



UAI
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ

Trabajo final para la obtención del grado de
Magíster en Dirección Estratégica de Comunicaciones
Universidad Adolfo Ibáñez

Plan de comunicación estratégica:
**Vegusta: Estrategia de comunicación para recuperar liderazgo y
reconocimiento en la categoría *plant-based* en Chile**

Alumnas:

Alejandra Sierra Font

María José Flores

Carolina Pizarro

Profesora Guía:

Francisca Sinn

Noviembre, 2025

Agradecimientos

Este trabajo representa el resultado de un proceso de aprendizaje compartido, de reflexión y de crecimiento profesional.

Esa reflexión tiene su origen de la oportunidad que tuvimos como grupo de integrar el Magister en Dirección en Comunicación Estratégica de la Universidad Adolfo Ibáñez donde logramos adquirir nuevos conocimientos, herramientas, metodologías y perspectivas que han enriquecido nuestra mirada profesional.

Durante esta travesía, tuvimos la posibilidad de integrar experiencias, conocimientos y miradas diversas sobre lo aprendido en estos casi dos años de estudio y que hoy se materializan en una propuesta construida con compromiso y convicción.

Esperamos, en este trabajo final, poder plasmar el conocimiento adquirido y, de cierta manera, demostrar que la teoría y la práctica convergen cuando se ponen al servicio de un proyecto que busca generar un impacto real.

Agradecemos a la Universidad Adolfo Ibáñez y al equipo docente del Magíster en Dirección Estratégica de la Comunicación por fomentar la mirada crítica y estratégica que dio forma a cada etapa de este proyecto.

A nuestra profesora guía, Francisca Sinn, por su disposición a poner su conocimiento al servicio de nuestro aprendizaje. También por su paciencia, luego de materializar un cambio en la estrategia, pese a tener un camino ya avanzado: resolvimos retroceder y plantear una nueva mirada para el plan de comunicaciones de Vegusta, que, a diferencia de nuestra primera incursión, se dio de manera fluida y coherente. Este hecho nos convenció de que este nuevo camino era el correcto. Por eso, agradecemos su acompañamiento, orientación y por impulsarnos siempre a ir un paso más allá.

Agradecemos también a Vegusta, a Ian Cruz, CEO de la firma, por su disposición y confianza para abrirnos las puertas de su organización y darnos todo lo necesario para poder hacer un análisis profundo del ayer, hoy y el mañana que busca para la compañía. Y permitirnos, además, contribuir al fortalecimiento de su marca.

Y, por supuesto, a nuestras familias y compañeros, por su apoyo constante, paciencia y aliento durante este proceso, que sin duda nos deja aprendizajes que trascienden lo académico.

¡Muchas gracias!

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico de comunicación para Vegusta surge a partir de la necesidad de obtener el reconocimiento necesario para lograr el liderazgo dentro de la categoría *plant-based* en Chile. A pesar de su condición pionera en la industria, la marca enfrentaba una pérdida de visibilidad y conexión con sus públicos, producto de un escenario competitivo donde nuevas empresas y actores tradicionales lograron apropiarse del discurso de innovación y sostenibilidad.

El proyecto propone una estrategia integral, orientada a posicionar a Vegusta desde su esencia: el sabor, naturalidad y accesibilidad, atributos que representan su principal ventaja competitiva y el punto de partida para construir una narrativa sólida y coherente.

El plan contempla la definición de una propuesta de valor clara, una vocería fortalecida y un relato unificado para todos los públicos estratégicos, junto con la implementación de acciones que consoliden su presencia mediática, digital e institucional.

Más que una campaña, esta propuesta busca instalar un modelo de comunicación estratégica sostenible, capaz de proyectar a Vegusta como la marca chilena referente en alimentos *plant-based*, donde el verdadero placer está en disfrutar.

