. Según el autor, "los objetivos de la comunicación pueden ser de diferentes tipos, por ejemplo, informar, persuadir, sensibilizar o movilizar" (p. 51). A continuación, se deben identificar los mensajes clave que se quieren transmitir para alcanzar esos objetivos.

Calandria (2019) destaca la importancia de que los mensajes clave sean claros, concisos y coherentes con los valores y la identidad de la institución. Además, se deben adaptar a los diferentes públicos y canales de comunicación. La matriz de mensajes también debe incluir información sobre quién es responsable de cada mensaje y en qué momento se debe transmitir.

En resumen, según la Asociación de Comunicadores Sociales Calandria (2019), una matriz de mensajes es una herramienta esencial para la planificación de la comunicación, ya que permite ordenar y jerarquizar los mensajes clave que se quieren transmitir. Para ello, es necesario identificar los objetivos de comunicación de la institución, los mensajes clave, adaptarlos a los públicos y canales de comunicación, y asignar responsabilidades y momentos de transmisión.

Público Objetivo	Mensaje Clave	Mensaje en primera persona
Emprendedores de la Cocina	El PTIC y, puntualmente la Cocina Comunitaria, tiene como objetivo promover políticas públicas y sociales en la zona mediante el suministro de	Es de vital importancia participar activamente y estar informados, para que

Comunitaria del PTIC.	herramientas y recursos que potencien los negocios gastronómicos locales. Con el propósito de atraer y mantener la atención de los actores, se busca mejorar la gestión y organización del proyecto. Para ello, se implementará un manual que contendrá información práctica para la gestión de negocios. Además, se ofrecerá un taller que acompañará la información del manual. El CCE busca promover el desarrollo y crecimiento sostenible de los emprendimientos, considerando las necesidades y perspectivas de la comunidad en la que se encuentra inserto.	podamos contribuir al éxito individual y colectivo dentro de la Cocina Comunitaria. Al alinear nuestras misiones y valores, podemos generar un gran impacto y potenciar los resultados esperados. Para ello, te invitamos a participar de nuestro taller informativo, planeado con el fin de ayudarte a potenciar tu negocio. ¡Te esperamos!

Fuente: elaboración propia

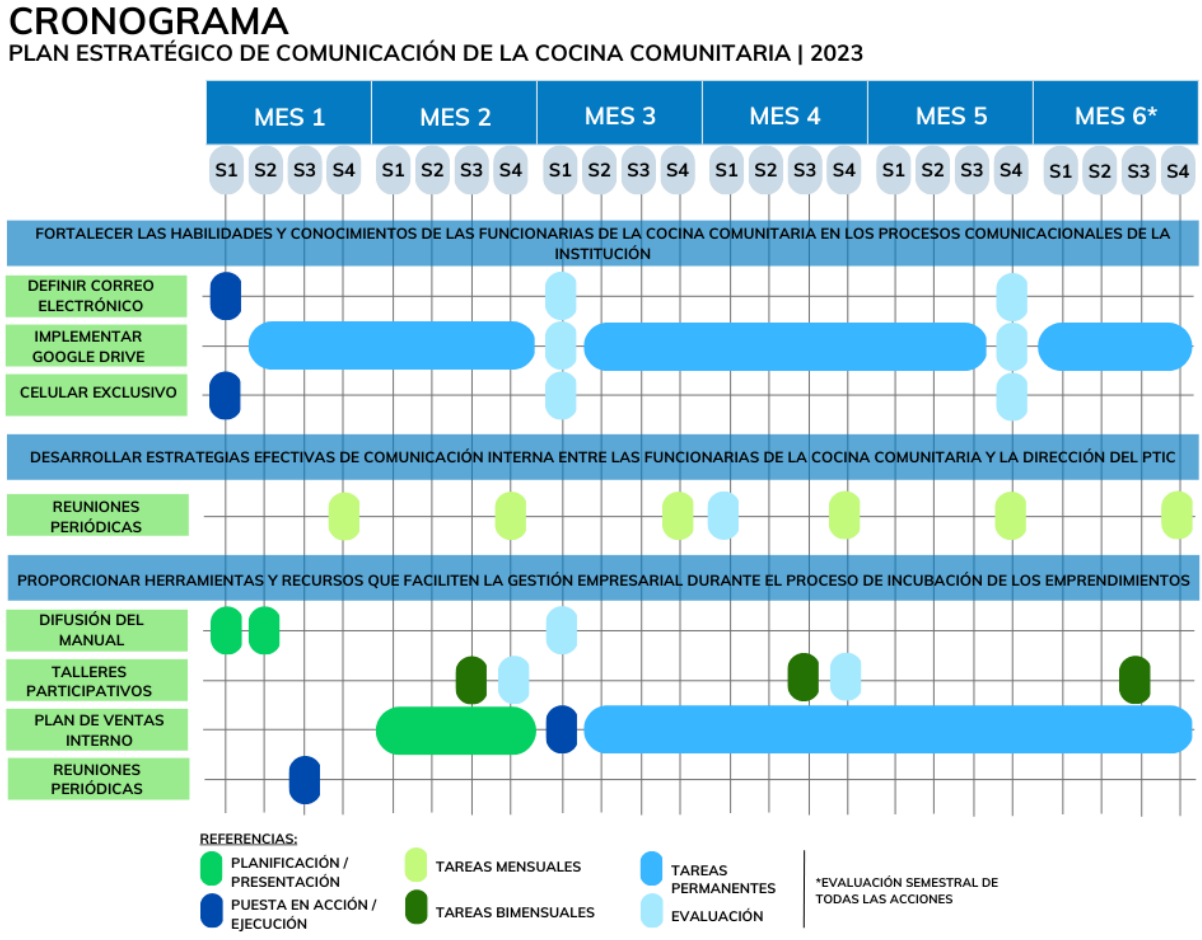
10.3 Cronograma

La implementación de una estrategia de comunicación efectiva es esencial para el éxito de cualquier organización. En este sentido, es importante que las funcionarias de la Cocina Comunitaria cuenten con las habilidades y conocimientos necesarios para participar activamente en los procesos comunicacionales de la institución. Por esta razón, una de las líneas de acción del cronograma es fortalecer las habilidades y conocimientos de las funcionarias a través de la implementación y fortalecimiento de diferentes canales de comunicación, para que de esta manera se pueda desempeñar un rol más activo y efectivo en la comunicación interna y externa de la institución.

Otra línea de acción clave en el plan es el desarrollo de estrategias efectivas de comunicación interna entre las funcionarias de la Cocina Comunitaria y la dirección del PTIC. La comunicación interna es esencial para garantizar la eficacia y eficiencia de los procesos internos de la organización. A través

de la implementación de reuniones periódicas, se busca mejorar la colaboración y el trabajo en equipo entre las funcionarias y la dirección del PTIC, lo que permitirá alcanzar los objetivos de manera más efectiva.

Por último, es fundamental proporcionar herramientas y recursos que faciliten la gestión empresarial durante el proceso de incubación de los emprendimientos. En este sentido, se implementarán diferentes iniciativas como la creación y difusión de un manual con información relevante para los emprendimientos, talleres participativos, planes de ventas internos, entre otros. La implementación de esta línea de acción permitirá fortalecer las capacidades y habilidades empresariales de los emprendedores.



10.4 Presupuesto

El presente ítem tiene como finalidad presentar al PTIC un presupuesto estimado para la implementación del plan estratégico de comunicación

elaborado. Este presupuesto se ha desarrollado con el propósito de brindar una estimación detallada de los costos asociados a las actividades y recursos necesarios para llevar a cabo el plan de manera efectiva y eficiente.

Es importante destacar que, a pesar de la complejidad y amplitud de este plan, las actividades realizadas por el equipo de estudiantes que lo elaboró no generan ningún costo adicional, ya que se enmarcan dentro del ámbito del Trabajo de Grado. Ello implica que el presupuesto aquí presentado se enfoca exclusivamente en los recursos externos requeridos para llevar a cabo el plan estratégico de comunicación.

Para la elaboración de este presupuesto, se han considerado diversos aspectos clave, tales como los costos asociados a la investigación de mercado, la producción de materiales y herramientas de comunicación, la contratación de personal especializado, así como los gastos generales de gestión y administración. Cada uno de estos aspectos ha sido evaluado con detalle, con el fin de presentar un presupuesto realista y detallado, que permita a la organización contar con una idea clara de los recursos necesarios para implementar el plan de manera efectiva.

En resumen, el presupuesto permitirá a PTIC contar con una herramienta útil para la planificación y gestión de los recursos necesarios, de manera que se logre alcanzar los objetivos propuestos de manera efectiva y eficiente.

Acción	Costo estimado
Consultoría (diagnóstico y plan estratégico de comunicación)	$40,000
Creación de un manual (creado especialmente para emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC. El	$30,000

manual está compuesto por consejos e información valiosa sobre temas legales, marketing y fotografía, economía y finanzas, así como también de emprendedurismo)	
Impresión de manual (1 copia)	$500
Planificación y presentación de un taller sobre las temáticas del manual	$40,000
Viáticos (idas al Parque Tecnológico Industrial del Cerro)	$600 por viaje
Cartelera De Corcho Marco En Mdf 120 cm x 90 cm	$2000
Pinchos para mapa o carteleras x 50u	$30
Celular específico para la cocina (Redmi Note 11 Pro 6GB/128GB)	USD$ 369 ($15,000 aprox.)
Drive Premium (2 TB)	9,99 USD$/mes ($387)
Servicio de fotografía (3 hs aproximadamente)	$10,000
Plan de venta	a definir por el PTIC
Total	**$68,517**

Fuente: elaboración propia

**Es importante tener presente que estos son solo precios aproximados y que pueden variar dependiendo de diversos factores, como la experiencia del consultor, la duración del proyecto, la complejidad de las tareas, entre otros.

11. Productos

Manual “De la receta a la empresa: Guía para emprendedores gastronómicos de la Cocina Comunitaria del PTIC”

El manual “De la receta a la empresa: Guía para emprendedores gastronómicos de la Cocina Comunitaria del PTIC” se enfoca en proporcionar consejos e información sustancial para los emprendedores que concurren a la Cocina Comunitaria del PTIC. Si bien los temas que se abordan se encuentran fuera del área de experiencia de los profesionales de la comunicación, como la legalidad, la economía y el emprendimiento, se considera fundamental proveer esta información en un solo lugar con el fin de fomentar el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos gastronómicos

En el proceso de elaboración del manual se han utilizado diversas fuentes de información, pero principalmente se han tomado en cuenta las entrevistas realizadas con las funcionarias del CCE, en las cuales se identificaron las temáticas, preguntas y dudas más frecuentes de los emprendedores. El manual no pretende ser una guía exhaustiva y detallada de cada aspecto relacionado con el emprendedurismo, sino una herramienta práctica para los emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC.

Asimismo, se debe tener en cuenta que este manual está dirigido a un público objetivo específico, que en muchos casos no cuenta con una amplia formación académica. Por este motivo, el lenguaje utilizado es simple y concreto, y la estructuración del manual ha sido diseñada para facilitar la lectura, sin la necesidad de brindar demasiada atención.

Antes de considerar el manual como finalizado, se llevó a cabo una investigación completa para asegurar que el mismo cumplía su objetivo de ser una herramienta práctica y útil. Para ello, se utilizó el método de sondeo de opinión, el cual consistió en tomar muestras de audiencias con

características similares al objetivo y pedirles que completaran un formulario que medía el nivel de dificultad de comprensión del manual.

Este método permitió recopilar datos relevantes acerca de la dificultad de entendimiento y accesibilidad del manual para el público, lo que a su vez facilitó identificar los aspectos que requerían mejoras y ajustes. Los resultados de la encuesta demostraron que, en general, el manual era fácil de entender. Sin embargo, también se identificaron algunos puntos que necesitaban ser mejorados, como por ejemplo la necesidad de aclarar ciertos términos o conceptos específicos:

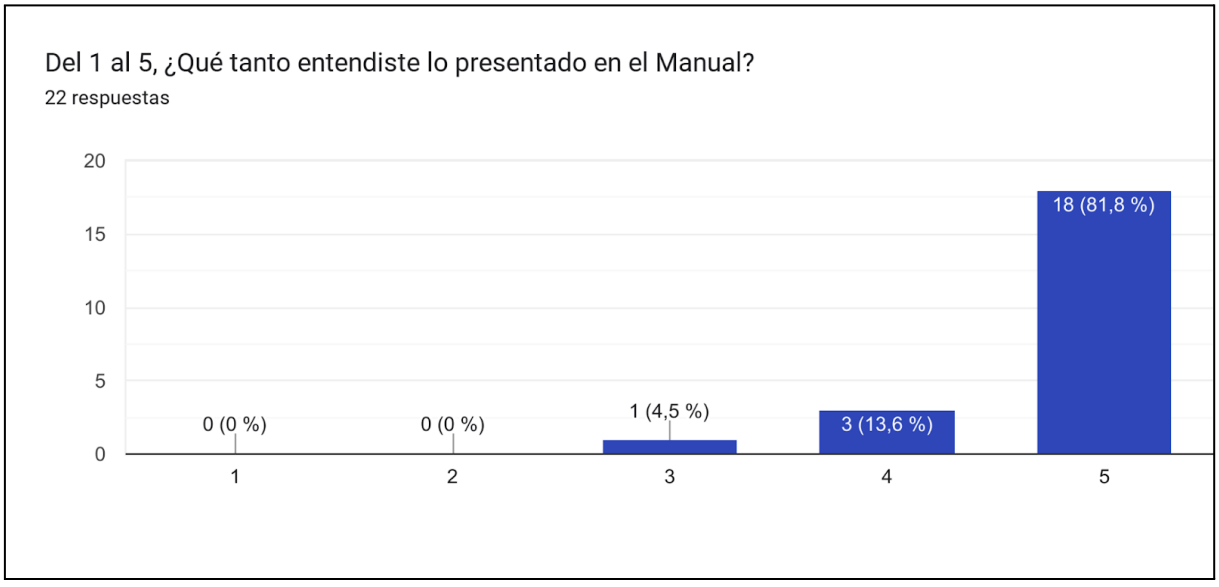


Gráfico extraído de una de las preguntas del formulario de evaluación del nivel de comprensión del Manual. Elaboración: propia.

A partir de los datos obtenidos en la encuesta, se realizaron los ajustes y mejoras necesarias para perfeccionar el manual y asegurar su efectividad. Esto implicó revisar el lenguaje utilizado, así como la estructura y el diseño, con el fin de hacerlo aún más claro y accesible.

En resumen, este manual ofrece herramientas prácticas para el desarrollo y crecimiento de los negocios de la Cocina Comunitaria del PTIC, con el objetivo de fomentar el emprendedurismo en la comunidad. El documento aborda temas clave como la gestión estratégica, el marketing y las finanzas. Su propósito es mejorar la capacidad de toma de decisiones

y potenciar la generación de valor en el mercado, logrando consolidar los negocios y contribuir al desarrollo económico y social de la zona.

11.1 Pauta del taller

Taller de Capacitación para el Desarrollo Empresarial de los emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC

El siguiente taller se realiza en el marco de Trabajo de Grado de la Licenciatura en Comunicación Organizacional

- Talleristas encargadas: Elisa Huber, Guadalupe Marino, Luciana Benítez y Victoria Costantino.
- Tutor: Daniel Ottado
- Docente ayudante: Denise Vigo

Introducción:

El objetivo de este taller es proporcionar herramientas prácticas y teóricas para el fortalecimiento de las habilidades empresariales y de comunicación de los emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC. El taller consta de cuatro módulos, en los que se trabajarán diferentes temas que son de relevancia para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Lugar: sala de FABLAB (piso 4 del edificio verde del PTIC).

Horario: de 11:00 a 14:00 hs.

Duración: 3 horas.

Cantidad de emprendimientos invitados: 12.

Módulo 1: Regularización de empresas en Uruguay.

En este módulo, se abordarán temas legales y de regularización empresarial que son esenciales para el correcto funcionamiento de la organización. Se hablará sobre los diferentes tipos de empresas y sus implicaciones legales, los procesos de registro y las obligaciones fiscales y

contables. Además, se comunicará el reglamento básico de conciencia de la Cocina Comunitaria para que todos los emprendedores se den por enterados en la jornada de bienvenida.

Módulo 2: Economía y finanzas para el desarrollo empresarial.

En este módulo, se tratarán temas económicos y financieros, con el objetivo de brindar a los participantes herramientas para la toma de decisiones en su gestión empresarial. Se hablará sobre los beneficios y oportunidades en la gestión financiera, la administración del capital y el presupuesto, la contabilidad y la evaluación de proyectos.

Módulo 3: Comercialización y Marketing.

Este módulo tiene como objetivo brindar a los participantes las herramientas necesarias para desarrollar estrategias de marketing y comercialización efectivas, y así promover el crecimiento y la consolidación de sus empresas.

En el primer bloque, se abordarán temas relacionados con el marketing, como el análisis del mercado, la segmentación de clientes, la definición de objetivos y estrategias, y la evaluación de resultados. A su vez, se profundizará en las técnicas de venta y negociación, y se presentarán algunas herramientas digitales para la gestión de ventas.

En el segundo bloque, se llevará a cabo una demostración de cómo sacar fotografías a los productos, mostrando que con pocos recursos se pueden lograr resultados de excelente calidad. Los participantes aprenderán a seleccionar el mejor ángulo y encuadre para destacar las características y beneficios de sus productos, y a utilizar la luz y la composición para crear imágenes atractivas y profesionales.

Módulo 4: Desarrollo y Emprendedurismo.

En este módulo, se abordarán temas de desarrollo empresarial y emprendedurismo. Se hablará sobre la identificación de oportunidades, el

desarrollo de habilidades emprendedoras, la innovación y el trabajo cooperativo, con el objetivo de impulsar el crecimiento y la expansión de los emprendimientos en el mercado.

11.2 Evaluación

Una vez concluido el taller, se llevará a cabo una evaluación mediante un formulario. En este documento, cada participante tendrá la oportunidad de calificar con las opciones “malo”, “bueno” y “muy bueno” diversos aspectos relacionados con el taller, como los contenidos presentados, la claridad en la exposición de los temas y el aprovechamiento del tiempo. Asimismo, se brindará a cada emprendedor la opción de detallar sus respuestas en caso de que así lo deseen. Los datos recopilados serán analizados para generar un informe que se entregará a la organización y que servirá como herramienta útil para el equipo de trabajo encargado de la planificación y ejecución de futuros talleres.

11.3 Metodología

La metodología del taller será teórico-práctica, en la que se presentarán los fundamentos conceptuales de cada uno de los módulos y se realizarán ejercicios aplicados a la realidad de la Cocina Comunitaria del PTIC, que permitirán a cada uno de los emprendimientos planificar y gestionar estratégicamente todo su proceso de incubación en el Parque. Asimismo, sobre el final del encuentro se realizará un taller de fotografía de productos gastronómicos, la modalidad será práctica donde se espera un intercambio entre los emprendedores y quienes brindan el taller.

11.4 Análisis del Taller para Emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC

El presente análisis tiene como objetivo dar cuenta de los resultados obtenidos en el taller para emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC, llevado a cabo el 19 de abril de 2023, el cual tuvo como finalidad

presentar las herramientas prácticas y teóricas que contiene el Manual para emprendedores gastronómicos del CCE a través de una metodología participativa y activa que permitió a los emprendedores interactuar y compartir sus experiencias y conocimientos.

Durante la presentación de los temas teóricos, se pudo observar que los participantes se mostraron atentos y entusiasmados. En varias oportunidades, levantaron la mano para hacer preguntas pertinentes y para compartir sus propias experiencias relacionadas con lo expuesto por las talleristas.

En concreto, el módulo de marketing, y especialmente la sección de redes sociales, capturó el mayor interés y entusiasmo de los emprendedores. Dado que el manejo de las redes sociales es una actividad cotidiana en sus emprendimientos, buscan mejorar sus habilidades y conocimientos en este ámbito para aprovechar al máximo su potencial y lograr sus objetivos de manera efectiva.

Además, se llevó a cabo una actividad práctica de fotografía en la que junto a los emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC se conformaron varios sets con elementos cuidadosamente seleccionados, que además de ser sencillos, fueron pensados para ser objetos de muy bajo costo. Es decir, se pensó la actividad de manera que los emprendedores pudieran replicarla en su casa, sin la necesidad de contar con muchos recursos ni conocimientos.

Esta actividad permitió a los emprendedores capturar imágenes de sus alimentos utilizando sus teléfonos celulares y demostrar cómo la calidad visual de los mismos puede ser mejorada sin necesidad de contratar a un profesional de la fotografía. Este aspecto resulta de gran importancia para incrementar el atractivo de los productos ante los potenciales clientes y, en consecuencia, aumentar su comercialización.

Una vez finalizado el taller, se aplicó una encuesta de evaluación a los participantes, cuyos resultados fueron altamente positivos, demostrando que la iniciativa cumplió con las expectativas de los asistentes, así como con los objetivos planteados por el equipo de dirección del PTIC y la Cocina Comunitaria.