ÍNDICE	
AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
ÍNDICE	5
INTRODUCCIÓN GENERAL	7
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE ENTORNO Y DE LA ORGANIZACIÓN	8
1.1 ANTECEDENTES DEL CASO VEGUSTA	8
1.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	10
1.2.1 TENDENCIAS GLOBALES DEL MERCADO <i>PLANT-BASED</i>	10
1.2.2 CONTEXTO NACIONAL Y COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	11
1.2.3 FACTORES PESTLE (ANÁLISIS DE HALLAZGOS Y EVIDENCIA CONTEXTUAL)	13
FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	13
FACTORES ECONÓMICOS Y COMPETITIVOS	14
FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	15
FACTORES TECNOLÓGICOS	15
FACTORES AMBIENTALES	16
SÍNTESIS INTERPRETATIVA DEL PESTLE	16
1.3 IDENTIDAD E IMAGEN / ALINEAMIENTO COMUNICACIONAL	17
1.4 SÍNTESIS, PUNTOS DE VISTA Y PROPÓSITO DEL PLAN	20
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL	22
2.1 INTRODUCCIÓN AL DESAFÍO COMUNICACIONAL	22
2.2 DE LOS HALLAZGOS AL DESAFÍO ESTRATÉGICO	24
CAPÍTULO 3 PROPUESTA ESTRATÉGICA	25
3.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	25
3.2 EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA Y VISIÓN DEL LIDERAZGO	26
3.3 RECONFIGURACIÓN NARRATIVA: DE LO ESPIRITUAL AL DISFRUTE COMPARTIDO	26
3.4 EJES ESTRATÉGICOS DE COMUNICACIÓN	28
3.5 PÚBLICOS OBJETIVOS Y SEGMENTACIÓN	29
CAPÍTULO 4. PLAN DE ACCIÓN	31
4.1 NUEVA IDENTIDAD SIMBÓLICA: “SABROSO Y NATURAL”	31
4.2 ESTRATEGIA DE MEDIOS Y CANALES	32
4.3 ACCIONES TÁCTICAS Y ETAPAS	33

4.4 CARTA GANTT	35
4.5. RESPONSABLES Y RECURSOS	36
4.6. INDICADORES Y EVALUACIÓN	37
CONCLUSIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	45
CAPÍTULO 1:	45
ANEXO 1. GRÁFICO COMPARATIVO DE HUELLA DE CARBONO (KG CO ₂ /100 G), USO DE AGUA (LITROS/KG) Y USO DE TIERRA (M ² /KG). FUENTE: FAO (2024) – <i>WORLD FOOD AND AGRICULTURE STATISTICAL YEARBOOK 2024</i> .	45
ANEXO 2. CRECIMIENTO PROYECTADO DEL MERCADO DE ALIMENTOS VEGANOS (2024–2034).	45
ANEXO 3. CRECIMIENTO DEL MERCADO DE ALIMENTOS <i>PLANT-BASED</i> (2023–2031).	46
ANEXO 4. EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE ALIMENTOS DE ORIGEN ANIMAL (CHILE, 2021 – 2023)	46
ANEXO 5. PORCENTAJE DE CONSUMO DE DIFERENTES ALIMENTOS EN CHILE.	47
ANEXO 6. LOS CONSUMIDORES ESTÁN DISPUESTOS A PAGAR MÁS POR PRODUCTOS SOSTENIBLES	47
ANEXO 7. MATRIZ FODA – ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTEGRADO DE VEGUSTA	48
CAPÍTULO 2	49
ANEXO 8. ANÁLISIS DE VEGUSTA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN.	49
ANEXO 9. PÚBLICOS OBJETIVOS Y SEGMENTACIÓN	50
ANEXO 10. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA VEGUSTA.	50
ANEXO 11. CARTA GANTT DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA VEGUSTA.	51
ANEXO 12. TÁCTICAS, RESPONSABLES Y RECURSOS DEL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA VEGUSTA.	51
ANEXO 13. INDICADORES DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA VEGUSTA.	52
ANEXO 14. INDICADORES DE ÉXITO DE ACCIONES SEGÚN LIDERAZGO DE MARCA (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	54
ANEXO 15. CRITERIOS DE ÉXITO GLOBAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN VEGUSTA 2025	55

Introducción General

El presente informe corresponde al desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación para Vegusta, empresa chilena pionera en la elaboración de productos *plant-based* en reemplazo de los cárnicos y que enfrenta el desafío de hacer justicia a su trayectoria, posicionarse y asumir el rol de liderazgo en una categoría cada vez más competitiva.

El trabajo se enmarca en el Magíster en Dirección Estratégica de la Comunicación de la Universidad Adolfo Ibáñez y busca aplicar los conocimientos adquiridos durante el programa en un contexto real de gestión comunicacional. Desde esta perspectiva, el proyecto se concibe como un ejercicio profesional que integra diagnóstico, formulación estratégica y planificación operativa, orientado a fortalecer el posicionamiento de la marca mediante una comunicación coherente, medible y alineada a su propósito.

La elección de Vegusta como caso de estudio se fundamenta en su relevancia dentro del mercado nacional de alimentos *plant-based* y, en particular, en su papel como marca pionera en el desarrollo de alternativas cárnicas de origen vegetal. Pese a su trayectoria y propuesta valórica, la compañía ha debido enfrentar la irrupción de nuevos competidores y de marcas tradicionales que incorporaron productos similares en sus líneas, lo que desplazó a Vegusta a una posición secundaria en el mercado.

Este contexto evidenció la necesidad de redefinir su narrativa y fortalecer su reconocimiento, instalando una comunicación que ponga en valor su esencia: el sabor, la naturalidad y la accesibilidad.

El proceso de trabajo consideró distintas etapas: la revisión del entorno y la situación actual de la marca, la identificación de brechas comunicacionales, la definición de objetivos y ejes estratégicos, y la formulación de un plan de acción integral, con los indicadores correspondientes que permiten medir la efectividad de la estrategia en el tiempo.

De este modo, el documento busca aportar a la consolidación de Vegusta como la marca líder en la categoría de productos cárnicos *plant-based* en Chile, demostrando cómo una gestión estratégica de la comunicación puede convertirse en un factor determinante para el crecimiento, la diferenciación y la sostenibilidad de una organización y cómo se transforma, además, en un aliado necesario dentro de las estrategias comerciales y de negocios de las empresas.

Capítulo 1: Análisis de entorno y de la organización

Comprender el contexto en el que una marca se desarrolla es el punto de partida para cualquier estrategia de comunicación efectiva. Este capítulo aborda el entorno en el que opera Vegusta, tanto desde una mirada global como local, analizando las tendencias que marcan el crecimiento de la industria de alimentos de origen vegetal y los factores que inciden en la percepción y comportamiento de los consumidores. El análisis considera, además, los aspectos internos que definen a la organización: su identidad, propósito, cultura y posicionamiento dentro del mercado de productos *plant-based*. A través de esta revisión se busca identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta la marca, entendiendo cómo su propuesta de valor se vincula con las transformaciones sociales, económicas y ambientales que impulsan el cambio hacia una alimentación más consciente.

De esta manera, el capítulo sienta las bases para comprender las condiciones estratégicas que sustentan el plan de comunicación, conectando la evolución del mercado, el escenario competitivo y la esencia de Vegusta como marca pionera en la categoría *plant-based* en Chile.

1.1 Antecedentes del caso Vegusta

Vegusta es una empresa chilena dedicada a la elaboración de productos cárnicos *plant-based*, fundada en 2009 por Ian Cruz y Eduardo Arias, dos emprendedores que, motivados por una visión ética y sostenible de la alimentación, crearon la primera compañía 100% vegana del país. Desde sus inicios, Vegusta ha mantenido un propósito claro: mejorar la vida de las personas, de los animales y del planeta a

través de alimentos elaborados exclusivamente con ingredientes de origen vegetal, naturales y accesibles.

La marca nació en un momento en que el veganismo aún era una tendencia incipiente en Chile. Con una producción artesanal y un catálogo reducido de productos, Vegusta apostó desde el principio por la innovación y la sabrosidad como pilares de su propuesta.

Con el paso del tiempo, su portafolio se amplió hasta incluir hamburguesas, salchichas, jamones, mayonesas y otros sustitutos cárnicos que buscan ofrecer una experiencia gastronómica similar a la carne tradicional, pero con un impacto ambiental significativamente menor.