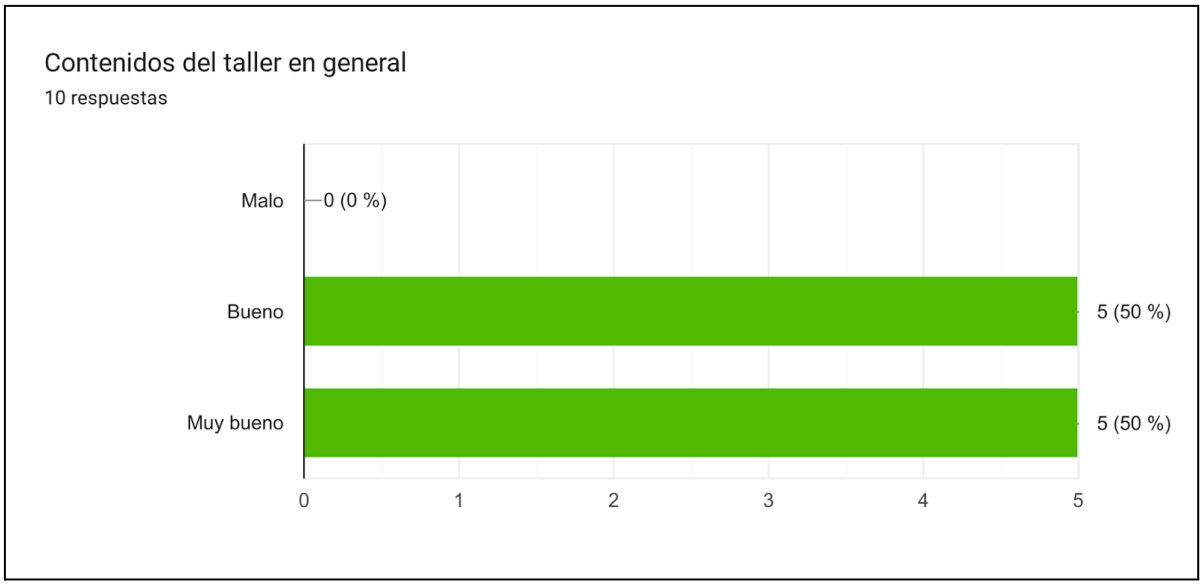
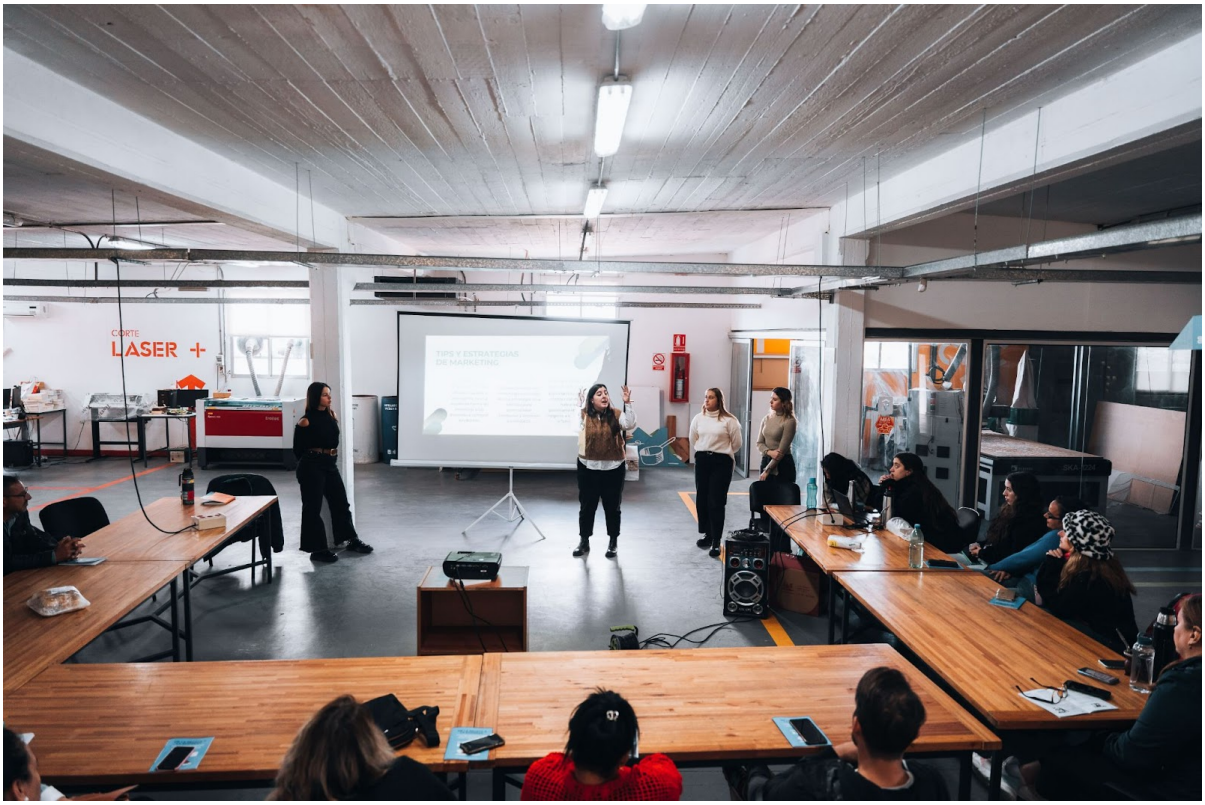


Gráfico extraído de una de las preguntas del formulario de evaluación del nivel de comprensión del Manual. Elaboración: propia.

En conclusión, el taller fue una valiosa oportunidad para los emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC, quienes pudieron adquirir herramientas y conocimientos teóricos y prácticos que les permitirán mejorar el desarrollo y consolidación de sus negocios en el mercado.

El taller también representó una experiencia valiosa para el equipo de Trabajo de Grado responsable de su organización, ya que brindó la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación académica en un contexto real. Asimismo, la realización del taller permitió contribuir activamente al fortalecimiento del emprendedurismo en la comunidad, lo cual representa un logro significativo en su formación y en su compromiso social como futuros profesionales.



Fotografías tomada durante la exposición del taller a los emprendedores del CCE

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES

5

CAPÍTULO 5 | CONCLUSIONES

En el presente Trabajo de Grado se ha llevado a cabo un análisis detallado de las necesidades comunicativas de la Cocina Comunitaria del PTIC con el propósito de proponer un Plan Estratégico de Comunicación que permita mejorar la efectividad y eficiencia de la comunicación en el proyecto.

Inicialmente, se realizó un Diagnóstico de Comunicación que permitió identificar las problemáticas relacionadas con la comunicación interna y externa del proyecto. Para ello, se analizaron los procesos de comunicación desde la dirección hasta las técnicas encargadas de la gestión de la Cocina Comunitaria, así como la comunicación formal e informal con los diferentes actores involucrados en el proyecto, lo que permitió detectar una serie de dificultades que afectaban la eficacia de la comunicación.

Con el fin de abordar estas problemáticas, se propuso la implementación de un PEC basado en los aportes de Uranga, así como la aplicación de conceptos clave como la Comunicación Estratégica, propuesta por Carillo y Garrido, y la Comunicación Interna, de los autores Brandolini y González Frígoli. Asimismo, la conceptualización de Identidad planteada por Schvarstein resultó fundamental para comprender y comunicar de manera efectiva los valores y objetivos de la organización.

En este sentido, se desarrollaron una serie de acciones y recomendaciones para mejorar la gestión de la comunicación integral de la Cocina Comunitaria del PTIC. Entre las principales propuestas, se sugirió el uso de un correo electrónico como canal oficial de comunicación, la implementación de una plataforma de almacenamiento e intercambio de información como Google Drive y la recomendación de un celular de uso exclusivo para la Cocina Comunitaria. Además, se propusieron reuniones periódicas entre la dirección del PTIC y las encargadas de la Cocina Comunitaria, y se sugirió la creación de un plan de ventas interno en el PTIC.

Como parte de los resultados del Plan de Comunicación, se creó un Manual de recomendaciones y buenas prácticas para los emprendedores de la Cocina Comunitaria, así como un taller en el que se presentó dicho Manual a los emprendimientos. Estas acciones buscan proporcionar herramientas y recursos que faciliten la gestión empresarial durante el proceso de incubación de los emprendimientos y, por ende, impulsar su crecimiento y desarrollo.

En resumen, este trabajo ha permitido contribuir a la mejora de la gestión de la comunicación integral de la Cocina Comunitaria del PTIC, fortaleciendo las habilidades y conocimientos de las funcionarias de la Cocina Comunitaria en los procesos comunicacionales de la institución y desarrollando estrategias efectivas de comunicación interna. Se espera que esta investigación sirva como un aporte a la Cocina Comunitaria del PTIC y a todas aquellas organizaciones que se enfrentan a problemáticas similares en su gestión de la comunicación.

CAPÍTULO 6
REFLEXIONES FINALES

CAPÍTULO 6 | REFLEXIONES FINALES

Luego de haber finalizado este Trabajo de Grado, queremos expresar nuestras reflexiones acerca de esta experiencia tan enriquecedora que hemos vivido en la Cocina Comunitaria del Parque Tecnológico e Industrial del Cerro (PTIC).

En primer lugar, destacamos que este TG nos permitió reafirmar valiosas herramientas y conocimientos en el campo de la comunicación organizacional, y nos brindó la oportunidad de ponerlos en práctica en un contexto real y concreto.

El diagnóstico de comunicación que realizamos al comienzo del trabajo nos sirvió para identificar las principales problemáticas en la comunicación interna y externa de la organización, y proponer un Plan de Comunicación que, creemos, puede ser de gran utilidad para mejorar la efectividad del proyecto.

Sin embargo, más allá del valor profesional de este trabajo, queremos hacer hincapié en el valor personal que tuvo para nosotras haber podido trabajar en la Cocina Comunitaria del PTIC. Durante todo el proceso, pudimos conocer de cerca la realidad de las micro y pequeñas empresas que allí se encuentran, y entender la importancia de contar con procesos adecuados para mejorar su crecimiento y desarrollo. Además, tuvimos la oportunidad de interactuar con los emprendedores y aprender de ellos, lo que nos permitió enriquecer nuestra formación.

Queremos destacar también el importante papel que tuvo nuestra casa de estudio, la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República. Agradecemos profundamente la oportunidad que nos brindaron de poder realizar este trabajo como parte de nuestra práctica pre-profesional, y el acompañamiento constante y valioso que nos brindaron durante todo el proceso.

Por último, no queremos dejar de agradecer a la organización de la Cocina Comunitaria del PTIC por habernos permitido trabajar en un proyecto tan interesante, y por habernos recibido con tanta amabilidad y hospitalidad en todo momento. Ha sido una experiencia inolvidable que recordaremos siempre con mucho cariño y gratitud.

En definitiva, estamos convencidas de que este Trabajo de Grado nos permitió crecer y aprender tanto a nivel profesional como personal, y nos sentimos profundamente agradecidas por la experiencia vivida en estos últimos meses. Esperamos que el Plan de Comunicación que propusimos pueda ser de gran ayuda para la Cocina Comunitaria, y deseamos lo mejor para el futuro de esta organización y de todos los emprendimientos que forman parte de ella.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de este Trabajo de Grado. Este proyecto ha sido un reto que ha requerido de mucho esfuerzo, dedicación y compromiso, y sin el apoyo y colaboración de varias personas y entidades, no habría sido posible llevarlo a cabo de manera exitosa.

En primer lugar, agradecemos a Denise y Daniel, quienes han sido fundamentales en el desarrollo de este trabajo. Su orientación, consejos y guía han sido invaluables, y sin duda han contribuido de manera significativa en el resultado final.

También queremos extender nuestro agradecimiento a Guillermo, Lourdes, Victoria, Antonella, Fidel y Sofía, quienes nos recibieron en el PTIC con los brazos abiertos, facilitándonos siempre la información que necesitamos y mostrándose dispuestos a colaborar en todo momento. Su apoyo y colaboración han sido sumamente importantes en la realización de este proyecto.

Asimismo, queremos agradecer a los emprendedores y emprendedoras del CCE por su disposición a compartir sus experiencias y conocimientos con nosotras. Su colaboración y apertura al permitirnos conocer sus proyectos y brindarnos la oportunidad de acompañarlos como profesionales ha sido fundamental para nuestro aprendizaje.

Un agradecimiento especial a Gonzalo, quien logró capturar de manera única y memorable la experiencia del taller junto a los emprendedores en sus fotografías, y quien además nos brindó excelentes consejos sobre iluminación y sombras para fotos productos.

No podemos dejar de mencionar a Alejandro, quien nos apoyó durante el proceso del trabajo, y quien además nos facilitó las idas al PTIC, lo cual fue de gran ayuda.

También queremos expresar nuestro agradecimiento a los profesores de la Facultad de Información y Comunicación, quienes nos brindaron las herramientas necesarias para llevar a cabo este proyecto de manera exitosa. Su dedicación con nuestra formación académica ha sido clave en nuestra formación como profesionales.

Finalmente, pero no menos importante, queremos agradecer a nuestras familias y amigos, quienes han sido un pilar fundamental en todo este proceso. Su constante apoyo, motivación y palabras de aliento han sido vitales para mantenernos enfocadas y comprometidas en la realización de este trabajo.

En resumen, nuestro agradecimiento es para todas las personas que de alguna manera contribuyeron en la realización de este proyecto. Gracias a todos y cada uno de ustedes, hoy podemos decir con satisfacción que hemos cumplido con este desafío.

BIBLIOGRAFÍA

B

Bibliografía

Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración.* UOC.

Andréu Abela, J (2000). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada.* Fundación Centro Estudios Andaluces, Universidad de Granada, v.10, n. 2, p. 1-34, 2000.

Asociación de Comunicadores Sociales Calandria. (2019). *Guía para la gestión de la comunicación en las instituciones*. Calandria Perú.

Autoridades | PTI Cerro. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2022, de https://pti.montevideo.gub.uy/institucional/autoridades

Bardin, L. (1996 2ª e) Análisis de contenido. *Akal. Categorías de Análisis y Variables en Investigación: Aprende a construirlas.* (2022, 25 abril). TU TFG. Recuperado 14 de mayo de 2022, de https://tutfg.es/categorias-de-analisis-variables

Bóveda, J. E., Oviedo, A. y Yakusik, A. L. (s. f.). *Manual de Implementación de Incubadoras de Empresas*.

Broom, G. M., & Sha, B. L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. Pearson Education.

Carrillo, M. V. (2014, diciembre). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Mediterránea de Comunicación*. https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/43162/5/ReMedCom_05_02_04.pdf

Constantino, Q. (s. f.). LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL. scielo. Recuperado 1 de mayo de 2022, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s0040-29151993000100008&script=sci_art
ext

Colaboradores de Wikipedia. (2022, 27 julio). *Villa del Cerro*. Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado 7 de octubre de 2022, de https://es.wikipedia.org/wiki/Villa_del_Cerro

Comas Mérola, J. (s. f.). *Las organizaciones: Características y fenómenos principales* (3a ed.). ENTREPRENEUR XXI.

C. (2020, 31 enero). *Gepian es la única incubadora del interior profundo de Uruguay.* Crónicas. Recuperado 12 de febrero de 2023, de https://www.cronicas.com.uy/empresas-negocios/gepian-es-la-unica-incubadora-del-interior-profundo-de-uruguay/

Decreto no 504/007. (s. f.). DGI. https://dgi.gub.uy/wdgi/page?2,principal,_Ampliacion,O,es,0,PAG;CONC;167;1;D;decreto-no-504-007;0;PAG

El PTI tendrá su Cocina Comunitaria | PTI Cerro. (s. f.). Recuperado 09 de octubre de 2022, de https://pti.montevideo.gub.uy/noticias/el-pti-tendra-su-cocina-comunitaria

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones - Acuerdos, dualidades y divergencias*. Pearson Educación. https://rionegro.gov.ar/download/archivos/00002659.pdf

Etkin, J. y Schvarstein, L. (1997). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Paidós.

Formulario de Ingreso a Incubadora | PTI Cerro. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2022, de https://pti.montevideo.gub.uy/ingreso-a-incubadora

Garrido, F. J. (2017). *Comunicación estratégica: Un puente significativo para la creación devalor empresarial*.

https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf

Gobierno de Costa Rica. (2019, 10 octubre). *Organizaciones Comunitarias*. Recuperado el 3 de diciembre de 2022, de https://www.icd.go.cr/portalicd/index.php/gestiones-jur-ura/42-tratamiento-y-prevencion/prevencion-del-fenomeno-de-las-drogas-en-el-ambito-comunitario/108-organizaciones-comunitarias-upp

Habilitación - Bromatológica de Centros Colectivos de Elaboración. (2021, 21 abril). Intendencia de Montevideo. Recuperado 05 de octubre de 2022, de https://montevideo.gub.uy/tramites-y-tributos/habilitacion/bromatologica-de-centros-colectivos-de-elaboracion

Historia | PTI Cerro. (s. f.). Recuperado 7 de octubre de 2022, de https://pti.montevideo.gub.uy/institucional/historia

Infraestructura | PTI Cerro. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2022, de https://pti.montevideo.gub.uy/institucional/infraestructura

Incubación – Ingenio. (s. f.). Ingenio - Incubadora de Empresas. https://ingenio.org.uy/programas/incubadora/

Incubacoop. (s. f.). Ministerio de Industria, Energía y Minería. Recuperado 11 de febrero de 2023, de https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/politicas-y-gestion/programas/incubacoop

Incubacoop. (s. f.). *Sobre incubacoop*. Recuperado 11 de febrero de 2023, de https://incubacoop.org.uy/incubacoop/

Intendencia habilita centros colectivos de elaboración de alimentos. (2021, 11 febrero). Intendencia de Montevideo. Recuperado 12 de octubre de 2022, de

https://montevideo.gub.uy/noticias/regulacion-alimentaria-y-alimentacion/intendencia-habilita-centros-colectivos-de-elaboracion-de-alimentos

La comunicación - clave para el desarrollo humano. (s. f.). Recuperado 2 de diciembre de 2022, de https://www.fao.org/3/t1815s/t1815s01.htm

La Villa del Cerro está de cumpleaños. (2019, 5 septiembre). Intendencia de Montevideo. Recuperado 7 de octubre de 2022, de https://montevideo.gub.uy/noticias/cultura/la-villa-del-cerro-esta-de-cumpleanos

Schvarstein, L. (2003). *Psicología Social de las Organizaciones: Nuevos Aportes* (0 ed.). Ediciones Paidos Iberica.

Martínez Carazo, P. C., (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento y Gestión, (20).*

Martinez Gómez, R. y Agudiez, P. (2012). *Comunicación para el Desarrollo Humano: buscando la transformación social* (Vol. 17). https://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/download/39259/37842

Ministerio de asuntos externos - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). (2016). *Comunicación para el desarrollo: Una guía práctica.* https://www.eda.admin.ch/dam/deza/es/documents/publikationen/Diverses/Communication-for-development-Manual_ES.pdf

Misión y visión | PTI Cerro. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2022, de https://pti.montevideo.gub.uy/institucional/mision-y-vision

Nosotros | Gepian. (s. f.). Recuperado 11 de febrero de 2023, de https://www.gepian.com.uy/nosotros

Objetivos | PTI Cerro. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2022, de https://pti.montevideo.gub.uy/institucional/objetivos

Penalva, C., Alaminos, A., Francés, F. J., y Santacreu, Ó. A. (2015). *La investigación cualitativa técnicas de investigación y análisis con atlas.* [Libro electrónico descargado de EVA.FIC]. Pydlos ediciones.

Pérez, R. (2018). *Estrategias de comunicación: casos y experiencias*. Editorial UOC.

Rack, N., Galeani Calvín, R., Puig, M., Colombo, J. E., Oturakdjian, A. C., Becerra Coro, J., Kliksberg, V., Arias, L. yJaime, F. (2020). *Comunicación Integral para Organizaciones Comunitarias*. Nathalia Rack y Rodrigo Galeani Calvín. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/comunicacion_integral_para_organizaciones_comunitarias.pdf

Real Academia Española. (s. f.). *Espurio*. Recuperado 8 de diciembre de 2022, de https://www.rae.es/dpd/espuria

Regulación alimentaria. (2020, 11 noviembre). Intendencia de Montevideo. Recuperado 03 de octubre de 2022, de https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/salud/regulacion-alimentaria/regulacion-alimentaria

Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications* (3a ed.). Prentice Hall.

Ruiz, R. U., Obando, J. G. y Lluís de la Rosa i Esteva, J. (2004). *Dirección Empresarial Asistida: Cómo Alinear Estratégicamente su Organización* (Primera edición). Visión Net. Recuperado 14 de diciembre de 2022, de https://books.google.com.uy/books?id=4vt91DNrQg4C&pg=PA19&lpg=PA19&dq=Direcci%C3%B3n+Empresarial++%09Asistida:+C%C3%B3mo+Alinear+Estrat%C3%A9gicamente+su+Organizaci%C3%B3n#v=onepage&q=Direcci%C3%B3n%20Empresarial%20%20%09Asistida%3A%20C%C3%B3mo%20Alinear%20Estrat%C3%A9gicamente%20su%20Organizaci%C3%B3n&f=false

Sampieri, R. H., 2014, *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill Education.