El crecimiento sostenido de la compañía ha estado marcado por hitos relevantes. Su ingreso al canal retail, mediante la alianza con Jumbo, le permitió ampliar el alcance nacional de la marca, incorporando más puntos de venta y mayor visibilidad. A esto se suma la colaboración con UPA, que posicionó sus productos en puntos estratégicos de consumo masivo. Ambas alianzas consolidaron a Vegusta como una marca presente en la vida cotidiana de los consumidores, aunque sin una estrategia comunicacional que lograra capitalizar plenamente ese reconocimiento. Actualmente, la empresa cuenta con una planta de producción en la comuna de La Cisterna, equipada con tecnología más eficiente y abastecida mediante energía solar, en coherencia con su compromiso ambiental. Su equipo de trabajo, compuesto por alrededor de 25 personas, combina la experiencia en innovación alimentaria con una gestión basada en valores éticos y sostenibles.

A lo largo de sus 15 años de trayectoria, Vegusta ha contribuido al desarrollo del mercado *plant-based* chileno y ha sido reconocida por su consistencia y autenticidad. Sin embargo, en los últimos años, el escenario competitivo ha cambiado. Nuevos actores -como NotCo, La Crianza Veggie y otras marcas tradicionales que incorporaron líneas vegetales- han irrumpido con estrategias

agresivas de marketing y comunicación, relegando a Vegusta, la pionera, a un segundo plano.

Este nuevo contexto plantea la necesidad de reposicionar la marca y recuperar el liderazgo perdido, destacando su experiencia, su origen local y su atributo diferenciador: el sabor como centro de la experiencia *plant-based*.

El presente plan busca precisamente responder a ese desafío, fortaleciendo la voz institucional de Vegusta y proyectando su historia, propósito y propuesta de valor hacia un relato que vuelva a conectar con los consumidores de manera genuina y sostenida.

1.2 Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno busca identificar las tendencias, condiciones y fuerzas externas que inciden en el desarrollo del mercado de alimentos *plant-based*, con énfasis en la categoría de productos cárnicos de origen vegetal. Este apartado se estructura considerando los niveles global, nacional y contextual (PESTLE), integrando información proveniente de fuentes académicas, consultoras y organismos internacionales de alta confiabilidad.

1.2.1 Tendencias globales del mercado *plant-based*

La transición hacia sistemas alimentarios más sostenibles es una de las tendencias más significativas del siglo XXI. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2024), la producción de proteínas de origen vegetal genera hasta 90% menos emisiones de gases de efecto invernadero y utiliza 93% menos agua que la producción ganadera tradicional ([ver Anexo 1](#)). Este hallazgo sustenta la expansión mundial del mercado *plant-based* como parte de las estrategias de mitigación del cambio climático y de diversificación proteica.

En términos de valor económico, el mercado global de alimentos *plant-based* alcanzó USD 20 000 millones en 2024 y se proyecta que supere los USD 55 000 millones en 2034, con una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR) de

aproximadamente 10,2% (The Inside Partners, 2025) ([ver Anexo 2](#)). Estas cifras reflejan un aumento sostenido, impulsado por la innovación tecnológica, la mejora de texturas y sabores, y la mayor disponibilidad de productos en canales de *retail* y *food service*.

Estudios recientes de Boston Consulting Group (Elfrun von Koeller, 2024) refuerzan esta proyección al identificar a las proteínas alternativas como una de las palancas más relevantes para la mitigación climática: si estas alcanzaran el 50% del mercado mundial, podrían reducir hasta 5 gigatoneladas de CO₂e por año (Boston Consulting Group, 2024).

De forma complementaria, la (FAO, 2024) reporta una tendencia de largo plazo hacia una reducción progresiva del consumo de carne roja y un aumento en el consumo de proteínas vegetales, especialmente en mercados europeos y norteamericanos ([ver Anexo 3](#)). Estas transformaciones globales impactan directamente la dinámica local y las estrategias de comunicación de marcas que, como Vegusta, buscan reposicionar su liderazgo desde un relato centrado en la sabrosidad y la sostenibilidad.