Uranga, W. (2011). *La comunicación para el cambio social.* Ediciones CICCUS.

Tamayo, U. y Rincón, V. (2017, febrero). *Comunicación social para el desarrollo humano.* Recuperado 3 de diciembre de 2022, de https://www.redalyc.org/journal/5235/523556207002/html/

Taylor, S. J., 1992, *Introducción a los métodos cualitativos de investigación / Introduction to Qualitative Research Methods*. Ediciones Paidos Iberica.

The Hatchery Chicago (s.f). *The Hatchery Chicago | Where Food Businesses Grow.* Recuperado 12 de febrero de 2023, de https://thehatcherychicago.org/

ANEXOS

A

Anexo

Anexo 1: Diagnóstico

1. Introducción

1.1 Resumen

Este trabajo consiste en elaborar un diagnóstico de comunicación de la Cocina Comunitaria (CCE) inserta en el Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC) y particularmente, cómo su gestión influye en el funcionamiento de los emprendimientos.

A partir de dicho diagnóstico se desarrollan recomendaciones que contribuyen a brindar soluciones a las problemáticas encontradas.

Es importante tener presente que a inicios de 2023 se continuará profundizando sobre algunos de los hallazgos realizados en este estudio.

1.2 Siglario

- APROIT: Asociación Agrícola de Productores
- PIT-CNT: Plenario Intersindical de Trabajadores - Convención Nacional de Trabajadores
- IMM: Intendencia Municipal de Montevideo
- AEA: Asociación de Estudiantes de Agronomía
- ATRAPIT: Asociación de Trabajadores del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro
- PTIC: Parque Tecnológico Industrial del Cerro
- UDELAR: Universidad de la República
- CEDEL: Centro de Desarrollo Económico Local
- FIC: Facultad de Información y Comunicación

- APEX: Programa de Aprendizaje y Extensión
- CCE: Centro Colectivo de Elaboración “Cocina Comunitaria”
- MYPES: Medianas y Pequeñas Empresas

1.3 Presentación y contextualización de la organización

Historia del Parque Tecnológico Industrial del Cerro (PTIC)

El PTIC está ubicado en el barrio del Cerro (La Villa del Cerro); fue fundado con el nombre de Cosmópolis en el año 1834 como iniciativa del empresario que se dedicaba a la actividad saladeril, Damián Montero. Este barrio está ubicado en el Cerro de la Ciudad de Montevideo y se creó con la intención de ser un pueblo que funcionara de manera independiente a la capital uruguaya, en este lugar se albergaban inmigrantes que llegaban en oleadas a Uruguay hasta la década de 1950.

Esta zona ha sido conocida como un símbolo de la industria de las carnes para la economía del país, esto llevó a que todos sus habitantes vivieran de manera directa o indirecta de esta industria. Desde el siglo XIX en adelante fueron creados muchos saladeros que años más tarde derivaron en frigoríficos.

El Consejo Nacional de Gobierno autorizó la creación del “Establecimiento Frigorífico del Cerro Sociedad Anónima” (EFCSA), cuyos dueños fueron los obreros agrupados en una cooperativa que funcionó como Sociedad Anónima en 1958.

El EFCSA formó parte del grupo de frigoríficos y fue el responsable de impulsar el crecimiento del barrio y del país. A partir de la gran actividad económica de esos años el barrio consiguió una cultura laboral e industrial importante, lo que influyó en la decisión de instalar un Parque Tecnológico e Industrial en el Cerro.

En el año 1979, durante la última dictadura que tuvo el país, el gobierno militar promulgó dos decretos que llevaron al despido de todo el personal

de la industria frigorífica. En el año 1992 el E.F.C.S.A dejó de funcionar. A partir de la década del '90 hubo un gran proceso de desindustrialización, presentándose varios proyectos para utilizar los antiguos frigoríficos en desuso y generar muchas fuentes de trabajo.

En el año 1995 se realizó un estudio que dio como resultado una argumentación técnica para la elección del terreno donde se instaló el Parque; la ubicación dentro de la ciudad y las edificaciones fueron aspectos positivos que llevaron a la decisión de utilizar este terreno.

En el año 1997 se culminó la adquisición del terreno y los edificios, en ese momento sucedieron dos hechos importantes en la creación del PTIC; el primero fue la aprobación de la resolución N° 3.585 en setiembre de este año, mientras que el segundo fue en noviembre de ese año que se creó la Comisión Administradora del Parque Industrial y Tecnológico del Cerro (CAPIT) por parte del Intendente de Montevideo de ese momento, el arquitecto Mariano Arana.

El inicio de las actividades del Parque fue el 8 de diciembre de 1998, donde ya había seis empresas instaladas. El Parque se caracterizó ya desde sus inicios por darle visibilidad y promoción industrial a las micro, pequeñas y medianas empresas productoras de bienes y servicios en diversos rubros. En los 23 años que el Parque ha estado presente, se volvió un lugar ideal para conformar e instalar cooperativas y empresas que han sido recuperadas por trabajadores.

El PTIC se encuentra ubicado en una zona estratégica; consta de 20 hectáreas al sur de Montevideo, a la derecha de la cuenca baja del Arroyo Pantanoso y a pocos minutos del Puerto, el cual está conectado al aeropuerto por el corredor vial y tiene acceso a todas las rutas del país que llevan a las fronteras.

Autoridades

Comisión administradora integrada por:
Intendencia de Montevideo
APROPIT
PIT-CNT
AEA
ATRAPIT

Fuente: (Autoridades | PTI Cerro, s. f.)

Infraestructura

El PTIC cuenta con un espacio funcional de 170.200 metros cuadrados de superficie bruta, sin embargo solo 131.612 m2 están dedicados a la instalación de empresas.

	Superficie en m2	%	Espacio asignado en m2	%	Espacio por asignar en m2	%
Superficie bruta del PTIC	170.200					
Espacio para empresas	131.600	77	53.300	40.5	78.300	59.5
Redes viales y de caminería	22.000	12				
Espacio	17.000	11				

verde						

Fuente: (Infraestructura | PTI Cerro, s. f.)

Misión y Visión

Según Ruiz et al. (2004), se puede entender que la misión mira el "interior" de la organización, es decir, refleja la razón de ser de la misma; mientras que la visión mira el "exterior" de la misma, por lo que determina lo que ésta desea ser.

En este caso, el PTIC tiene como razón de ser comprender y transformar la realidad del territorio del Cerro; así mismo desea ser reconocido como una Parque Industrial y Tecnológico de mypes, pymes, cooperativas y emprendimientos autogestionados, innovadoras, de contenido tecnológico.

Misión:

> "Comprender y transformar la realidad del territorio en el que está inserto, con memoria industrial, con cultura de trabajo y con una localización privilegiada desde el punto de vista logístico, articulando y fomentando acciones volcadas al desarrollo económico, científico y tecnológico con respecto al ser humano y generando y fortaleciendo cadenas de valor de diversos sectores de actividad, creadoras de fuentes de trabajo, que compartan nuestra visión y con potencial de crecimiento y mejora, desarrollando con ellas una infraestructura funcional y que contribuya al cuidado del ambiente." (Misión y visión | PTI Cerro, s. f., párrafo 2)

Visión:

> "Ser reconocido como un Parque Industrial y Tecnológico de micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas y emprendimientos autogestionados, innovadoras, de contenido tecnológico, y que produzcan con calidad, promoviendo valores de desarrollo

productivo, cultural y humano, generación de trabajo, conocimiento, tecnología y complementación y cooperación productiva, buscando contribuir a la estrategia de desarrollo industrial del país y desarrollo de la comunidad más próxima." (Misión y visión | PTI Cerro, s. f., párrafo 1)

Objetivos del PTIC

Los objetivos estratégicos generales que el PTIC plantea son los siguientes:

- "Generar mayor valor para el Parque.
- Generar mayor valor para las empresas del Parque.
- Insertar al PTIC como un agente de desarrollo local y transformación territorial." (Objetivos | PTI Cerro, s. f.)

1.4 Centro Colectivo De Elaboración (CCE) | "Cocina comunitaria"

El 16 de setiembre del 2020 se inauguró oficialmente la Cocina Comunitaria del PTIC. El proyecto venía encaminado desde hace un tiempo y la llegada de la pandemia facilitó ese último impulso para concretarlo y comenzar a operar. La Cocina brinda un lugar con las condiciones bromatológicas necesarias para que diferentes emprendimientos puedan elaborar sus productos allí.

La misión principal, aún más en un contexto de pandemia, es el colaborar con aquellas personas cuya fuente de trabajo se basa en la elaboración y comercialización de alimentos. Quienes en su mayoría, acostumbran a trabajar en la informalidad sin poseer las habilitaciones correspondientes. En este marco, el PTIC comienza a construir la infraestructura necesaria con el fin de ampliar la dimensión productiva asociada al sector alimenticio de su sede, fomentando además la política pública en el territorio. Como se señala en la página oficial del parque:

"Actualmente, existe un decreto departamental creador de los centros colectivos de elaboración, llamados cocinas comunitarias, que permiten

en clave territorial generar y apoyar a este tipo de emprendimientos, permitiendo mejores condiciones laborales en pos de transformar realidades sectoriales." (El PTI tendrá su Cocina Comunitaria | PTI Cerro, s. f., párrafo 2)

Además, el PTIC se encarga de brindar los cursos de Manipulación de Alimentos con el fin de facilitar la obtención del carné y comenzar la elaboración formal. Cabe destacar que el proyecto brinda asistencia técnica y capacitación continúa, con ayuda de profesionales de la salud y alimentación que son parte del mismo.

Sistema departamental de cocinas comunitarias en Montevideo | Cocinas comunitarias habilitadas actualmente.

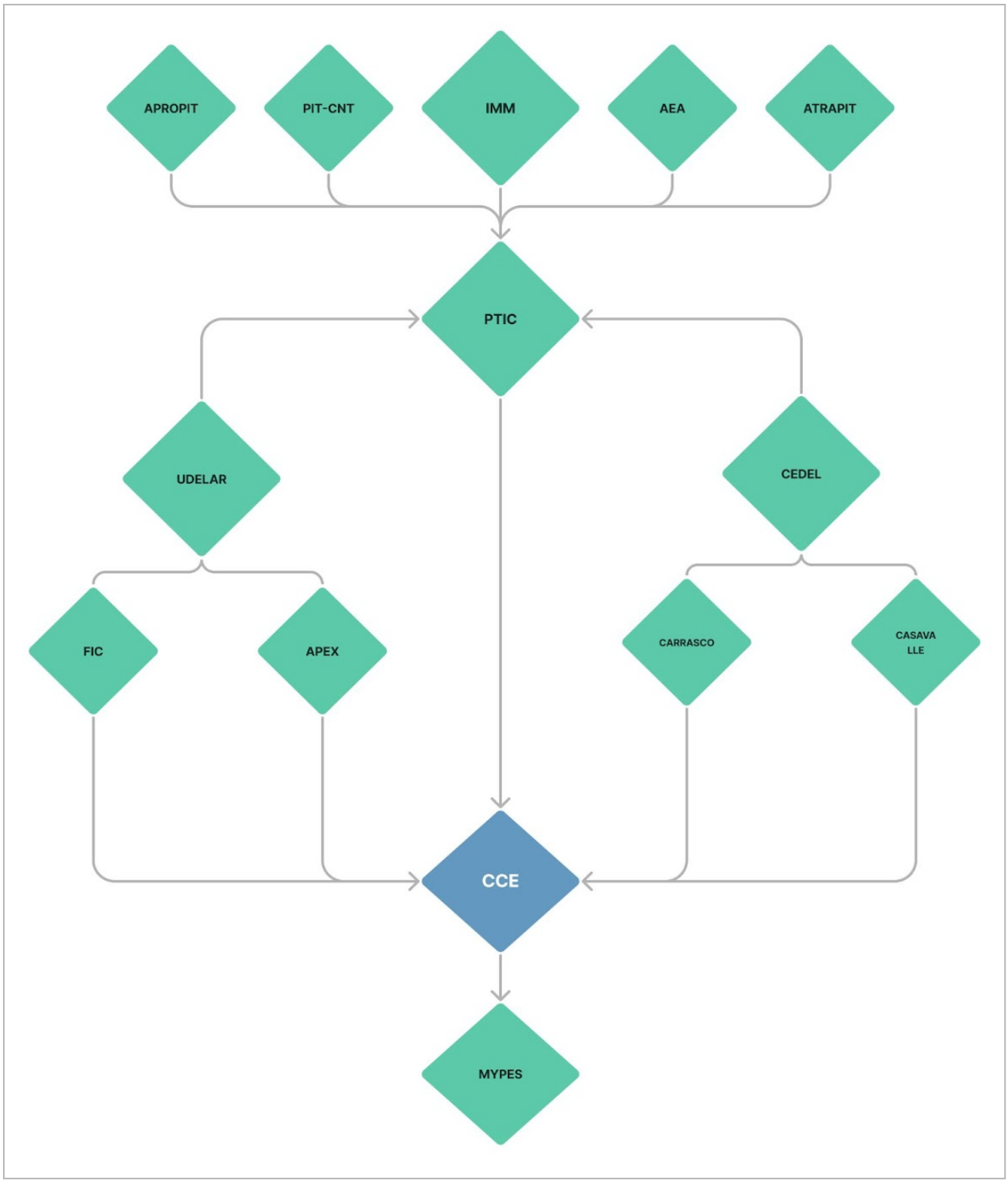
El CCE del Cerro se encuentra inmerso en un sistema departamental de cocinas comunitarias gestionadas por el Departamento de Desarrollo Económico. Este sistema cuenta con tres cocinas, la primera ubicada en el Cedel Carrasco, la segunda en el Parque Tecnológico Industrial Cerro, y la última en el Cedel Casavalle. Estos espacios son utilizados por emprendimientos gastronómicos en las modalidades colectivas de trabajo.

Cocinas comunitarias como incubadoras.

El concepto de incubadora o vivero de empresas en relación a las cocinas comunitarias refiere al proceso de acompañamiento durante cierto período de tiempo, a fin de brindar el conocimiento y herramientas necesarias para que los emprendimientos se autosustenten. En caso de visualizar dificultades de su parte, el objetivo siempre será reorientarlos.

La red de cocinas comunitarias trata de un programa incubador para empresas emergentes, brindando apoyo para su crecimiento y fomentando colaboraciones con otras empresas y/o emprendimientos en el área de alimentos. Durante el proceso, además de brindar el espacio físico para la elaboración de alimentos, ayuda y asesora con la planificación financiera, legal y comercial.

1.5 Mapa de actores del CCE



Fuente: Elaboración propia en base al organigrama del PTIC y de la CCE

2. Definición de problemas y objetivos

2.1 Principales Problemas De Comunicación Identificados

Para definir los problemas presentes en la comunicación del CCE del PTIC se realizaron varias entrevistas a los involucrados, así como visitas al territorio para observar su funcionamiento cotidiano.

En base a lo observado y a la información obtenida se identifican cuatro problemas, los cuales son desarrollados a continuación en orden de la prioridad que el equipo le adjudica. Se cree que interviniendo en estos problemas detectados la Cocina Comunitaria se podría obtener un trabajo diario más eficiente, tanto de los emprendedores como de la administración.

1. *Diferencia de perspectivas respecto a las necesidades de la organización*

La primera dificultad encontrada al trabajar con la Cocina Comunitaria del PTIC fue la diferencia de perspectivas respecto a lo que el director del Parque marcó como principal necesidad y lo que manifestó la persona encargada de llevar a cabo el control y seguimiento a la incubadora de emprendimientos.

En el brief compartido previo a la primera visita a la organización se planteó que uno de los principales problemas era la poca visibilidad que tiene el proyecto en la sociedad. Sin embargo, luego de realizadas las entrevistas correspondientes a los individuos relacionados con la cocina, se pudo observar que es de suma urgencia afianzar primero la comunicación dentro de la organización, así como establecer flujos de trabajo a nivel interno. En este punto, el equipo detectó un gran problema comunicacional interno en el PTIC dado que se visualizan divergencias entre la dirección del Parque y la administración de la Cocina respecto a las necesidades comunicacionales.

2. *Carencia de un medio oficial de comunicación.*

Se observó la carencia de un medio oficial de comunicación entre el PTIC y los emprendimientos que conforman la Cocina, la técnica en nutrición encargada, reconoce que el medio que utilizan no es el canal más formal ni eficiente y hay información importante que suele perderse[1].

3. *Falta de comunicación entre los emprendimientos.*

Otra problemática que enfrenta la Cocina Comunitaria es la falta de comunicación entre los emprendimientos. Esto es algo que desde el Parque se desea promover, generar cultura de trabajo donde se pueda intercambiar noticias importantes, como por ejemplo invitaciones a ferias gastronómicas o datos sobre proveedores de alimentos.

4. *Problemas a nivel de la comunicación visual.*

El último problema detectado es que cuentan con problemas a nivel de la comunicación visual. Desde el PTIC se busca englobar a todas las empresas bajo un logo identificatorio de la Cocina. En este aspecto han trabajado pasantes de Diseño, brindando varias muestras de lo que podría funcionar, no obstante, la implementación de este signo distintivo no se ha llevado a cabo.

En la siguiente tabla se presenta la definición y breve descripción de los problemas detectados de forma sistematizada:

[1] Ver Anexo 2, p. 55

Orden de prioridad	Comunicación interna o externa	Problema detectado en la comunicación	Breve descripción
1	Interno	Diferencia de perspectivas respecto a las necesidades de la organización.	En un inicio se plantea como principal necesidad la visibilidad del proyecto hacia la sociedad; sin embargo, luego de las entrevistas realizadas a integrantes de la cocina, dado que no cuentan con los recursos humanos para poder sumar más emprendimientos, se considera que lo más urgente es afianzar la comunicación interna entre los responsables de la cocina y los emprendimientos, así como establecer flujos de trabajo a nivel interno.
2	Interno	Carencia de un medio oficial de comunicación.	Actualmente la Cocina Comunitaria no cuenta con un e-mail institucional, por lo que la encargada de la misma utiliza el suyo personal para tratar temas relacionados al trabajo del PTIC. Por otro lado, tanto los trabajadores de la cocina, como los emprendimientos asociados, se comunican por Whatsapp, pero la técnica en nutrición encargada reconoce que no es el canal más formal ni eficiente ya que hay información importante que suele perderse.
3	Interno	Falta de comunicación entre los emprendimient	Los emprendimientos no cuentan con un grupo ni un espacio dentro del PTIC donde puedan reunirse para intercambiar experiencias o datos relevantes, como

		os.	pueden ser contactos de proveedores, precios de materias primas y lugares para comercializar sus productos.
4	Externo	Problemas a nivel de la comunicación visual.	Desde la administración de la cocina se plantea la necesidad de englobar a todas las empresas bajo un logo identificatorio, sin embargo la implementación no ha podido llevarse a cabo hasta el momento.

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas[2]

2.2 Pregunta De Investigación

Para la realización de este estudio de caso se genera la interrogante:

- ¿Cómo son los procesos de comunicación interna en la Cocina Comunitaria del PTIC?

2.3 Objetivo General Y Específicos Del Trabajo

Con base en la pregunta de investigación planteada anteriormente se formularon los siguientes objetivos para el desarrollo de este trabajo.

El objetivo general del trabajo es:

- Analizar la comunicación interna de la Cocina Comunitaria del PTIC.

Para cumplir con dicho objetivo general se trazan los siguientes objetivos específicos:

- Relevar las perspectivas de los involucrados en la Cocina Comunitaria del PTIC con respecto a su comunicación.
- Describir los procesos de comunicación internos de la Cocina Comunitaria del PTIC.
- Analizar los canales de comunicación interna de la Cocina Comunitaria del PTIC.

[2] Ver Anexos 1, 2 y 3

3. Marco Conceptual

Para este estudio se utiliza como referencia teórica los siguientes conceptos: comunicación estratégica, identidad de las organizaciones y psicología social, comunicación para el desarrollo humano, articulación entre lo público y lo privado, e incubadoras de emprendimientos.

Dichos conceptos han sido seleccionados específicamente para poder desarrollar el estudio del CCE de manera más óptima, por ende, entender en profundidad estas temáticas sirve para realizar un mejor análisis y elaborar recomendaciones pertinentes.

3.1 Comunicación Estratégica: Planifico Y Luego Ejecuto

La pluralidad de significados de las palabras "comunicación" y "estratégica" han dificultado la definición de comunicación estratégica como tal. Es más, durante años este motivo fue el causante de que muchos autores hayan utilizado de forma imprecisa el término en cuestión (Carillo, 2014).