1.2.2 Contexto nacional y comportamiento del consumidor

En Chile, el mercado de alimentos de origen vegetal muestra una evolución sostenida y una creciente apertura hacia opciones más saludables y sostenibles (IPSOS, 2025). De acuerdo con el estudio (IPSOS&Vegetarianos Hoy, 2023), el 46% de los chilenos ha intentado reducir su consumo de productos de origen animal (carne, lácteos y huevos), frente al 36% registrado en 2021, lo que representa un aumento significativo en dos años ([ver Anexo 4](#)). Este cambio de comportamiento refleja una transformación cultural impulsada por la preocupación por la salud, el medio ambiente y el bienestar animal.

Los datos del mismo informe muestran que la reducción se motiva principalmente por razones de salud (31%), seguidas por el precio (14%) y el bienestar animal

(13%). Este patrón coincide con la tendencia regional hacia el flexitarianismo. Esto es, dietas predominantemente vegetales sin eliminar por completo el consumo de carne.

Adicional a esto, el análisis de (DiarioFrutícola, 2024) aporta una visión más amplia de los hábitos alimentarios generales del país. Según este estudio, los alimentos de mayor consumo semanal son las verduras (83%), pastas (80,6%), frutas (73,5%) y legumbres (70,3%), seguidos por huevos (69,8%), pollo (67,7%), lácteos (63,6%), carne (58,3%), cecinas (56,6%) y cerdo (35%) ([ver Anexo 5](#)).

Estos resultados muestran que, aunque persiste un alto consumo de proteínas animales, existe una base alimentaria vegetal sólida que facilita la adopción de productos plant-based cuando ofrecen sabor y accesibilidad comparables a las alternativas tradicionales.

En paralelo, el informe de la Organización de Consumidores y Usuarios de Chile (ODECU, 2024) evidenció inconsistencias relevantes en el etiquetado nutricional de productos veganos y vegetarianos comercializados en Chile. En varios casos, las diferencias entre los valores declarados y los medidos en laboratorio superaron el 3.000% en hidratos de carbono, además de discrepancias significativas en sodio y grasas.

Estos hallazgos plantean un desafío en términos de transparencia y control de calidad, reforzando la necesidad de que las marcas construyan confianza a través de la veracidad de su comunicación (ODECU, 2024).

Esto es relevante si consideramos que hay un cambio en la conducta de la gente. Un estudio de la Universidad de Chile (Villegas, 2023) revela que el 50% de los consumidores está dispuesto a pagar más por productos sostenibles ([ver Anexo 6](#)), consolidando la sostenibilidad como un atributo de valor competitivo y un criterio de diferenciación clave para las marcas.

En síntesis, el consumidor chileno se encuentra en una etapa de transición consciente, combinando interés por la salud, preocupación ambiental y búsqueda de sabor.

Para las marcas *plant-based*, este contexto representa una oportunidad estratégica: fortalecer la confianza y credibilidad, articulando una narrativa que conecte sabrosidad, naturalidad y accesibilidad, atributos que deben ser transmitidos con coherencia entre el propósito y la experiencia del producto.

1.2.3 Factores PESTLE (análisis de hallazgos y evidencia contextual)

El análisis PESTLE permite comprender cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales configuran el contexto estratégico de la categoría *plant-based* y condicionan la gestión comunicacional de Vegusta. Este apartado integra información verificada de organismos públicos, estudios internacionales y fuentes académicas recientes, y busca establecer una lectura integral de las fuerzas externas que impactan en el posicionamiento y la reputación de la marca.

Factores Políticos y Legales

El marco regulatorio chileno en materia alimentaria se encuentra en proceso de fortalecimiento, en línea con las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la FAO respecto de la promoción de dietas sostenibles. La Estrategia Nacional de Alimentación Saludable y Nutrición 2024, del Ministerio de Salud, reconoce la relevancia de los alimentos de base vegetal para enfrentar el aumento de enfermedades crónicas no transmisibles y promover hábitos más saludables (Minsal, 2024).