Según este autor, la diferencia entre los conceptos de comunicación estratégica e integral o global está identificada en dónde cada una de ellas pone énfasis. La primera, se define bajo el punto de vista de los objetivos a alcanzar y las decisiones que esto conlleva, pero no tanto a las acciones a realizar. No obstante, la segunda, tiene un mayor foco en toda acción comunicacional dirigida a alcanzar la estrategia. De igual manera, la comunicación estratégica sí conlleva acciones de comunicación integral o global a desarrollar, este es el nexo de unión entre ambas concepciones y también su motivo de confusión.

Son muchas las definiciones existentes sobre este concepto, sin embargo, se decide para este Trabajo de Grado comprender a “la comunicación estratégica como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa” (Garrido, 2017, p.17).

Asimismo, es importante enfatizar en función a las terminologías, no es lo mismo hablar de comunicación estratégica que estrategias de las comunicaciones. La comunicación estratégica requiere poner al servicio de los objetivos trazados por la organización todas las formas de comunicación disponibles para lograrlos, siendo el resultado de este accionar mucho más que la suma de las estrategias de comunicación aisladas que puede tomar.

Del mismo modo, según la bibliografía de Carillo (2014), cuando la comunicación estratégica se da, esta debe ser gestionada y operada desde las direcciones de alto nivel que trazan los objetivos generales en las organizaciones, dejando de lado las formas de comunicación excepcionales o particulares.

Considerando lo recientemente mencionado, la gestión de la comunicación que busca llevar a cabo sus objetivos, debe realizar un esfuerzo a largo plazo para lograr que sus públicos de interés contribuyan a alcanzar la obtención de los mismos. Es por esto, que la definición de comunicación estratégica necesita de una perspectiva de la organización, de la participación de los públicos y sujetos que ayudan e impulsan la realización de estrategias construidas con anterioridad por encima de los planes de acción aislados y a corto plazo en la obtención de objetivos.

Esta conceptualización toma forma en relación a la Cocina Comunitaria del PTIC y es un tema central a abordar debido a las fallas que son reconocidas actualmente en la organización. En este momento, la comunicación que se identifica funciona de manera aislada e indistinta. Por un lado la comunicación desde la dirección, que busca fomentar y hacer crecer al proyecto hacia públicos externos, por otro bien distinto, la de los funcionarios que plantean estrategias a nivel interno sobre formas de trabajo.

Asimismo, se observa que la participación de los emprendedores no responde a la planificación del PTIC, dado que se desconoce su existencia.

Evidentemente todos buscan la realización de un buen trabajo en torno a la Cocina Comunitaria, sin embargo, no estar alineados en una estrategia que los ordene está resultando confuso tanto para los trabajadores como para los emprendimientos.

Siguiendo esta línea, la comunicación estratégica debe estar en algún punto al servicio de la gestión de los activos intangibles. Es de conocimiento general que la forma de gestionarlos es mediante la comunicación, lo que debe materializarse en la comunicación estratégica es que la gestión de estos recursos sea la más óptima.

En base a la participación de los activos intangibles que garantiza una adecuada comunicación estratégica, es ineludible no relacionarlo con el hecho que el PTIC cuenta con un amplio número de personas que trabajan para la organización, dentro de las que se encuentran los funcionarios de la Cocina Comunitaria. Es por esto que se entiende pertinente abordar dichos temas en función de lograr una mejora sustancial en el manejo de las estrategias que hoy se tienen, siendo estas desordenadas y no unificadas.

Para consolidar lo dicho recientemente, Carrillo (2014) expresa que es necesario que las organizaciones tengan como base una estructura de comunicación sólida y competente, entendida como un hilo conductor entre los organismos y sus entornos. Un buen manejo de la comunicación no solo permitirá un buen funcionamiento general, sino que será un factor decisivo para desarrollar las estrategias de las organizaciones garantizando coherencia y continuidad.

Finalizando este abordaje, se puntualiza que las nociones recientemente trabajadas son en pos de fortalecer las comunicaciones del PTIC que hoy se encuentran en estado debilitado. Generar recomendaciones, así como un plan de acción que se sustente en la bibliografía expuesta serán las bases de la intervención que se espera realizar.

3.2 Identidad Desde La Perspectiva De La Psicología Social De Las Organizaciones: Construir Desde El Interior

Tal como menciona Schvarstein (2003), las organizaciones se encuentran atravesadas por las caracterizaciones de lo comunitario, institucional, grupal e individual. Para la psicología social de las organizaciones, estos conceptos poseen cualidades específicas y a su vez, esta interacción determina y es determinada e influida por la misma estructura.

Según dicho autor, la psicología social en las organizaciones tiene por objeto indagar las interacciones producidas por los individuos integrantes de la organización y cómo estos crean su propio mundo interno dentro de la misma. Para ello, es importante pensar en estos individuos como productores y, a su vez, producidos por la organización.

Es fundamental analizar y comprender cómo son llevadas a cabo las relaciones dentro del CCE, es decir, de qué forma interactúan y comparten entre emprendimientos, con las personas encargadas del lugar, como con la organización en sí. Conocer las motivaciones y aspiraciones que cada actor posee, es clave para entender de qué manera se llevan a cabo estas relaciones y qué aportes brinda cada una de las partes como resultado de esta interacción.

Además el autor alega sobre la importancia de distinguir entre institución y organización. La primera, hace alusión a aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos por ideas, valores, creencias, etc., que determinan las formas de intercambio social. Es decir, se trata de una fuerza instituyente, la cual determina lo establecido en la estructura.

Por su parte, las organizaciones son el lugar en donde lo instituido se materializa; se puede decir que son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos. Las mismas pueden encontrarse atravesadas por más de una institución a la vez, las cuales determinan las formas de interacciones sociales que se establecerán allí.

Dentro de lo que es el PTIC, puntualmente en la Cocina Comunitaria, se observa el atravesamiento e incidencia de varias instituciones. Entre ellas, se destaca la institución del Estado, ya que se trata de un proyecto gubernamental creado con el fin de fomentar las políticas públicas presentes en el lugar. Es esta institución la encargada de habilitar y regular procedimientos que trascienden al CCE y afectan su funcionamiento.

A su vez, se encuentra presente la institución educativa y de salud, dado que uno de los objetivos es el brindar cursos de manipulación de alimentos, a fin de instruir en la forma correcta y legal de elaborar alimentos, para así otorgar las habilitaciones bromatológicas correspondientes. Además, se encuentra presente la institución de trabajo, debido a que se trata de un proyecto que busca fomentar la generación y acceso al empleo público.

También es importante aclarar que si bien las organizaciones se encuentran atravesadas por instituciones encargadas de establecer límites y condiciones, no podrán liberarse de los atravesamientos ideológicos y culturales establecidos por los propios prestadores y usuarios. Como lo declara el autor, existirá “un entrecruzamiento entre estas referencias institucionales verticales y las singularidades o valores propios horizontales de la organización”. (Schvarstein, L, 2003, p. 32).

Es importante destacar también los roles que son adjudicados a los individuos como parte de los grupos y dentro de la propia organización. Estos roles son adjudicados por la misma estructura y convierte a los usuarios en actores, con el fin de alcanzar los propósitos establecidos.

En lo que respecta a la Cocina Comunitaria, se destaca la importancia de trabajar con el fin de brindar un rol más activo y protagónico a los emprendimientos. Actualmente, poseen un rol mayoritariamente pasivo, ya que su principal preocupación es el cumplir con las horas establecidas y elaborar sus productos en tiempo y forma. Sin embargo, el adjudicarles otro tipo de roles dentro de la cocina los convertirá en actores y también en

productores de lo que allí sucede, beneficiando la correcta funcionalidad del lugar en favor de mantener el orden y el trabajo efectivo.

Por otro lado, en lo que respecta a la identidad organizacional, los autores Schvarstein y Etkin, ponen en manifiesto y desarrollan este concepto. Para ello, exponen la noción de cultura organizacional, que la definen como el modo de pensar, creer y hacer las cosas en el sistema. Expresan: "(...) la cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas.". (Etkin, J. y Schvarstein, L, 1997, p. 201).

En una misma organización, pueden existir diferentes subculturas, ya que cada individuo o grupo puede tener su propia manera de pensar y hacer las cosas. La existencia de estas subculturas es posible en el grado de que no contradigan la identidad y cultura general de la organización.

Es a raíz de la cultura organizacional que los participantes de un grupo logran crear una imagen compartida de lo que es la organización a la cual pertenecen. De esta manera, visualizan e interiorizan el sentido de identidad presente en la misma.

Los rasgos de identidad de una organización se pueden encontrar dentro de su propia cultura. Se trata de elementos establecidos y compartidos por los grupos sociales que la componen. Ahondando en estos conceptos, la cultura puede tener elementos diferentes entre sí, pero aquellos permanentes y aceptados por todos o la mayoría de los actores, son los que componen a la identidad.

A nivel organizacional es fundamental prestar atención y cuidar este tipo de aspectos, dado que es a través de la identidad que los actores crean su sentido de pertenencia, sedimentan los valores, creencias y hábitos compartidos en beneficio de impulsar los objetivos y metas que mantienen en común con la organización.

Mediante la identidad, la organización logrará hacer frente a muchos de los obstáculos e inconvenientes que puedan presentarse en el camino, ya que unirá las bases y mediante los ideales en conjunto, mantendrá y brindará en mayor medida estabilidad a los individuos.

Respecto a lo que es el CCE y los emprendimientos que lo componen, se destaca que las personas que forman parte del proyecto comparten características y necesidades con los demás integrantes. En este caso, se busca el crecimiento y estabilidad de los negocios. A su vez, coinciden en que el crecimiento de Cocina Comunitaria ayudará y beneficiará el apoyo y las herramientas que reciben durante su transcurso en el lugar.

De igual manera, se nota que aún es necesario trabajar en la interiorización de la cultura general del Parque. Si bien estas personas comparten significaciones puntualmente en lo que es el entorno de la Cocina, no mantienen instancias que los incluya dentro de lo que es el propio PTIC. Por lo tanto, no son capaces de identificarse con los valores generales y el sentido de pertenencia característico de la organización.

3.3 Comunicación Para El Desarrollo Humano: Hacia Una Perspectiva En Común

El vincular los conceptos de comunicación, transformación social y desarrollo humano es sumamente relevante debido a que cualquiera de los tres se encuentran en movimiento y cambio constante; el poder entender a la comunicación y al desarrollo humano tanto separadamente como uno solo es crucial para la evolución del trabajo con el CCE.

Así como afirman Martinez Gómez y Agudiez (2012), la comunicación para el desarrollo ahonda en el intercambio equitativo entre ambos conceptos, más específicamente, mencionan que el poder generar procesos de participación inclusivos mediante el diálogo es imprescindible. Dicha participación debe respetar todas las voces para lograr una comunicación íntegra y obtener así estrategias de “desarrollo humano”.

Sin embargo, se partirá de la aproximación de cada uno de los términos por separado -comunicación y desarrollo humano- , para luego retomar el término en su conjunto y desarrollar su relevancia en el trabajo. El propósito final de dicho análisis no es estudiar los conceptos separadamente, sino poder trazar vínculos entre sí que articulen y expliquen los distintos espacios de transformación, ya sea desde el punto de vista de la cooperación para el desarrollo social tanto de la Cocina como del Parque, así como también para buscar generar movimientos en toda la comunidad que se encuentra directa o indirectamente relacionada con la organización.

Comunicación

El término de comunicación proviene del latín, *communis,* que significa poner algo en común con un otro. Así como afirman Gómez y Agudiez (2012), la comunicación es un proceso de intercambio en el que se busca el mutuo acuerdo acuerdo entre individuos, como también respetar las diferentes perspectivas que puedan surgir, facilitando así la convivencia.

La comunicación en sí tiene más de relaciones humanas que de estrategia, y esto es clave en todos los procesos de transformación y movimientos sociales. Es importante reconocer la importancia comunicativa en el ámbito social como medio de transmisión de conocimiento, como herramienta de trabajo y solucionador de problemas.

Desde la reivindicación humana, la comunicación, no solo es una herramienta de análisis y estudio de la sociedad, sino también, es el elemento principal que reconoce al ser humano como miembro de una misma especie. Así como afirman los autores mencionados, la comunicación “está en la médula del desarrollo” (Martinez Gómez y Agudiez, 2012, p. 87) y a su vez, el desarrollo es consecuencia de la comunicación.

En conclusión, la comunicación cumple con la propiedad principal de establecer vínculos entre personas, siendo el elemento de conexión tangible que ayuda a irrumpir en distintos escenarios y trabajar sobre ellos de manera funcional.

Desarrollo Humano

Gómez y Agudiez (2012) exponen que "El concepto de desarrollo, si bien está tejido por hilos contextuales que acaban fácilmente enredando sus significados, también contiene la posibilidad de una definición epistemológica que delinee o demarque sus contornos humanos." (p. 89) A pesar de que la intención sea llevar a cabo un análisis exhaustivo del término, es de público conocimiento el hecho de que es imposible dada su extensa complejidad.

Como concepto en sí -desarrollo- es el medio por el que se busca obtener una mejor calidad de vida, e incluso aspirar a la felicidad de la sociedad, asociándolo con las diferentes oportunidades de crecimiento de las personas.

Como eje de estos conceptos se encuentra la libertad, que desde el punto de vista del desarrollo social, se considerará la participación tanto en la economía como en la política, así como también la obtención de derechos humanos como lo son la educación, servicios sanitarios, protección, trabajo, entre otros. Según dichos autores la libertad es como la capacidad real de las personas de ser o hacer algo, "(...) por ejemplo, no es suficiente con tener un mercado cerca si las personas que están alrededor carecen de la capacidad para comprar" (Martinez Gómez y Agudiez, 2012, p. 89) .

En conclusión, se podría concebir al desarrollo dentro del término del "buen vivir"[3], en el que no entran en conflicto el ejercicio de libertad, la preocupación por la buena educación, la equidad, la utilización adecuada de recursos, la participación, comunicación, diálogo, etc..

[3] Concepto tomado de La isla (1963), novela de Aldous Huxley.

Esta sería la última conceptualización de desarrollo humano a considerar -la del buen vivir-. En este término encontramos una propuesta diferente a la lógica de desarrollo que se conoce debido a que está asociado al cuidado medioambiental, al interés por la solidaridad y la profundización de la democracia. Esta postura se adapta a la perfección con el concepto de *desarrollo* con el que se irá a trabajar ya que forma parte de la comunicación para el desarrollo y transformación social.

Comunicación Para El Desarrollo Humano

La comunicación tiene un papel decisivo para promover el desarrollo humano en el contexto social en el que se encuentra la humanidad actualmente. El estilo de vida se encuentra atravesado por la era de las tecnologías de la información y comunicación lo que se está viendo reflejado sobre el desarrollo y transformación social.

El avance que ha tenido el mundo hacia la descentralización, mejora las condiciones de la población para direccionar su propio cambio. De igual manera, para esto es necesario continuar ampliando los conocimientos y participación en cuanto al uso de tecnologías relacionadas con la comunicación.

El diálogo y la comunicación en general permiten que incluso personas pertenecientes a diferentes grupos sociales, comunidades, culturas, niveles económicos y religiones puedan compartir ideas e información desde un punto de vista positivo y productivo. Puntualmente en el caso de la Cocina Comunitaria, es dicho intercambio el que enriquece a las personas que participan en él debido a que comparten cuestiones relacionadas con el desarrollo social colectivo de la organización, logrando conocer cómo trabajan los diferentes emprendimientos, compartiendo facilidades que sean de ayuda y comprendiendo las mejoras de los resultados conseguidos colectivamente.

Así como afirman Tamayo y Rincón (2017), la comunicación puede ser comprendida como una herramienta de transmisión de valores, creación y desarrollo de la cultura. Es decir, que es la comunicación para el desarrollo la que fomenta el análisis y gestión de las diferentes estrategias de comunicación con “(...) la finalidad de generar o mejorar procesos de comunicación interpersonales, grupales y masivos que apunten al desarrollo social. En el mismo sentido, fomenta los proyectos de comunicación que mejoran la calidad de vida de las personas.” (Tamayo y Rincón, 2017).

Este último punto hace hincapié en la preponderante eficiencia de la comunidad del CCE si se trabaja en objetivos de desarrollo compartidos, que se basan en las necesidades y capacidades individuales de cada persona y se las trabaja desde una perspectiva en común.

3.4 Articulación Entre Organizaciones Públicas Y Privadas

Según Etkin (2000), hablar de organización, significa entenderla como un ente que se comporta, decide y actúa de manera diferente a los individuos que la componen.

Por otro lado, para complementar la definición propuesta anteriormente, Weber (1923) se refiere a una organización como "un sistema continuo de acción intencional o deliberada". Clasifica y distingue entre una organización corporativa con base en alguna forma de poder, asociaciones voluntarias basadas en la pertenencia o compromiso de sus miembros, y organizaciones cooperativas o de entidades públicas. Siguiendo a Robbins (1990), se puede ver que una organización es también una entidad social conscientemente coordinada con límites definibles que opera de manera relativamente continua para lograr una meta o un conjunto de metas en común.

El concepto y la realidad de dirigir una organización significa que existen ciertos acuerdos, normas y patrones de interacción que conducen a acciones coordinadas, denominadas acciones organizacionales.

La importancia de clasificar las organizaciones radica en el hecho de identificar el elemento diferencial, que en este caso es el propietario, siguiendo la metodología propuesta por el Dr. Javier Comas Mérola. Asimismo, es fundamental definir el término Organizaciones Comunitarias.

Se pueden identificar organizaciones económicas de propiedad pública, privada o mixta/híbrida:

- Una organización privada se refiere a una organización que consiste enteramente en capital privado sin ninguna participación del gobierno.
- Las organizaciones de propiedad pública son aquellas cuyo dueño absoluto es el propio Estado, en este caso nos referimos a empresas de propiedad estatal.
- Las organizaciones híbridas, como su nombre indica, están formadas por capital mixto público y privado, con una composición muy diversa, pero generalmente con mayor participación de capital público/estatal. Surgen de la oportunidad de aunar las fortalezas de ambos sectores, como el conocimiento privado y diversas tareas que impulsan el desarrollo necesario para el país. Un ejemplo de tal organización es Parque Tecnologico Industrial del Cerro.

El PTI del Cerro de Montevideo tiene una cocina que se autodenomina como comunitaria, por lo cual es importante definir este tipo de organización; para esto se utilizará lo expuesto en el sitio web del ICD del Gobierno de Costa Rica (2019):

Las organizaciones comunitarias representan una estrategia de organización comunal, que surge de la organización de las comunidades,

con la finalidad de proponer acciones que reduzcan los problemas sociales que afectan a sus habitantes, mediante la utilización de una amplia gama de estrategias para el abordaje de problemas psicosociales. Proporcionando a su vez, una oportunidad de participación ciudadana a través del trabajo comunal y cooperativo, incrementando el empoderamiento comunitario y el sentimiento de autogestión.

3.5 Incubadora De Emprendimientos: Impulsora De Esperanzas

Una incubadora de emprendimientos es un proceso metodológico el cual tiene como objetivo principal apoyar e impulsar al inicio y crecimiento de las empresas que se caracterizan por poseer un fuerte contenido innovador, brindando servicios y recursos para su desarrollo. En general, las incubadoras se crean con la premisa de poder fomentar el desarrollo de empresas rentables y en consecuencia crear ofertas laborales. El poder cumplir con estos objetivos y lograr que cada empresa incubada tenga éxito, aportará al crecimiento económico, aumento de ofertas laborales y el bienestar general de la población del país.

Por motivos históricos, la gran mayoría de incubadoras son instituciones sin fines de lucro; en general se encuentran financiadas por gobiernos nacionales o locales, cuyo objetivo es promover el desarrollo de dichos emprendimientos, aumentar la tasa de empleo y generar una economía estable. Incluso, una gran cantidad de incubadoras privadas surgieron con el apoyo de fondos públicos.

El hecho de que en el PTIC se encuentre una incubadora de empresas como lo es la Cocina Comunitaria es coherente dado que los valores que contiene el concepto de incubadora como tal están alineados con la misión y visión del Parque, generar más fuentes de empleo así como mejorar las condiciones de los trabajadores y sus proyectos son aspectos que se comparten.

La clasificación actual más común de incubadoras según Bóveda et al. consiste en tres categorías. En primer lugar, aquellas de *base tecnológica*, es decir, las que promocionan los emprendimientos de tecnología y software así como las tecnologías de información y comunicación. En segundo lugar, las *múltiples* (es decir, de base general o mixta) que buscan empresas que se dedican a varios tipos de negocios a la vez, por lo que no se crean empresas específicas sino más amplias. En tercer lugar, *micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) para el desarrollo económico*. El objetivo de éstas es apoyar la creación y desarrollo de empresas en regiones con problemáticas económicas y bajas posibilidades de mejora en el futuro. Estas incubadoras son un compuesto de varios tipos de trabajo que por lo general se enfocan en aquellos grupos vulnerados (mujeres, comunidades apartadas, grupos sociales desprotegidos, etc).

La Cocina Comunitaria que funciona como incubadora de alimentos dentro del Parque pertenece a la última categoría y es impulsora de la formalización del trabajo informal de muchos trabajadores de la zona. En la mayoría de los casos, estos emprendimientos mypes no pueden sostenerse y ante la posibilidad de dejar de existir, insertarse en una incubadora de empresas resulta una oportunidad de crecimiento y desarrollo que de otra manera no sería posible.

Mypes

Por lo mencionado recientemente, los emprendimientos con los que se trabaja desde el CCE pertenecen a la categorización de *mypes,* es decir, micro y pequeñas empresas. Se considera importante definir estas nociones para un entendimiento claro y conciso de lo que esto conlleva, así como de sus características.

El hecho de categorizar a una empresa entre micro o pequeña depende del número de personal que la ocupa y su facturación anual. Las diferentes limitaciones corresponden a las siguientes categorías:

Microempresas: Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales, excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) de unidades indexadas (U.I.).

Pequeñas empresas: Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales, excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.). (DGI · Ampliación -, n.d.)

Antecedentes de Incubadoras

Incubadora Ingenio: Ingenio es una incubadora de empresas que se encuentra en el Parque Tecnológico y de Eventos del LATU (Laboratorio Tecnológico del Uruguay). Es la primera incubadora del país, fundada en el año 2001. Desde sus inicios, su propósito ha sido apoyar a emprendedores con proyectos de índole tecnológico, para que luego de finalizado el proceso la empresa incubada sea de carácter innovador, rentable y escalable en el tiempo.

La incubadora Ingenio ha formado parte del desarrollo de aproximadamente 150 emprendimientos. En el transcurso de los años ha apoyado, de manera directa o indirecta, a la gestión de distintos eventos y actividades para promover el ecosistema del emprendedurismo en Uruguay, así como Jornadas de Innovación, cursos de Plan de Negocios y Marketing para emprendedores, concursos nacionales de videojuego, Lean Startup Machine, StartUp Weekend, Game Jam, entre otras.

Incubadora Incubacoop: Incubacoop es una institución que tiene como objetivo apoyar la creación y el desarrollo de nuevas cooperativas en diversas áreas estratégicas y con potencial de crecimiento en Uruguay. Su misión es impulsar el desarrollo del cooperativismo en el país a través de la promoción de emprendimientos innovadores y basados en el conocimiento, con el propósito de ampliar la presencia del cooperativismo en sectores que no han explorado anteriormente.

Desde el año 2009 hasta 2017, ha apoyado a 129 proyectos de diversos departamentos del país. En colaboración con sus socios, la incubadora busca brindar un soporte integral a los emprendimientos incubados, ofreciendo herramientas de asistencia y financiamiento, así como estableciendo acuerdos con otras instituciones para obtener recursos adicionales que puedan contribuir al éxito de los proyectos.

En el marco de su programa de incubación, ofrece cuatro módulos que van desde la sensibilización y pre-incubación hasta la incubación y desincubación. Durante el proceso de incubación, los emprendedores reciben capacitación, apoyo técnico y guía en cuestiones clave, como la gestión comercial, productiva, de diseño organizacional y de gestión. Esto es esencial durante las etapas iniciales de cualquier negocio y puede ser determinante para su éxito a largo plazo.

Además de apoyar a emprendimientos en diversos sectores, Incubacoop ha desarrollado una línea de apoyo específica para emprendimientos gastronómicos. Esta línea de apoyo busca fomentar la creación de cooperativas en el sector gastronómico, que tienen el potencial de generar empleo y valor agregado en la cadena productiva.

Para consolidar el proyecto y establecer relaciones con el mercado, la incubadora cuenta con un fondo para las cooperativas desincubadas, el cual tiene como finalidad brindar apoyo financiero, a quienes han sido incubados, en forma de préstamos reintegrables y no reintegrables para que puedan realizar las primeras inversiones necesarias para su funcionamiento. En resumen, Incubacoop proporciona un valioso respaldo a los emprendedores, asistiéndolos en la creación de negocios innovadores y sostenibles.

Incubadora Gepian: Gepian es una incubadora que brinda apoyo a emprendedores con visión de futuro. Ofrece a las nuevas empresas un paquete integral de recursos y servicios diseñados para acelerar su crecimiento y éxito. Estos incluyen instalaciones adecuadas, acceso a una

amplia red de contactos, conocimientos especializados y financiamiento inicial. La meta de Gepian es ayudar a las empresas jóvenes a convertirse en negocios independientes y sostenibles a largo plazo.

Desde abril de 2015 hasta el 2020, se han establecido 44 nuevas empresas en el norte del país en diversos sectores, incluyendo agroindustria, alimentos, tecnología, turismo, cosmética, vestimenta y gemas. Gepian ha brindado apoyo a 117 emprendedores, quienes gracias a ello han generado 160 empleos directos y han alcanzado ingresos de hasta US $10.000 en su primer año de funcionamiento.

El equipo de esta incubadora está conformado por un economista, quien es su Gerente General, por un Ejecutivo asesor de emprendimientos que es licenciado en turismo, y por un Encargado de Departamento de Comunicaciones, licenciado en el área. Sus financiadores son el Centro Comercial e Industrial de Salto y la Agencia Nacional de Investigación e Innovación; así mismo cuenta con partners locales y nacionales.

El programa de incubación de Gepian es de 12 meses y tiene un costo asociado que contribuye a cubrir los gastos operativos. Para las empresas que opten por la incubación física en sus instalaciones, el costo mensual por emprendimiento será de $U 2750 + IVA. Por otro lado, para aquellas empresas que prefieran una incubación remota, es decir, fuera de las instalaciones, el costo será de $U 4125 + IVA. Este costo incluye todos los recursos y servicios que brindan para impulsar el éxito de los emprendimientos.

Incubadora The Hatchery: "The Hatchery" es una organización sin fines de lucro situada en Chicago, Illinois, que brinda apoyo a los emprendedores locales para que creen y desarrollen sus negocios. Fundada en 2016, ofrece una amplia variedad de servicios y recursos, incluyendo espacios de coworking, capacitación, mentoría y acceso a financiamiento, con el objetivo de ayudarlos a hacer realidad sus ideas empresariales.

Se enfoca en brindar apoyo a los emprendedores de comunidades desfavorecidas y de bajos ingresos, y ofrece programas específicos diseñados para satisfacer sus necesidades y ayudarlos a alcanzar el éxito en sus emprendimientos. Además, es un compromiso activo con el desarrollo económico local y el apoyo a los emprendimientos en todas las etapas de su camino empresarial.

En especial, la organización brinda apoyo a los proyectos en el sector de la alimentación y la bebida a través de su programa de emprendimientos gastronómicos. Este programa ofrece una amplia variedad de recursos y herramientas esenciales para el éxito empresarial, como capacitación en administración de negocios, acceso a financiamiento, asesoramiento de expertos en la industria y oportunidades para hacer networking. Además, los participantes del programa tienen acceso a servicios y recursos adicionales, como asesoramiento en branding y marketing, ayuda en la elaboración de un plan de negocios sólido y apoyo en la obtención de permisos y regulaciones necesarias.

Relevancia en este estudio: En el estudio de la Cocina Comunitaria del Parque Tecnológico Industrial del Cerro, es importante tener en cuenta otras incubadoras de emprendimientos gastronómicos con el fin de comprender su funcionamiento, identificar sus fortalezas y visualizar acciones que puedan ser de utilidad. Una de las principales razones para considerar otras incubadoras es que permite conocer lo que están haciendo otros emprendedores en el mismo campo. Esto significa que se puede aprender de sus experiencias y aplicarlas en la propia organización. Además, al estar en contacto con otras personas que tienen ideas y perspectivas similares, se pueden obtener retroalimentación y sugerencias que contribuyan a mejorar el proyecto.

Al tener en cuenta otras incubadoras de emprendimientos gastronómicos, también se puede comparar con otras ideas exitosas y ver qué elementos

podrían mejorar o agregar al proyecto para hacerlo más atractivo y rentable.

En resumen, el abordaje teórico de este estudio tiene como objetivo fortalecer las comunicaciones del PTIC que hoy se encuentran en estado debilitado. Para ello, se generará un plan de acción basado en las recomendaciones obtenidas de la bibliografía revisada. Estas recomendaciones incluyen la consideración de otras incubadoras de emprendimientos gastronómicos como una forma de mejorar la Cocina Comunitaria del PTIC y potenciar su éxito en el futuro.

4. Metodología

Para el diagnóstico de comunicación sobre el CCE el equipo de trabajo decidió trabajar un abordaje de carácter exploratorio y descriptivo. Exploratorio porque se busca analizar aspectos que no han sido estudiados en profundidad, así como explorar un tema en particular, como lo es la comunicación interna del CCE, para luego desarrollar un análisis competente. Por otro lado, se toma una metodología descriptiva ya que contribuirá de igual forma al estudio del caso, este tipo de investigación establece una descripción completa del tema seleccionado diferenciándolo de otros y reconociendo elementos distintivos.

Para esta sección de metodología se utilizaron y detallaron las técnicas cualitativas que se implementaron a lo largo de este estudio. El enfoque cualitativo tiene como objetivo principal el investigar desde una perspectiva humana y de percepción de la organización que no puede ser cuantificada. La perspectiva cualitativa produce y analiza discursos, utiliza las manifestaciones del sujeto para acceder a lo latente y presta mucha atención a lo connotativo; asume que la realidad es tal como la definen los actores sociales, por lo cual intenta ponerse en el lugar de los sujetos involucrados, para con ellos interpretar sus conductas y trabajar con el significado. En este método, el muestreo es intencional; cada unidad de

análisis es seleccionada con motivos de obtener riqueza informativa. (Penalva et al., 2015 pp. 17-20).

Se ha considerado aplicar este método de trabajo debido a que es en la investigación con enfoque cualitativo donde se logra recopilar información detallada y profunda. En cuanto a la Cocina Comunitaria, la aproximación con los trabajadores es dependiendo del rol y la vinculación que estos tienen con el PTIC. A su vez, es mediante el contacto directo con los sujetos y el espacio del CCE, que se logra apreciar de manera espontánea las reacciones y sensaciones que genera cada uno de los acercamientos, que a diferencia de las metodologías cuantitativas, en este enfoque sí se genera un vínculo de carácter interpersonal y humano.

Para llevar a cabo el diagnóstico pertinente en el marco del presente Trabajo de Grado, se consideraron tres variables fundamentales: Comunicación Estratégica, Identidad y Comunicación para el Desarrollo Humano. A partir de estas variables, se definieron diversas dimensiones, indicadores y medios de verificación que permitieron llevar a cabo la investigación en cuestión.

En cuanto a la variable de Comunicación Estratégica, se planteó analizar los objetivos de la comunicación, verificando el grado de definición de los mismos. Asimismo, se buscó analizar la participación de los involucrados en instancias de trabajo colectivo y colaboración en la toma de decisiones. Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron técnicas como la observación participante y las entrevistas semiestructuradas.

En relación a la variable de Identidad, se buscó, a través de las técnicas de observación participante y entrevistas semiestructuradas, analizar el tiempo dedicado a escuchar y participar activamente en una discusión grupal, así como la influencia sobre el entorno identificando las iniciativas sociales y/o comunitarias lideradas por la organización.

Por último, poniendo el foco en la variable de Comunicación para el Desarrollo Humano, se llevó a cabo un análisis para identificar el crecimiento que tuvo la cocina, verificando la cantidad de emprendimientos trabajando en el espacio, y la divulgación del proyecto, identificando el alcance de los emprendimientos en la comunidad. Para esta investigación también se utilizaron técnicas como la observación participante y las entrevistas semiestructuradas.

Cabe destacar que todas estas variables, dimensiones, indicadores y medios de verificación se definieron cuidadosamente en función de los objetivos del presente trabajo, y se seleccionaron las técnicas más adecuadas para llevar a cabo cada una de las investigaciones correspondientes. De esta manera, se espera obtener resultados precisos y confiables que permitan alcanzar las conclusiones pertinentes para la investigación en cuestión.

Variable	Dimensiones	Indicador	Medios de verificación
Comunicación Estratégica	Objetivos	Grado de definición de los objetivos	Entrevistas semiestructurada
	Participación	Instancias de trabajo colectivo y colaboración en la toma de decisiones	Observación participante y entrevistas semiestructuradas
Identidad	Relaciones dialógicas dominantes	Tiempo dedicado a escuchar y	Observación participante.

		participar activamente de una discusión grupal.	
	Influencia sobre su entorno	Iniciativas sociales y/o comunitarias lideradas por la organización.	Entrevistas semiestructuradas.
Comunicación para el Desarrollo Humano	Crecimiento	Cantidad de emprendimientos trabajando en la cocina.	Observación participante
	Divulgación	Alcance de los emprendimientos en la comunidad.	Entrevistas semiestructuradas

Fuente: elaboración propia con base en los autores Carillo; Schvarstein y Etkin; y Martinez Gómez y Agudiez.

Técnicas de investigación utilizadas

Este trabajo requirió las siguientes técnicas:

- Análisis documental

Se utilizan tanto archivos académicos como publicaciones periódicas referentes al PTIC y la Cocina Comunitaria, del mismo modo, se realiza una búsqueda integral y exhaustiva en sitios web y redes sociales.

Dentro de los materiales documentales encontrados se destacan las noticias en periódicos digitales de la inauguración del CCE, archivos

académicos sobre incubadoras de emprendimientos y el sitio web oficial del PTIC donde se encuentra información relevante de la incubadora de alimentos. No obstante, de la investigación desarrollada en el sitio se observa información del proyecto, así como el formulario de inscripción pero resulta escasa y desordenada. En el sitio web del PTIC no se menciona la Cocina Comunitaria, sino que únicamente se visualiza una foto con su nombre. En cuánto a los requerimientos legales para el ingreso de los emprendimientos, se encuentra la información sintetizada en un párrafo poco exacto y que da lugar a la ambigüedad y desconocimiento de los requisitos.

Según Constantino (s. f.) el análisis documental es “una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia.”.

Por otro lado, el análisis de contenido es otra técnica empleada para efectuar parte de este estudio debido a que intenta establecer inferencias o explicaciones en una determinada realidad mediante los mensajes comunicativos. (Andreú, 2000, p.9)

- Observación participante

Se denomina como observación participante, que según Taylor y Bogdan (1984), es una técnica de investigación que incluye la interacción entre el investigador y los investigados. Dicha técnica implica la selección de un escenario social dónde llevar a cabo la observación, el acceso a ese escenario, la definición de roles durante el proceso de observación y la recolección (y análisis) de datos obtenidos.

Específicamente para la intervención en la Cocina Comunitaria, se realizaron varias visitas al PTIC donde se conoció la cocina y sus instalaciones.

De esta técnica se destaca el poder observar las interacciones existentes en su forma más natural y orgánica. En las primeras instancias de acercamiento se reconoció que la relación del director del PTIC con los trabajadores es informal y de confianza, él sabe el nombre de las personas con las que trabaja y su manera de interactuar es desestructurada. Saluda a los empleados de forma personal y mantiene conversaciones del negocio así como de temas cotidianos.

Respecto al clima laboral presenciado, las jornadas de trabajo parecen amenas, acompañadas de radio, música y conversaciones entre compañeros. La infraestructura donde se encuentran es rústica pero cuentan con lo necesario para desarrollarse de manera segura y cómoda.

En cuanto a la Cocina Comunitaria se percibe un lugar limpio y completamente equipado, sólo un detalle llamó la atención respecto al entorno y es que cuentan con un placard con la documentación de los emprendimientos en condiciones poco organizadas. Entre los funcionarios que allí trabajan las relaciones personales son cordiales y de respeto, sin embargo, no comparten tiempo juntos dado que tienen horarios distintos para estar con los emprendimientos, por lo que la interacción entre ellos es escasa.

- Entrevistas semiestructuradas

Según Sampieri, Collado y Lucio (2014) esta herramienta se caracteriza por ser informal, flexible y que permite una planificación que se adapta a los sujetos y a las condiciones dadas en cada contexto. A su vez, se tiene la libertad de poder desviarse de las preguntas escritas con anticipación, aunque como desventaja se pueden presentar lagunas de información necesaria para la investigación.

Como se mencionó anteriormente el CCE está constituido por diferentes emprendimientos que buscan desarrollarse y crecer de tal modo que

logren ser autosuficientes. Es por esto, que se realizaron encuentros con los diferentes actores involucrados en la cocina.

En primer lugar, se hicieron entrevistas con el director del PTIC para conocer sus proyecciones a futuro, su visión sobre el funcionamiento actual y las problemáticas identificadas en el tiempo de vida de la organización.

Además, se coordinaron encuentros con las encargadas de la administración de la cocina con el fin de obtener datos internos respecto al funcionamiento y el desarrollo tanto actual como futuro de la incubadora de alimentos.

Por otro lado, se realizaron distintos encuentros con los emprendimientos vinculados en formato de entrevistas semiestructuradas con el objetivo de presentar y tener un primer acercamiento a cada uno de ellos, entender cómo llegaron al CCE, cuáles han sido las dificultades y qué mejoras se podrían realizar.

Finalmente, se llevó a cabo una entrevista con dos jóvenes de la facultad de Diseño Industrial que se encontraban realizando su Trabajo de Grado, también en la Cocina Comunitaria, para poder conocer más en profundidad el contexto del proyecto, entender cuál era el enfoque de su trabajo y qué tan compatible resultaba con esta investigación.

5. Análisis

5.1 Análisis De La Comunicación Estratégica

Tras analizar la variable de comunicación estratégica, se han identificado las siguientes dimensiones que han permitido una comprensión más profunda: objetivos y participación. En lo que respecta a la dimensión de objetivos, es crucial profundizar en los objetivos específicos de la comunicación estratégica de la Cocina del PTIC y en si han sido definidos tanto por el director del PTIC como por las funcionarias de la Cocina. Los resultados muestran una marcada discrepancia entre los dos grupos

mencionados. Por un lado, el director del PTIC destaca la importancia de enfocar la estrategia hacia el exterior para visibilizar el proyecto, mientras que las funcionarias de la Cocina expresan su intención de mantener la estrategia de comunicación a nivel interno para optimizar los procesos antes de la llegada de nuevos emprendimientos.

En cuanto a la dimensión de participación, es fundamental entender la colaboración colectiva en la toma de decisiones en relación a la estrategia de comunicación. Los resultados indican que no existe una gran sinergia entre las partes mencionadas. Aunque el equipo de funcionarias de la Cocina comparte una visión común y trabaja en conjunto hacia dónde orientar el CCE, se sugiere que no existen suficientes instancias de encuentro con el director del PTIC para discutir estas temáticas.

En conclusión, se hace evidente la necesidad de trabajar en la definición de objetivos comunes y en la participación conjunta en la toma de decisiones para mejorar la comunicación estratégica de la Cocina del PTIC. Esto permitiría una mayor coordinación y eficacia en la implementación de la estrategia. No solo se trata de definir los objetivos de la comunicación estratégica, sino también de fomentar la cooperación y colaboración de todos los actores involucrados. Por lo tanto, se considera fundamental promover un espacio de encuentro y diálogo para abordar las diferentes perspectivas y opiniones en relación a la comunicación estratégica. Solo así se podrá alcanzar una visión conjunta que garantice el éxito del proyecto.

5.2 Análisis De La Identidad Desde Una Perspectiva Psicológica Y Social De Las Organizaciones

En relación a la variable de Identidad desde una perspectiva Psicológica y Social de las Organizaciones, el indicador propuesto permitió una evaluación objetiva de la dimensión “Relaciones dialógicas dominantes” en el CCE, obteniendo información relevante sobre la calidad de la comunicación y el nivel de compromiso de sus miembros.

La técnica empleada revela, en primer lugar, la buena aceptación por parte de los emprendimientos al recibir recomendaciones y pautas de organización por parte de las encargadas del lugar. Sin embargo, se destaca que actualmente existe un bajo nivel de intercambio entre los actores. No hay un momento o lugar establecido en el que cada parte pueda exponer sus ideas para mejorar la gestión o hacer cambios en beneficio del bien común. Se pone en evidencia que hay un margen de mejora en lo que respecta a la comunicación formal, así como en la posibilidad de generar instancia de intercambio para debatir diferentes aspectos relacionados con el proyecto.

El análisis de la dimensión “Influencia sobre su entorno”, realizado a través del indicador de Iniciativas sociales y/o comunitarias lideradas por la organización, revela que el PTIC lidera un número significativo de proyectos en la zona, lo que sugiere un fuerte compromiso para mejorar y tener un impacto positivo en la comunidad.

Es importante señalar que, en particular, el proyecto del CCE tiene como objetivo mejorar las políticas sociales en la zona, proporcionando la infraestructura, herramientas y conocimientos para ayudar a impulsar los negocios locales que carecen de recursos.