En paralelo, la promulgación de la Ley N.º 21.664, que prohíbe utilizar la palabra “carne” para denominar productos que no provengan de origen animal, redefine la forma en que las marcas *plant-based* pueden presentarse ante el consumidor

(Biblioteca del Congreso Nacional, 2024). Esta disposición exige revisar etiquetados, *claims* comerciales y mensajes publicitarios, impulsando a las empresas a profesionalizar su comunicación y alinear su narrativa con criterios normativos de veracidad y trazabilidad.

A su vez, el rol de organismos como el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) y la Organización de Consumidores y Usuarios (ODECU, 2024) se vuelve central en la vigilancia del cumplimiento normativo, lo que refuerza la relevancia de la transparencia comunicacional como atributo competitivo.

Factores Económicos y Competitivos

El mercado *plant-based* muestra un crecimiento sostenido, impulsado por la diversificación de la oferta y la innovación tecnológica. Según (The Inside Partners, 2025), se proyecta una Tasa de Crecimiento Anual Compuesta (CAGR) cercana al 10% entre 2023 y 2031, con un aumento sostenido en el consumo de alternativas cárnicas vegetales ([ver Anexo 2](#)).

En Chile, el dinamismo del segmento se ve reforzado por la entrada de actores globales como NotCo, PF Good Food y La Crianza Veggie, lo que eleva la rivalidad competitiva y obliga a las marcas locales a fortalecer su diferenciación sensorial y narrativa.

De acuerdo con Boston Consulting Group (Gregoire, 2024), la siguiente fase de crecimiento dependerá de alcanzar paridad de experiencia y de precio frente a la carne tradicional. La capacidad de comunicar sabrosidad, naturalidad y accesibilidad se convierte así en un factor determinante para sostener la competitividad en los distintos canales de venta como *retail* y *food service*.

Factores Sociales y Culturales

El consumidor chileno presenta una transición hacia hábitos más conscientes y sostenibles, influido por la preocupación por la salud y el bienestar animal. El estudio (IPSOS&Vegetarianos Hoy, 2023), confirma que el 46% de la población ha intentado reducir su consumo de productos de origen animal, tendencia que se asocia al auge del flexitarianismo ([ver Anexo 4](#)).

A nivel cultural, persiste una alta valoración del sabor como criterio de elección alimentaria. En este sentido, Vegusta enfrenta el desafío de reconectar emocionalmente con sus consumidores, articulando una narrativa que combine disfrute, naturalidad y sabor.

Además, estudios recientes muestran una mayor disposición a pagar más por productos sostenibles -el 50% de los consumidores, según un estudio de la Universidad de Chile (Villegas, 2023), ([ver Anexo 6](#)), consolidando la sostenibilidad como un atributo de valor y diferenciación comunicacional.

Factores Tecnológicos

La innovación tecnológica ha sido una de las principales palancas de crecimiento de la industria. El desarrollo de algoritmos de inteligencia artificial aplicados a la formulación de alimentos, como el modelo Giuseppe AI de NotCo (NotCo, 2025), ha permitido mejorar la textura, el sabor y la eficiencia de producción.

Según (McKinsey, 2025), la digitalización de las operaciones de servicio puede generar hasta un 25% de mejora de costos y acelerar en un 50% los tiempos de procesos.

Para Vegusta, la adopción gradual de procesos automatizados y el fortalecimiento de la trazabilidad tecnológica, representan una oportunidad para mejorar la

eficiencia comunicacional, apoyando mensajes basados en evidencia y calidad certificada.

Factores Ambientales

La preocupación global por la crisis climática ha impulsado políticas y cambios de consumo orientados a reducir la huella ambiental.

De acuerdo con la (FAO, 2024) y la Boston Consulting Group (Elfrun von Koeller, 2024), la producción de proteínas vegetales genera entre 80% y 90% menos emisiones de CO₂ y requiere menos recursos hídricos y suelo agrícola que la producción ganadera tradicional ([ver Anexo 1](#)).

En este contexto, la industria *plant-based* se posiciona como agente activo de mitigación ambiental, mientras que las marcas con prácticas verificables de sostenibilidad -como el uso de energías renovables o certificaciones ambientales- logran reforzar su legitimidad ante un consumidor cada vez más informado.