En general, el indicador utilizado proporcionó información valiosa sobre cómo el proyecto ha brindado oportunidades a varios emprendimientos para iniciar y desarrollar su negocio, brindando las herramientas necesarias para asentarse y mantenerse en el tiempo.

5.3 Análisis De La Comunicación Para el Desarrollo Humano

Considerando la comunicación para el desarrollo humano como otra variable relevante a analizar en este estudio, se debe comprender dicho concepto desde la perspectiva planteada por Martines Gómez y Agudiez (presentado anteriormente en el trabajo) que enmarca que es crucial poder trazar vínculos humanos con el fin de desarrollar y articular los

distintos espacios de transformación, ya sea dentro de la Cocina como en la comunidad que la rodea. Para llevar a cabo dicho estudio, se ha decidido considerar al crecimiento y la divulgación como dimensiones principales.

La técnica empleada en la dimensión de crecimiento ha revelado que en el indicador presentado, “cantidad de emprendimientos trabajando en la cocina”, el CCE se ha logrado organizar de tal manera que se han habilitado nuevos lugares a emprendimientos que hace un tiempo estaban en lista de espera. Esto implica aumento de personal en el área de administración de la cocina, mayor cobertura horaria por parte de las encargadas y por lo tanto mejor y más eficiente distribución del cronograma de trabajo semanal de los emprendimientos.

Por otro lado, para el análisis de la dimensión de divulgación, llevado a cabo a través del alcance de los emprendimientos en la comunidad como indicador, se evidencian algunas carencias importantes en relación a la divulgación de sus emprendimientos y sus respectivos productos, pero serán trabajadas en conjunto con cada uno de los emprendedores en la segunda etapa del trabajo con el fin de aumentar la visualización y comercialización de cada uno de ellos en sus entornos.

6. Conclusiones

Para concluir con el trabajo y responder los objetivos planteados para este diagnóstico se considera relevante no solo trabajar sobre las problemáticas de comunicación identificadas, sino también aplicar las acciones recomendadas con el fin de alcanzar dichos objetivos y fortalecer el gran potencial de desarrollo que tiene el proyecto de Cocina Comunitaria como tal.

El primer problema identificado parte de la divergencia de perspectivas que existe entre el rol de dirección con el rol de las encargadas del CCE respecto a la visibilización para con los actores externos. Luego de haber relevado las perspectivas de los involucrados con la Cocina en las distintas

entrevistas, se concluye que lo más urgente y necesario es sedimentar las bases de comunicación y flujos de trabajo internamente, antes de impulsar el lanzamiento del proyecto al público.

En segundo lugar se advierte la importancia de trabajar sobre los procesos internos de comunicación de la Cocina Comunitaria. Se ha identificado la falta de un medio de comunicación oficial entre los miembros que integran el CCE y con el PTIC en general. No existe un canal formal, por lo que cada uno utiliza sus medios personales generando así distintas controversias sobre las que trabajar. A su vez, se ha identificado que existe un acompañamiento para los trámites legales de los emprendimientos que se inician en la Cocina, sin embargo este flujo no cuenta con procedimiento oficial, por lo tanto se deberá trabajar sobre dicho proceso también.

Siguiendo este mismo objetivo planteado, otra falencia importante reconocida es que no existe comunicación eficiente entre los emprendimientos, lo que por consecuencia genera que se pierda información relevante con respecto a proveedores, ferias gastronómicas y otras noticias que podrían favorecer a sus trabajos.

Por último, dentro de lo que concierne a los procesos de comunicación interna el equipo detectó grandes problemas en la organización del PTIC en su totalidad, por lo que por efecto directo o indirecto, la Cocina Comunitaria se ve fuertemente afectada. Las distintas partes involucradas al Parque no están relacionadas con el proyecto en sí, pero si se trabaja en la comunicación interna general la alineación entre ambas organizaciones generará resultados destacados.

En contraparte, existe también un problema de comunicación que consiste en la falta de comunicación visual de los emprendimientos para con los actores externos. Considerando la idea de poder trabajar con un logo identificatorio del PTIC, se puede deducir que a pesar de que se ha estado trabajando sobre esto hace mucho tiempo, aún no se ha llevado a

cabo debido a que no se encuentra implementado en ningún empaquetado. Sin embargo, como se menciona anteriormente, es importante concentrar el trabajo en la interna de la organización antes de efectuar planes para la comunicación externa.

No obstante estas problemáticas mencionadas, el CCE es un proyecto de incubadora que tiene un gran potencial, no solo por su apoyo y colaboración social con el barrio del Cerro, sino también porque logísticamente es un centro que cuenta con la infraestructura adecuada para el desarrollo de los emprendimientos que deciden formar parte de la Cocina Comunitaria. Poseen los elementos, materiales y el espacio necesario para que, sin importar el producto en el que se especifique cada emprendedor, se pueda trabajar en óptimas condiciones.

La aptitud y capacidad de este proyecto no están en cuestionamiento en sí, ya que durante el proceso de trabajo se ha visto que el PTIC apoya esta incubadora de alimentos brindándole recursos humanos y materiales. A su vez, se ha demostrado desde la comunidad un gran interés respecto al proyecto, existe actualmente una lista de más de 20 emprendimientos esperando ser parte del CCE.

Es por lo mencionado anteriormente que se concluye en trabajar en un plan de recomendaciones para lograr los objetivos planteados y elaborar las mejoras comunicacionales pertinentes.

7. Recomendaciones

Luego del trabajo recorrido junto a la Cocina Comunitaria del PTIC, los problemas identificados y las conclusiones finales, se consideran necesarias las siguientes recomendaciones para contribuir en una mejora respecto a la gestión de la comunicación que impacta en el centro, así como para generar un crecimiento organizacional significativo donde el análisis de lo experimentado tome valor fundamental en la proyección estratégica de la organización.

- Definir un canal de comunicación formal

Dentro de las recomendaciones se destaca en primer lugar la definición de un canal de comunicación formal que pertenezca a la Cocina, actualmente este medio es inexistente, motivo por el cual muchas de las comunicaciones importantes con los emprendedores, así como a nivel interno de la organización se ven limitadas. Como solución factible se plantea la creación de una dirección de correo electrónico específica del CCE, donde los encargados de la Cocina puedan centralizar los distintos mensajes.

- Optimizar información de página web

Siguiendo esta línea, donde lo primordial es la definición de canales oficiales de comunicación, se cree necesaria la gestión de mejoras de la página web con información básica sobre el acceso, requerimientos y funcionamiento del centro, ordenar la que ya está presente y completar aspectos que faltan.

- Efectuar reuniones quincenales entre los funcionarios del CCE y el director del PTIC

De igual modo y en función de optimizar la comunicación que se encarga del funcionamiento de la Cocina Comunitaria, se observa pertinente efectuar reuniones quincenales entre los trabajadores que dirigen el proyecto con la directiva del PTIC, esto con ánimos de alineación entre los mismos, así como también generar instancias de planificación a futuro.

- Emplear documento digital que contribuya la comunicación interna del CCE

Respecto a contribuir con el funcionamiento de la Cocina, también se cree necesario la utilización de un documento digital donde se documente información pertinente al día a día; sucede muchas veces que en los cambios de turnos de los trabajadores las noticias se pierden o no quedan

asentadas como deberían, es por esto que un documento de este estilo podría resolver varias de estas inconveniencias y resultar de ayuda en el flujo comunicacional interno.

- Colocar cartelera informativa para los emprendimientos

Por otra parte, y dirigiendo la mirada hacia la comunicación interna, la colocación de una cartelera informativa en las instalaciones de la Cocina se entiende posible y de valor entre los emprendimientos que comparten y hacen al espacio. Asimismo, esta idea es un pedido de los emprendedores que concuerdan en ella como material de gran utilidad.

- Analizar posibilidad de venta de productos del CCE dentro del PTIC

Otro aspecto que genera conflictos es la difusión existente dentro del PTIC sobre los productos que se elaboran en la Cocina y la posibilidad que tienen las demás personas de poder comprar dichos productos. Se comprende que si esto pudiera realizarse cooperará a las ventas de los emprendimientos así como al hecho de darse a conocer en el barrio y sus alrededores.

- Realizar manual de ingreso para los emprendimientos

Con respecto al ingreso de los emprendimientos, se considera pertinente y de importante beneficio para todos los involucrados la realización de un manual explicativo e informativo sobre los requisitos legales, las normas de convivencia, así como las de pertenencia. Este último punto resulta de carácter fundamental dado el poco compromiso que algunos emprendimientos sostienen con la Cocina, sumado a esto, la existencia de una lista de espera con varios emprendimientos que aguardan su lugar en el CCE hacen de este factor un tema a tratar por la dirección del proyecto.

- Elaborar una guía de recomendaciones y buenas prácticas para emprendedores

Se considera necesario la creación de una guía con recomendaciones y buenas prácticas sobre diferentes temáticas que contribuyan al crecimiento de los emprendimientos. Dentro de los temas a abordar se destacan consejos nutricionales, de marketing y publicidad, así como de administración y finanzas.

Se concluye esta sección de recomendaciones enfatizando la importancia de su aplicación, tomar tiempo y recursos para llevar a cabo lo planteado por el equipo de trabajo no solo brindará mejoras en materia de comunicación sino que fortalecerá la estrategia de la Cocina Comunitaria. De igual modo, apoyará el desarrollo de los emprendimientos.

8. Cronograma De Trabajo

Fase	Propuesta general	Acciones específicas	Ene	Feb	Mar	Abr
Ejecución de plan de acción (abierto a modificaciones)	Alineación del equipo de trabajo con el director del PTIC	Trabajar sobre las recomendaciones realizadas y plan de alineación				
		Proponer planificación de reuniones quincenales/mensuales con el equipo del CCE				
	Alineación del equipo de trabajo con los funcionarios del CCE	Trabajar sobre las recomendaciones realizadas y plan de alineación				
		Definir medios oficiales de comunicación				
	Medios oficiales de comunicación	Gestionar autorizaciones				
		Crear medio				
		Oficializar el medio				
	Cartelera para emprendimientos	Gestionar autorización				
		Trabajar aspectos de la cartelera				

		(tipo, ubicación)				
		Colocar cartelera en zona del CCE				
	Manual de ingreso	Analizar manual existente				
		Trabajar sobre cambios y mejoras				
	Comercialización de productos en el PTIC	Analizar con el director las implicancias de la comercialización a nivel interno del PTIC				
		Planificar plan de acción con los funcionarios del CCE				
		Coordinar con los emprendimientos gestión de venta				
	Guía de recomendaciones y buenas prácticas para emprendimientos	Definir temáticas a abordar (marketing, publicidad, nutrición, administración y finanzas)				
		Gestionar autorización				
		Planificar flujo de creación del manual				
	Logo identificatorio del CCE	Ubicar ejemplares realizado por pasantes de diseño				
		Evaluar posibilidad de implementación				

Anexo 6: Producto

- Manual: Manual “De la receta a la empresa: Guía para emprendedores gastronómicos de la Cocina Comunitaria del PTIC”

- Presentación realizada durante la realización del taller.

DE LA RECETA A LA EMPRESA:

GUÍA PARA EMPRENDEDORES GASTRONÓMICOS DE LA COCINA COMUNITARIA DEL PTIC

LUCIANA BENÍTEZ DUHART
MARÍA V. COSTANTINO FABRA
ELISA HUBER PEÑA
GUADALUPE MARINO MAZZEO

Facultad de
Información y
Comunicación

TRABAJO FINAL DE GRADO
LIC. EN COMUNICACIÓN 2023

Índice

Bienvenida....2
Monotributo Social....3
Procesos llevados a cabo dentro de la Cocina Comunitaria....4
Reglamento de uso interno de la cocina comunitaria PTI Cerro...6
Economía personal y finanzas....7
Plataformas digitales que podrían interesarte....11
Importancia de Redes Sociales....12
    Facebook....13
    Instagram....14
Tips y estrategias de Marketing....15
Fotografía....17
Ser emprendedor....19
Importancia de tener un propósito claro....20
    ¿Cómo defino mi propósito?....21
Define un plan de acción que se adapte a tus necesidades....22
Ten en cuenta tus hábitos diarios....23
Finalmente....24
Bibliografía....25

¡Hola! Este es el manual para emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC, diseñado para ayudarte a hacer crecer tu emprendimiento. La guía está especialmente pensada para quienes se adentran en el camino del emprendedurismo y requieren de herramientas útiles que contribuyan a lograr el éxito en su negocio.

El manual está compuesto por consejos e información valiosa sobre temas legales, marketing y fotografía, economía y finanzas, así como también de emprendedurismo. La finalidad es brindarte todas las herramientas necesarias para que puedas desarrollar y hacer crecer tu negocio.

Emprender no es una tarea fácil, pero contar con una idea clara y una estrategia bien definida puede hacer que el proceso sea más sencillo. Por lo tanto, este manual te será de gran ayuda. Explora toda la información y consejos que hemos preparado para ti.

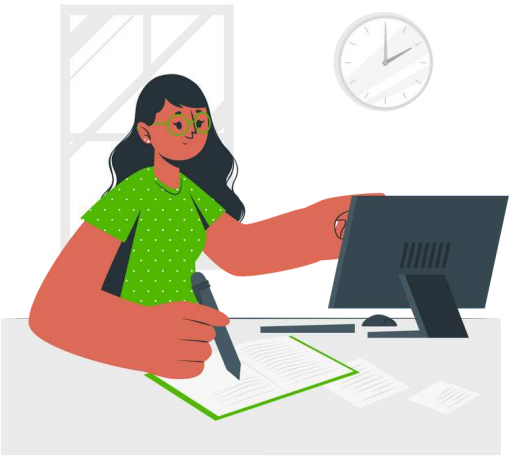
Monotributo Social

Hablemos sobre el Monotributo Social, ¿te suena familiar? Este es un régimen tributario especial en Uruguay que busca ayudar a los emprendedores y pequeñas empresas a formalizarse y acceder a la protección social.

¿Te gustaría conocer algunos de los beneficios que otorga? Esta opción te permitirá inscribirte en el BPS como trabajador independiente, obtener un certificado de formalización, emitir facturas legales y además, exonerarte del pago de varios impuestos nacionales como el Impuesto a la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y el Impuesto al Valor Agregado.

¿Te interesa saber quiénes pueden acceder a este régimen tributario especial? ¡Es muy sencillo! Las personas que realizan actividades económicas de diversa naturaleza, como servicios, producción y venta de bienes, entre otros, y que generan ingresos inferiores a un determinado umbral establecido por el MIDES. Si cumples con estos requisitos, ¡ya puedes empezar a pensar en inscribirte en el Monotributo Social!

¿Y cómo puedes acceder a este régimen tributario? Es muy fácil, solo necesitas presentar una solicitud ante el MIDES, quien evalúa los requisitos y otorga el certificado correspondiente. La DGI se encarga de registrar y controlar a los inscriptos en el régimen.



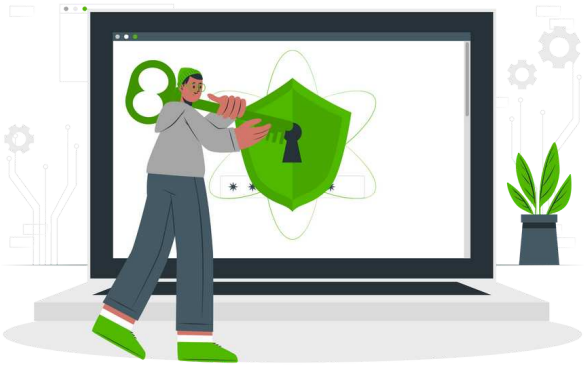
Pero, **recuerda** que el Monotributo Social no te exime del cumplimiento de otras obligaciones fiscales, como la presentación de declaraciones juradas y el pago de impuestos departamentales y municipales.

Si estás interesado en inscribirte en el Monotributo Social para Unipersonales a través de la web sin necesidad de registrarte previamente como contribuyente ante la DGI, puedes hacerlo desde el siguiente enlace: https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/monotributo-social. Es fácil y rápido, ¡anímate a formalizar tu emprendimiento!

Además, si deseas elaborar productos en la cocina, es necesario contar con el carné de Manipulación de Alimentos. Pero no te preocupes, ¡puedes realizarlo vía web en el siguiente sitio: montevideo.gub.uy/formularios/solicitud-carne-de-manipulacion-de-alimentos

Procesos llevados a cabo dentro de la Cocina Comunitaria

Habilitación Bromatológica de empresas alimentarias:
A través de esta gestión, el servicio de Regulación Alimentaria autoriza a una empresa a realizar una o más de las siguientes actividades: industrialización, importación, fraccionamiento, almacenamiento, distribución o comercialización de alimentos. De esta manera, se incluye a la organización dedicada al suministro de preparaciones culinarias. Registro es el acto por el cual el servicio de Regulación Alimentaria le adjudica a una empresa, una vez habilitada, un número único.



¿Cuál es el trabajo que realizan las Técnicas de la Cocina para llevar a cabo este proceso?
Diseño, aplicación y verificación de Procesos

Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). Descripción de operaciones y procesos a través del diseño de diagrama de flujo de productos elaborados y croquis mesurado del local destinado a la elaboración. Diseño de procedimiento de Trazabilidad y Recall.

Habilitación Registro de Alimentos:

A través de este trámite, el Servicio de Regulación Alimentaria habilita y registra todo alimento destinado al expendio o consumo de la población del departamento de Montevideo, sea de origen nacional o importado, previo a su comercialización, adjudicándole un número único.

¿Cuál es el trabajo que realizan las Técnicas de la Cocina para llevar a cabo este proceso?

Aplicación del Reglamento Bromatológico Nacional (RBN), en diseño de la rotulación de alimentos envasados (tabla nutricional), información nutricional complementaria (INC) y etiquetado frontal. Así como, apoyo en el diseño de etiqueta y packaging.

Reglamento de uso interno de la cocina comunitaria PTI Cerro

Para garantizar el buen uso y mantenimiento de la cocina comunitaria, se han establecido algunas pautas que todo emprendedor debe seguir. En este sentido, a continuación detallaremos las principales normas y recomendaciones para el uso adecuado de la cocina, así como las posibles sanciones en caso de no adaptarse a las mismas.

Debes cumplir con el horario estipulado de cuatro horas diarias dos veces a la semana.

Debes cumplir con los registros de planillas solicitadas (planilla de registro de control de entrada y salida, planilla de trazabilidad y hoja de producción diaria).

Debes cumplir con la higiene y el orden en el área gastronómica (limpieza general de las estanterías destinadas al almacenamiento de la materia prima, cajas y utensilios como ser las asaderas; limpieza de equipamiento y área utilizada; en caso de utilizar heladera limpieza del estante asignado periódicamente).

Debes cumplir con la pauta de que todos los productos elaborados en la cocina, deben salir empaquetados.

Debes cumplir con el uso del uniforme en su totalidad (cofia, tapabocas, delantal, y zapatos destinados al área de elaboración).

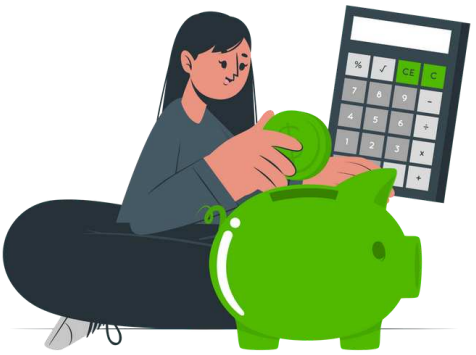
En caso de no poder concurrir a la cocina por un caso extraordinario debes avisar a la técnica responsable con al menos 24 horas de anticipación (un día de anticipación).

En caso de recibir tres llamados de atención y no remediar las actitudes, el emprendedor quedará suspendido del uso de la cocina por una semana.

Por último, es importante recordar que el cumplimiento de estas pautas es fundamental para garantizar la seguridad alimentaria y la calidad de los productos elaborados en la cocina. Además, el respeto y la colaboración con las normas establecidas también contribuyen a mantener un ambiente de trabajo armonioso y efectivo para todos los emprendedores que utilizan la cocina.

Economía personal y finanzas

Si buscas tener una vida financiera satisfactoria, este apartado puede ser de gran interés y utilidad para ti. En este espacio, hablaremos sobre dos conceptos importantes que pueden ayudarte a alcanzar ese objetivo: la economía personal y las finanzas personales.



Cuando hablamos de economía personal, nos referimos a cómo tú manejas tu dinero, tus ingresos y gastos; mientras que las finanzas personales se enfocan en cómo planificas, ahorras, inviertes y gastas tu dinero. Ambas son cruciales para asegurarte de tener una vida financiera estable.

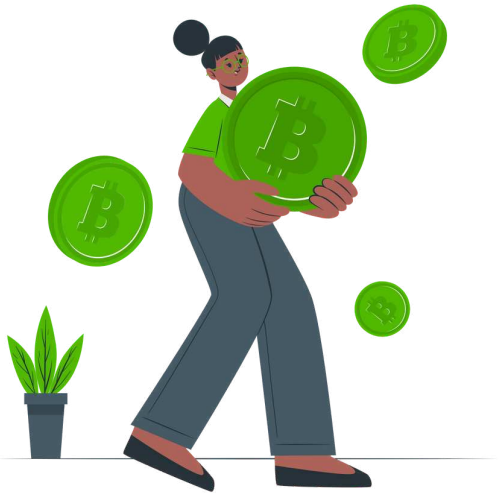
Una excelente manera de manejar tu dinero de forma efectiva es a través de un presupuesto. Esto significa tener en cuenta todos tus gastos regulares y estar preparado para cualquier imprevisto que pueda surgir. También es vital que ahorres una parte de tus ingresos mensuales para emergencias, gastos

importantes y ahorros a largo plazo. Se recomienda que ahorres entre el 10% y el 20% de tus ingresos mensuales para lograr una estabilidad financiera a largo plazo.

Para alcanzar el éxito empresarial, te recomendamos que prestes atención a tres factores clave: oportunidad, recursos y equipo de liderazgo. Además, es crucial que comprendas las necesidades del cliente y cómo el producto o servicio que ofreces puede satisfacerlas. ¿Cómo puedes hacerlo? Investigando el mercado y estando siempre atento a las necesidades de tus clientes.
Recuerda que el éxito en los negocios no sucede de la noche a la mañana, pero con la actitud correcta y las herramientas adecuadas, **¡tú puedes lograrlo!**

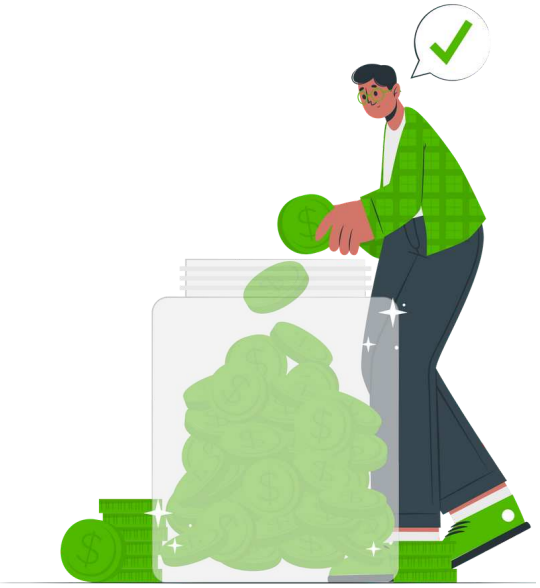
Si eres un emprendedor de la industria gastronómica y estás buscando **consejos prácticos para manejar tus finanzas personales**, aquí te presentamos algunos que te podrían ser útiles:

Establece un presupuesto: Es importante tener un presupuesto realista para que puedas equilibrar tus ingresos y gastos. Te recomendamos que mantengas tus gastos fijos (como alquiler, servicios públicos, suministros, etc.) por debajo del 50% de tus ingresos mensuales.
También te sugerimos que planifiques cuidadosamente tus gastos variables, como la comida y los ingredientes, para evitar gastos innecesarios. Por ejemplo, si decides abrir un puesto de comida en una feria barrial, debes tener presente que el alquiler del espacio cuesta $10.000 al mes, mientras que los ingredientes y suministros cuestan alrededor de $20.000 (tanto el costo del puesto como el de los ingredientes y suministros,



son ejemplos, no un precio real). Por lo tanto, establece un presupuesto de $30.000 por mes para cubrir todos los gastos.

Registrá y monitoreá tus ingresos y gastos: Llevar un registro detallado de todos tus ingresos y gastos te permitirá monitorear y analizar el desempeño financiero de tu negocio. Te recomendamos que utilices una aplicación web de registro de gastos para simplificar el proceso. Por ejemplo, podrías utilizar una planilla de Hoja de Cálculo para registrar tus ingresos diarios de la venta de productos, así como los gastos diarios de ingredientes, servicios públicos y otros gastos relacionados con el negocio. Luego, puedes analizar estos datos para identificar tendencias y oportunidades de mejora. Aquí te dejamos una plantilla que te podría ser útil: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1KgATnS3jUEH1bDkm-ROkscGvYLnOoSTLbFuZwA01s0Y/edit?usp=sharing



Mantén una reserva de emergencia: ¡Nunca sabes cuándo pueden aparecer gastos imprevistos! Por eso, es fundamental que cuentes con una reserva de emergencia para afrontar situaciones como reparaciones o gastos médicos. Te recomendamos que ahorres un monto que te permita cubrir al menos tres meses de gastos fijos. Por ejemplo, si tus gastos fijos mensuales son de $5.000, necesitarías tener una reserva de al menos $15.000. Para lograrlo, podrías ahorrar el 10% de tus ingresos cada mes. Si ganas $20.000 al mes, podrías ahorrar $2.000 cada mes. Con este ahorro constante, podrías alcanzar tu meta en tan solo 7,5 meses.

Negocia precios y descuentos: Para maximizar tus ganancias, es importante que construyas relaciones sólidas con tus proveedores y negocies mejores precios a largo plazo. Trata de que los costos de los ingredientes y materiales no superen el 30% del precio final del producto. Para lograrlo, podrías negociar descuentos por volumen o por lealtad. Por ejemplo, si compras harina a un proveedor, podrías negociar un descuento por comprar grandes cantidades cada mes. También te sugerimos asociarte con otros emprendedores, así como que consideres utilizar ingredientes locales y de temporada, lo que podría resultar en precios más bajos y una oferta más atractiva para tus clientes.

Establece metas financieras a corto y largo plazo: Para mantenerte enfocado y motivado, es importante que tengas objetivos financieros claros. Te sugerimos que establezcas metas a corto plazo, como reducir los gastos en un cierto porcentaje, y metas a largo plazo, como expandir el negocio a otra ubicación. Es fundamental que tengas en cuenta el margen de ganancia deseado para poder establecer el precio adecuado del producto. Por ejemplo, si el costo total de un producto es de $20, podrías venderlo por $28 o $32 para obtener un margen de ganancia del 40% o 60%, respectivamente.

Recuerda que estos son solo ejemplos, y que cada negocio tiene diferentes gastos e ingresos. Por eso, es necesario que establezcas un presupuesto y una estrategia de ahorro personalizados y adaptados a tus necesidades y circunstancias. **¡Mucho éxito en tu emprendimiento gastronómico!**

Plataformas digitales que podrían interesarte

Si estás pensando en emprender y necesitas ayuda para hacer realidad tu proyecto, ¡tenemos una recomendación para ti! Uruguay Emprendedor es una plataforma digital que brinda información y asesoramiento a los emprendedores, ya sea de manera presencial o virtual. Su principal objetivo es difundir los recursos y herramientas disponibles en el territorio uruguayo para fomentar el desarrollo de proyectos empresariales.

Dentro de Uruguay Emprendedor, encontrarás el Programa Podés. Este programa te brinda capacitación en gestión empresarial y asesoramiento para la elaboración de un plan de negocios con el fin de promover el crecimiento de un emprendimiento sostenible.

¡Y lo mejor es que es muy fácil participar! Solo debes dirigirte a la oficina de la Unidad Mypes, ubicada en el piso 22 de la Intendencia de Montevideo, de lunes a viernes de 10 a 16 horas. Allí, mediante una entrevista, podrás completar un formulario para hacer un diagnóstico situacional de tu idea o emprendimiento y empezar con la formación. El programa funciona todo el año, ¡así que no hay excusas!

Anímate a emprender y aprovecha esta oportunidad para darle vida a tu proyecto empresarial. Puedes acceder a Uruguay Emprendedor desde este link: https://www.uruguayemprendedor.uy/

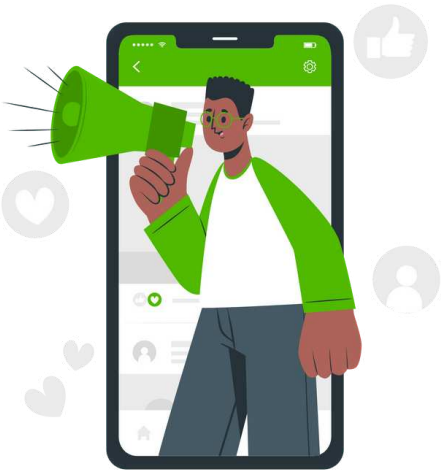
Importancia de Redes Sociales

¿Sabías que las redes sociales pueden ser una herramienta imprescindible para el éxito de cualquier negocio? Sí, así es, especialmente en ventas. Permítenos contarte por qué son tan importantes:

Primero, las redes sociales te permiten llegar a una **audiencia mucho más amplia** que con los medios tradicionales de publicidad (radio, tele, diario), lo que te da acceso a una audiencia más amplia.

Además, las redes sociales te permiten **interactuar directamente con tus clientes**, responder a sus preguntas, resolver sus dudas y ofrecerles un mejor servicio. De esta manera, puedes conocer mejor a tus clientes, sus necesidades, sus intereses y sus hábitos de compra.

Otra ventaja es que las redes sociales son una **forma muy rentable de promocionar tu negocio**. Muchas redes sociales son gratuitas, y las que tienen costos de publicidad suelen ser mucho más económicas que la publicidad tradicional en medios como la televisión o la radio.



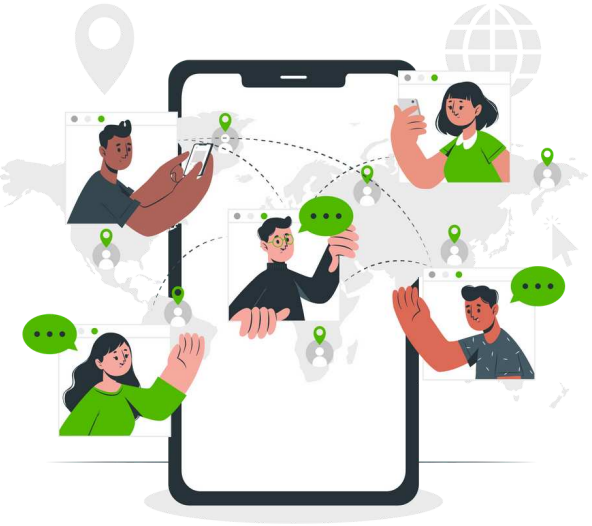
También puedes utilizar las redes sociales para publicar **fotos y descripciones de tus productos de manera atractiva y visual**, lo que puede ayudarte a promocionarlos de una manera muy efectiva.

Por último, las redes sociales pueden ayudarte a **fidelizar a tus clientes** al mantenerlos informados sobre novedades, promociones y eventos especiales.

Las redes sociales son clave en la estrategia de ventas para el éxito de un negocio. **Deben ser exclusivas para el emprendimiento no mezclarse con contenido personal.**

Facebook

Si estás buscando una plataforma social en la que puedas llegar a una gran cantidad de personas de todas las edades, Facebook es definitivamente la mejor opción para ti. Es la plataforma social más grande del mundo, lo que significa que tendrás un gran alcance para llegar a tu público objetivo.
Si quieres construir una comunidad en torno a tu marca o negocio, es una excelente herramienta para hacerlo. Con la posibilidad de crear grupos para clientes, podrás conectarte con ellos de manera efectiva.



¿Quieres saber más sobre cómo Facebook puede ayudarte en tus ventas? Algunos de los beneficios incluyen:

Páginas de negocios: Las páginas de negocios en Facebook te permiten crear una presencia en línea para tu marca, donde puedes publicar información sobre tus productos o servicios, compartir actualizaciones y noticias, interactuar con tus clientes y mucho más. Es una forma fácil y efectiva de promocionar lo que ofreces.

Grupos de Facebook: son una forma muy efectiva de conectarte con una audiencia específica y crear una comunidad en torno a tu marca. Puedes interactuar con tus clientes potenciales y existentes de una manera más cercana y personalizada. ¡Incluso puedes ofrecer descuentos exclusivos a los miembros del grupo!

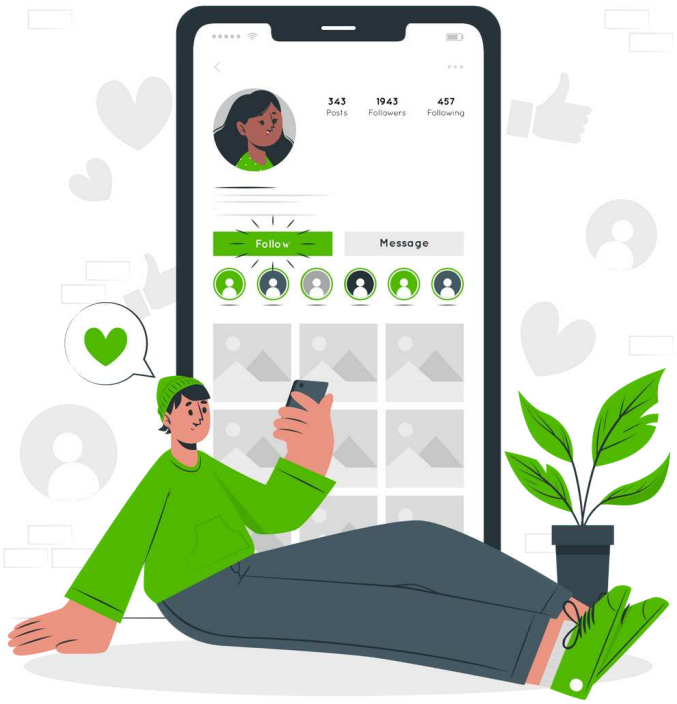
Instagram

¿Te gustaría saber más acerca de Instagram y cómo puede ayudarte en tus ventas? Instagram es una red social que se enfoca en compartir imágenes y videos. Es muy popular entre los jóvenes, pero también es una herramienta poderosa para las ventas. Una de las ventajas de utilizar Instagram es que puedes llegar a una audiencia altamente comprometida, lo que significa que tendrás más oportunidades de conectarte con personas interesadas en tus productos o servicios.

Aquí te presentamos algunos de los beneficios que Instagram puede ofrecerte para impulsar tus ventas:

Contenido visual atractivo: Instagram es una plataforma altamente visual, lo que significa que puedes mostrar tus productos o servicios de manera atractiva y real.

Historias de Instagram: son una forma efectiva de compartir contenido temporal y de mantener a los usuarios informados sobre novedades y promociones.



Tips y estrategias de Marketing

A continuación, te compartimos algunos consejos para atraer más clientes y mejorar la percepción que tienen sobre tu negocio.

Cupones y descuentos: Ofrecer cupones y descuentos especiales es una excelente manera de incentivar a las personas a consumir tus productos. Por ejemplo, puedes ofrecer un descuento en la primera compra, ofrecer descuentos para grupos grandes o descuentos en horarios específicos del día. También puedes aprovechar fechas especiales, como días festivos o eventos importantes, para ofrecer promociones exclusivas.

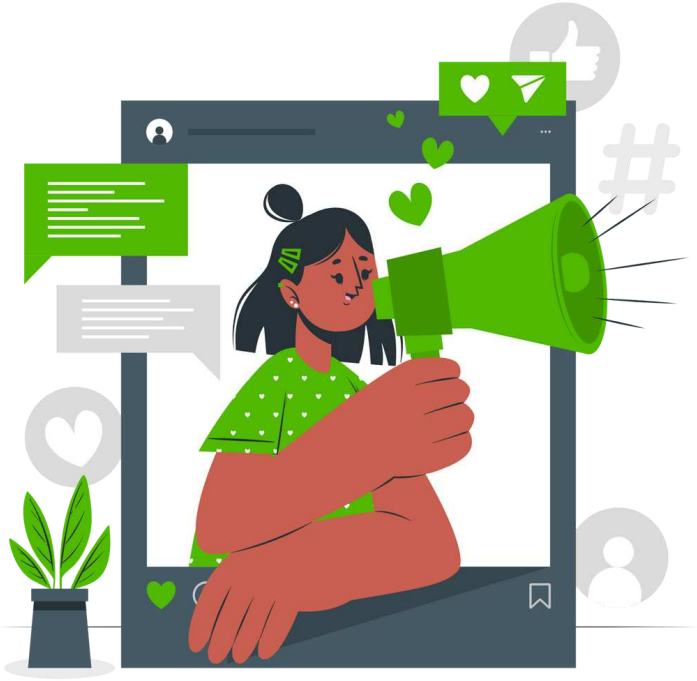
Alianzas: Formar alianzas con otros negocios locales es una estrategia muy efectiva para promocionar sus productos y servicios en conjunto. Por ejemplo, puedes crear una caja con productos de tu marca y de otro emprendimiento, y aumentar las ventas de ambos. Es importante elegir cuidadosamente a los negocios con los que te alías, para asegurarte de que sean complementarios y que ambos se beneficien de la colaboración.

Marketing de boca en boca: Una de las formas más efectivas de promocionar tu negocio gastronómico es a través del marketing de boca en boca. Esto significa que tus clientes satisfechos hablarán positivamente de tu negocio a sus amigos y familiares, lo que podría atraer a nuevos clientes. Por eso, es importante que brindes un excelente servicio al cliente y ofrezcas productos deliciosos para que tus clientes queden satisfechos y quieran recomendar tu negocio a otros.

Participación en eventos comunitarios: ¿Sabías que participar en eventos comunitarios y ferias de comida puede ser una excelente manera de dar a conocer tu negocio a más personas? Asiste a estos eventos con tarjetas de presentación y material de marketing, para que puedas compartir tu información de contacto y hacer que más personas sepan sobre tus productos.

Comentarios y reseñas: ¿Qué tal si incentivas a tus clientes satisfechos a dejar comentarios y reseñas positivas en tus redes sociales? Estas reseñas pueden ser muy valiosas para atraer nuevos clientes y mejorar la percepción que tienen los clientes sobre tu negocio. No tengas miedo de pedirle a tus clientes que dejen una reseña, ¡es una manera sencilla pero efectiva de promocionarte mejor!

Fotografía de alimentos: Por último, asegúrate de que tus platos se vean deliciosos en las fotos que compartes en redes sociales. La fotografía de alimentos puede ser una herramienta poderosa para promocionar tu negocio, así que toma el tiempo para capturar imágenes atractivas y de alta calidad de tus productos. ¡Seguro que tus clientes se sentirán tentados a probarlos!



Fotografía

Queremos contarte lo importante que es la fotografía en cualquier emprendimiento, especialmente en el gastronómico. Las imágenes atractivas y bien tomadas pueden hacer que los platos y bebidas se vean deliciosos, y provocar en ti el deseo de probarlos. Aquí te mostramos algunas razones por las que la fotografía es esencial en los emprendimientos:

Atraer nuevos clientes: Las imágenes de alimentos pueden ser la primera impresión que tengas de un negocio. Si las imágenes son atractivas, pueden atraer a nuevos clientes y provocar el interés en consumir sus productos

Diferenciarse de la competencia: Las imágenes bien tomadas pueden distinguir un negocio de la competencia y ayudar a destacar sus productos.

Generar interacción en redes sociales: Las imágenes de alimentos son muy populares en redes sociales como Instagram y Facebook. Si compartes imágenes de calidad de los productos, puedes generar interacción (me gusta, comentarios, reacciones) en estas plataformas y aumentar la visibilidad del negocio.

Facilitar la toma de decisiones de los clientes: Las imágenes de alimentos pueden ayudarte a decidir qué pedir.

En resumen, la fotografía es una herramienta esencial para los emprendimientos gastronómicos, ya que puede atraer a nuevos clientes, mostrar la calidad de los productos, distinguirlos de la competencia, generar interacción en redes sociales y facilitar la toma de decisiones de los clientes.

Si estás buscando consejos para tomar fotografías de alimentos de calidad sin gastar mucho dinero, tenemos algunos que te pueden ser útiles:

Utiliza la luz natural: La luz natural es la mejor opción para lograr que tus fotografías de alimentos luzcan bien. Busca una ubicación con buena iluminación natural y trata de tomar las fotos durante el día.

Crea un fondo atractivo: Para que tus fotos de alimentos resalten, puedes utilizar cartulinas o papeles de colores para crear un fondo atractivo. Busca colores que contrasten con los platos que vas a fotografiar.

Utiliza tu teléfono móvil: Si tienes un teléfono móvil moderno, es muy probable que tenga una cámara de calidad que puedes utilizar para tomar fotos de alimentos. Asegúrate de tener suficiente luz y enfoca el plato en el centro de la imagen.

Enfoca en los detalles: Para que los detalles de los platos sobresalgan en tus fotos, enfoca en los ingredientes principales o en las texturas. Puedes utilizar la opción macro en tu cámara o acercarte lo suficiente para resaltar los detalles.

Usa ángulos interesantes: Prueba diferentes ángulos para hacer que tus fotos de alimentos sean más interesantes. Por ejemplo, puedes tomar fotos desde arriba o desde un ángulo bajo para resaltar la altura de los platos.

Edita tus fotos: Si quieres mejorar la calidad de tus fotos de alimentos, puedes utilizar aplicaciones de edición gratuitas como Snapseed o VSCO. Ajusta la exposición y el contraste para hacer que tus fotos se vean más atractivas.

Como verás, no necesitas gastar mucho dinero para tomar fotografías de alimentos de calidad. Utiliza la luz natural, crea un fondo atractivo, utiliza tu teléfono móvil, enfoca en los detalles, prueba diferentes ángulos y edita tus fotografías para hacer que se vean más atractivas.

Ser emprendedor

Es importante tener en cuenta que para tener éxito como emprendedor, necesitas ser creativo, innovador y tener una mentalidad positiva. Además, rodearte de personas comprometidas y contar con un plan de negocios sólido será clave para alcanzar tus metas. Desarrollar habilidades de liderazgo y gestión, establecer relaciones comerciales y estar dispuesto a aprender y adaptarte a los cambios del mercado, son factores que te ayudarán a lograr el éxito empresarial.
¡Adelante, tú puedes lograrlo!

Hay algunas características clave que te ayudarán a alcanzar tus objetivos como emprendedor. Aquí te las presentamos:

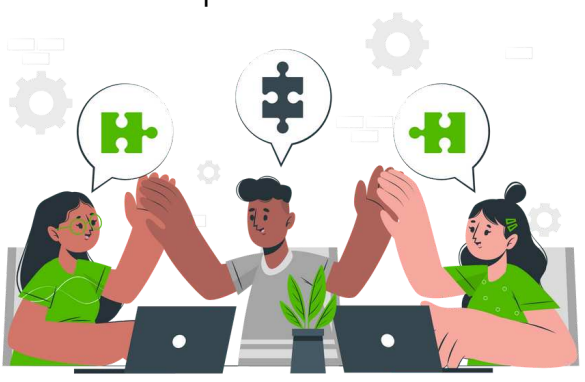
Creatividad e innovación: es importante que tengas la habilidad de generar ideas creativas e innovadoras para identificar oportunidades de negocio y ofrecer soluciones únicas.

Visión y pasión: es fundamental que tengas una visión clara de lo que quieres lograr y que estés apasionado por tu proyecto. La pasión te ayudarán a mantenerte motivado y a superar los obstáculos que puedan surgir en el camino.

Perseverancia y resiliencia: el camino del emprendimiento puede ser desafiante, por lo que es importante que tengas la capacidad de perseverar y ser resiliente ante las dificultades.

Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales: es importante que puedas comunicar tus ideas de manera efectiva, establecer y mantener relaciones comerciales y trabajar en equipo.

Recuerda que no se trata solo de tener estas características, sino de desarrollarlas a lo largo del tiempo y aplicarlas en tu emprendimiento. ¡Mucho éxito en tu camino como emprendedor!

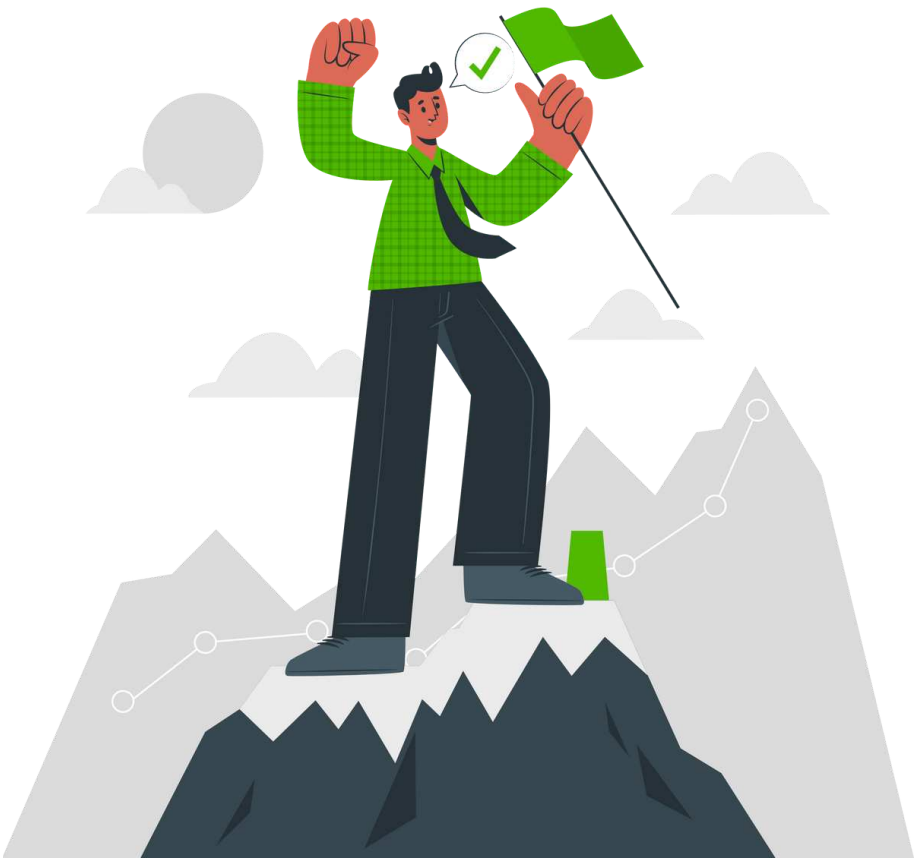


Importancia de tener un propósito claro

Queremos compartir contigo algo que consideramos fundamental a la hora de emprender, para tener éxito: tener un propósito claro. Cuando tienes un propósito claro, te ayuda a enfocarte en lo que realmente importa y tomar decisiones efectivas para alcanzar tus objetivos.

¿Sabes qué es lo mejor de tener un propósito claro? Que te da una visión clara del futuro y te ayuda a dirigir tus esfuerzos en la dirección correcta. ¡Así es! Cuando tienes un propósito, sabes hacia dónde vas y esto es muy motivador.

Así que, te animamos a que dediques tiempo a definir tu propósito y a mantenerlo siempre presente en tu día a día. **¡Estamos seguros de que te ayudará a alcanzar el éxito que deseas!**



¿Cómo defino mi propósito?

Aquí te presentamos una lista de cinco pasos clave que te ayudarán a definir un propósito claro para tu emprendimiento.

Descubre tu pasión: Piensa en aquellas cosas que te apasionan y en las que disfrutas trabajar. ¿Qué habilidades tienes que podrías utilizar para emprender? Busca una idea de negocio que se alinee con tus intereses y habilidades.

Investiga el mercado: Asegúrate de investigar el mercado y encontrar una necesidad que puedas satisfacer con tu negocio.

Define tu propósito: Una vez que hayas descubierto tu pasión y encontrado una necesidad en el mercado, es importante definir el propósito de tu negocio ¿Cuál es el impacto que deseas tener en ellos?

Crea una misión: Tu misión es una declaración concisa que describe lo que hace tu empresa, por qué lo hace y para quién lo hace. Es importante que tu misión sea clara y fácil de entender. Debe reflejar tus valores y el propósito de tu negocio, ¡y te ayudará a mantener el enfoque y la motivación en momentos difíciles!

Establece objetivos claros: Una vez que hayas definido tu propósito y tu misión, es importante establecer objetivos claros. Los objetivos te ayudarán a mantener el rumbo y te darán una guía clara para tomar decisiones. Asegúrate de que tus objetivos sean realistas y alcanzables.

Siguiendo estos pasos, podrás definir un propósito claro para tu emprendimiento y estar en el camino correcto hacia el éxito empresarial. ¡Vamos, tú puedes lograrlo!

Define un plan de acción que se adapte a tus necesidades

Nos encantaría ayudarte a crear un plan de acción adaptado a tus necesidades. A continuación, te presentamos algunos pasos que puedes seguir para lograr tus objetivos de manera efectiva:

Prioriza tus acciones: Una vez que hayas identificado las acciones necesarias, es importante que las priorices en orden de importancia. Esto te permitirá enfocarte en las tareas más importantes y evitar perder tiempo y recursos en tareas menos relevantes.

Asigna plazos: Establece plazos realistas para cada acción que debes tomar. Esto te ayudará a mantener un ritmo constante de trabajo y a evitar dejar tareas importantes para después. Asegúrate de que los plazos sean realistas y te permitan tener tiempo para lidiar con imprevistos.

Evalúa y ajusta: Es importante que evalúes regularmente tu progreso y hagas ajustes según sea necesario. Esto te permitirá adaptarte a los cambios en el mercado o en las condiciones del negocio. Haz ajustes a tu plan de acción según sea necesario para asegurarte de que estás avanzando hacia tus objetivos.

Asegúrate de que tu plan de acción sea realista, se adapte a tus necesidades y pueda cumplir con los objetivos establecidos. Si sigues estos pasos, estarás más cerca de lograr tus objetivos de manera efectiva. **¡Mucho éxito!**

Ten en cuenta tus hábitos diarios

Los hábitos diarios que debe tener un emprendedor para alcanzar el éxito pueden variar según las necesidades y objetivos de cada persona. Sin embargo, aquí te presentamos algunos hábitos que pueden ser útiles para cualquier emprendedor:

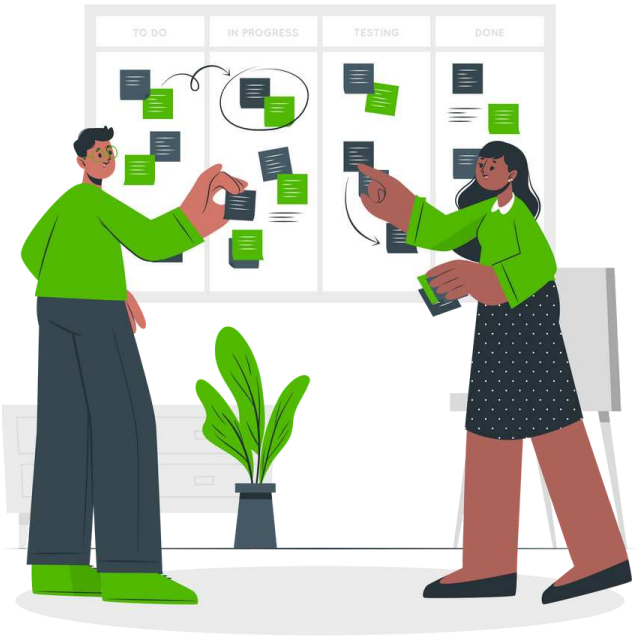
Planifica tu día: Tener un plan diario te ayudará a aprovechar mejor tu tiempo.

Aprende siempre: Como emprendedor, es importante estar siempre aprendiendo. Lee libros y artículos relacionados con tu industria, asiste a cursos presenciales y en línea para seguir creciendo en tu área.

Mantén una red de contactos: Cultivar relaciones con otros emprendedores y expertos en tu industria es muy importante. Asiste a eventos relevantes y busca oportunidades para colaborar con otros profesionales.

Sé organizado/a: Mantén tus tareas y documentos organizados y actualizados para evitar confusiones y retrasos. Utiliza herramientas como agendas y aplicaciones de productividad para ayudarte a mantener el enfoque.

Estos son solo algunos hábitos que pueden ser útiles para cualquier emprendedor. Encuentra los hábitos que funcionan mejor para ti y sigue trabajando en ellos para alcanzar tus objetivos empresariales.



Finalmente

Esperamos que este manual para emprendedores de la Cocina Comunitaria del PTIC te haya resultado muy útil y enriquecedor, brindándote ayuda y herramientas valiosas para hacer crecer tu negocio.

Sabemos que el camino del emprendimiento puede ser desafiante, pero estamos convencidos de que con la información y herramientas que te hemos brindado, podrás superar con mayor facilidad los obstáculos que se presenten.

Desde la Cocina Comunitaria del PTIC, te deseamos el mayor de los éxitos. ¡Adelante!

Bibliografía

- Blakely, J. (2012). *The 7 Most Important Qualities of Successful Entrepreneurs*. Entrepreneur. https://www.entrepreneur.com/article/223320
- *Hootsuite's Blog*. (s.f.). Recuperado el 8 de marzo de 2023, de https://blog.hootsuite.com/
- *HubSpot's Marketing Blog*. (s.f.). Recuperado el 8 de marzo de 2023, de https://blog.hubspot.com/marketing
- *Inscripción de empresa unipersonal monotributo social Mides Ley 18.874*. (2021, 19 octubre). Sitio oficial de la República Oriental del Uruguay. Recuperado 23 de marzo de 2023, de https://www.gub.uy/tramites/inscripcion-empresa-unipersonal-monotributo-social-mides-ley-18874
- Maranjian, S. (2018). *Budgeting Basics: What Is a Budget? The Motley Fool*. https://www.fool.com/the-blueprint/budgeting-basics-what-is-a-budget/
- *Programa Podés*. (2022, 26 octubre). Intendencia de Montevideo. Recuperado 8 de marzo de 2023, de https://montevideo.gub.uy/areas-tematicas/empresas-y-economia/mypes/programa-podes
- Ramsey, D. (2017). *Why Is Saving Money Important? Dave Ramsey*. https://www.daveramsey.com/blog/why-is-saving-money-important
- *Social Media Examiner*. (s.f.). Recuperado el 8 de marzo de 2023, de https://www.socialmediaexaminer.com/
- *Solicitud - Carné de manipulación de alimentos. Intendencia de Montevideo*. Recuperado 23 de marzo de 2023, de https://montevideo.gub.uy/formularios/solicitud-carne-de-manipulacion-de-alimentos
- Storyset. (s. f.). https://storyset.com/
- Timmons, J. A. (1999). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century*. Irwin/M

Parque Tecnológico Industrial del Cerro

Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Intendencia Montevideo

BIENVENIDOS

TRABAJO FINAL DE GRADO
LIC. EN COMUNICACIÓN 2023

RESUMEN GENERAL

Desarrollo y emprendedurismo
Regulación de empresas en Uruguay
Economía y finanzas para el desarrollo empresarial
Comercialización y marketing
Fotografía

Desarrollo y emprendedurismo

SER EMPRENDEDOR

Para tener éxito como emprendedor, es necesario ser creativo, innovador y tener una mentalidad positiva. También es importante rodearse de personas comprometidas y contar con un plan de negocios sólido.

Son factores clave: desarrollar habilidades de liderazgo y gestión, establecer relaciones comerciales y estar dispuesto a aprender y adaptarse a los cambios del mercado.

CARACTERÍSTICAS DE UN EMPRENDEDOR EXITOSO

- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
- VISIÓN Y PASIÓN
- PERSEVERANCIA Y RESILIENCIA
- HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES
- ADAPTARSE AL CAMBIO

TENER UN PROPÓSITO CLARO

¿CÓMO LO DEFINO?

1. DESCUBRE TU PASIÓN
2. INVESTIGA EL MERCADO
3. DEFINE TU PROPÓSITO
4. CREA UNA MISIÓN
5. ESTABLECE OBJETIVOS CLAROS

DEFINE UN PLAN DE ACCIÓN

Es importante que el plan de accion se adapte bien a las necesidades de cada emprendimiento.

1. Define tus objetivos y las acciones necesarias para cumplirlos
2. Prioriza tus acciones
3. Asigna plazos
4. Ejecutar el plan de acción
5. Evalúa y ajusta

HÁBITOS DIARIOS

PLANIFICAR EL DÍA

Tener un plan diario ayudará a aprovechar mejor el tiempo.

APRENDER SIEMPRE

Es importante estar siempre aprendiendo. Leer libros y artículos relacionados con la industria, asistir a cursos para seguir creciendo.

MANTÉN UNA RED DE CONTACTOS

Asistir a eventos y buscar oportunidades para colaborar con otros emprendimientos.

SER ORGANIZADO

Manter tus tareas y documentos organizados y actualizados para evitar confusiones y retrasos.

Regulación de empresas en Uruguay

MONOTRIBUTO SOCIAL

¿QUÉ ES?

Se trata de un régimen ofrecido para ayudar a emprendedores y pequeñas empresas a formalizarse.

¿QUÉ BENEFICIOS BRINDA?

Permite obtener un certificado de formalización, emitir facturas legales y estar exento de varios impuestos nacionales como el IRPF e IVA.

¿QUIÉNES PUEDEN ACCEDER?

Personas que llevan a cabo distintas actividades económicas de diversa naturaleza, como servicios, producción y venta de bienes, entre otros.

¿CÓMO SOLICITARLO?

Presentando una solicitud ante el MIDES, quien la evalua y otorga el certificado correspondiente.

PROCESOS LLEVADOS A CABO DENTRO DE LA COCINA COMUNITARIA

HABILITACIÓN BROMATOLÓGICA DE EMPRESAS ALIMENTARIAS

El servicio de Regulación Alimentaria autoriza a empresas a realizar actividades relacionadas con alimentos, incluyendo la de suministro de preparaciones culinarias, y les adjudica un número único de registro una vez habilitadas.

HABILITACIÓN DE REGISTRO DE ALIMENTOS

El Servicio de Regulación Alimentaria habilita y registra todo alimento destinado al consumo en Montevideo antes de su venta, otorgando un número único de registro. Esto se aplica tanto a alimentos de origen nacional como importados.

Economía y finanzas

para el desarrollo empresarial

RESUMEN DE LOS TEMAS

PUNTOS PRINCIPALES

Cuando hablamos de economía personal, nos referimos a cómo se maneja el dinero, los ingresos y gastos; mientras que las finanzas personales se enfocan en cómo se planifica, ahorra, invierte y gasta el dinero. Ambas son cruciales para asegurarse de tener una vida financiera estable.

CONSEJOS PRÁCTICOS

ESTABLECER UN PRESUPUESTO

Es importante tener un presupuesto realista para que se pueda equilibrar los ingresos y gastos.

REGISTRAR Y MONITOREÁR LOS INGRESOS Y GASTOS

Llevar un registro detallado de todos los ingresos y gastos permitirá monitorear y analizar el desempeño financiero del negocio.

MANTENER UNA RESERVA DE EMERGENCIA

¡Nunca se sabe cuándo pueden aparecer gastos imprevistos! Por eso, es fundamental contar con una reserva de emergencia para afrontar situaciones como reparaciones o gastos médicos.

CONSEJOS PRÁCTICOS

NEGOCIAR PRECIOS Y DESCUENTOS

Para maximizar las ganancias, es importante que se construyan relaciones sólidas con los proveedores y negociar mejores precios a largo plazo. También sugerimos asociarse con otros emprendedores.

ESTABLECER METAS FINANCIERAS A CORTO Y LARGO PLAZO

Sugerimos establecer metas a corto plazo, como reducir los gastos en un cierto porcentaje, y metas a largo plazo, como expandir el negocio a otra ubicación.

PORTAL
URUGUAY
EMPRENDEDOR

PROGRAMA PODÉS

Este programa brinda capacitación en gestión empresarial y asesoramiento para la elaboración de un plan de negocios con el fin de promover el crecimiento de un emprendimiento sostenible.

Comercialización y Marketing

IMPORTANCIA DE REDES SOCIALES

Para lograr buenos resultados en ventas en el mundo actual, es crucial que los negocios usen las redes sociales en su estrategia de marketing.

Es importante destacar que estas redes deben ser exclusivamente para el emprendimiento y no deben mezclarse con las personales, con el fin de evitar la combinación de contenido.

AUDIENCIA

Las redes sociales permiten llegar a una audiencia mucho más amplia que con los medios tradicionales de publicidad

INTERACCIÓN

Las redes sociales te permiten interactuar directamente con los clientes, responder a sus preguntas, y ofrecerles un mejor servicio

RENTABILIDAD

Muchas redes sociales son gratuitas, y las que tienen costos suelen ser mucho más económicas que la publicidad tradicional

VISUAL

Puedes utilizar las redes sociales para publicar fotos y descripciones de productos de manera atractiva y visual

REDES SOCIALES

Instagram

Facebook

TIPS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

CUPONES Y DESCUENTOS

Ofrecer cupones y descuentos es una excelente forma de incentivar a las personas a comprar productos

ALIANZAS

Formar alianzas con otros negocios locales es una estrategia muy efectiva para promocionar productos y servicios en conjunto

MARKETING DE BOCA EN BOCA

Esto significa que los clientes satisfechos hablarán positivamente de un negocio a sus amigos y familiares

TIPS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

EVENTOS COMUNITARIOS

Asistir a estos eventos con material de marketing para poder compartir información de contacto

COMENTARIOS Y RESEÑAS

Las reseñas pueden ser valiosas para atraer nuevos clientes y mejorar la percepción que tienen los antiguos sobre un negocio

FOTOGRAFÍA DE ALIMENTOS

La fotografía de alimentos puede ser una herramienta poderosa para promocionar un negocio

FOTOGRAFIA

DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA

Las imágenes bien tomadas pueden distinguir un negocio de la competencia y ayudar a destacar los productos

FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES DE LOS CLIENTES

Las imágenes de alimentos pueden ayudar a decidir qué pedir

CONSEJOS DE FOTOGRAFIA

- Utilizar luz natural
- Crear fondos atractivo
- Utilizar el teléfono móvil
- Enfocar los detalles
- Usar ángulos interesantes
- Editar las fotos

EL SET:

¡PRACTIQUEMOS!

Parque Tecnológico Industrial del Cerro

Facultad de Información y Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY

Intendencia Montevideo