Síntesis interpretativa del PESTLE

El análisis del entorno revela un escenario favorable para el crecimiento del mercado *plant-based*, pero altamente competitivo y regulado.

Las exigencias legales y sociales demandan una comunicación veraz, mientras que los avances tecnológicos y la preocupación ambiental, ofrecen nuevas oportunidades para construir valor desde la innovación y la coherencia.

Para Vegusta, este contexto representa una ventana estratégica: conseguir el posicionamiento de la categoría de productos cárnicos de origen vegetal mediante un relato sustentado en tres ejes: sabor, naturalidad y accesibilidad, respaldado por evidencias verificables y coherente con las tendencias globales de alimentación consciente.

1.3 Identidad e imagen / alineamiento comunicacional

Comprender la identidad y la imagen de una organización exige mirar más allá de su propuesta comercial: implica analizar la coherencia entre su propósito, su forma de operar y la manera en que comunica lo que es. En el caso de Vegusta, esta coherencia constituye tanto un activo histórico como un desafío contemporáneo. La marca nació con la convicción de transformar los hábitos alimenticios a través de opciones sostenibles y sabrosas, y ese propósito -mantener el valor de lo vegetal como camino hacia un bienestar integral para las personas, los animales y el planeta- se ha sostenido con consistencia a lo largo del tiempo. Sin embargo, su evolución y expansión dentro de un entorno competitivo y más regulado exige fortalecer la gestión interna y el relato que la representa.

Desde el punto de vista operativo, Vegusta ha transitado de un modelo artesanal a una estructura productiva más profesionalizada. La instalación de su planta en la comuna de La Cisterna, equipada con paneles solares para abastecer parte de su consumo energético, materializa su compromiso ambiental en una acción concreta y medible (Cruz, 2024). Este avance responde a una visión de sostenibilidad que se manifiesta en cada etapa del proceso, desde la elección de materias primas hasta la gestión energética. La planta opera bajo un enfoque de Sistema Integrado de Gestión (SIG) que, aunque aún está en desarrollo, articula prácticas de calidad, inocuidad, seguridad laboral y medio ambiente.

En la práctica, esta estructura se traduce en una cultura de responsabilidad compartida donde cada área busca garantizar que el propósito institucional no se diluya en el crecimiento operativo. El hecho de que Vegusta mantenga la certificación internacional V-Label -sello suizo que distingue productos veganos y vegetarianos desde 1996- refuerza su credibilidad y constituye un aval de confianza para consumidores y socios comerciales (Certifique con V-label, 2025).

En el plano comercial, la marca ha logrado insertarse en *retail* con una alianza significativa con Jumbo, que en 2024 representó cerca del 14% de sus ventas

(Vegusta, 2025). Este logro, aunque reciente, evidencia una consolidación en la distribución nacional. No obstante, el desafío sigue siendo visibilizar la marca más allá de la góndola, especialmente considerando que alianzas previas -como la establecida con Dominó en 2019 (Vera, 2019) -aportaron volumen, pero no reconocimiento de marca frente al consumidor final.

En el segmento *foodservice*, la relación con UPA, responsable de aproximadamente el 7% de sus ingresos, muestra una oportunidad relevante para fortalecer la difusión y capacitación sobre el producto, asegurando una correcta manipulación y promoción. Esta red comercial configura un ecosistema de valor que combina eficiencia operativa con potencial narrativo: cada punto de contacto puede convertirse en un espacio para reforzar la historia de origen, sabor y sostenibilidad que define a Vegusta.

El mercado en el que opera la marca está marcado por una alta rivalidad competitiva, impulsada por actores como NotCo, PF Good Food y La Crianza Veggie, entre otros, que cuentan con importantes capacidades de inversión en innovación y comunicación. Incluso, Según una encuesta (Kobai Research, 2024) realizada a personas que compran y consumen productos en base a plantas, se observa que el mercado en Chile está dominado por marcas con alta recordación como NotCo (58,7%) y La Crianza Veggie (54,9%), la marca no aparece aún en el *top of mind* de los consumidores, lo que evidencia una oportunidad para fortalecer su posicionamiento y visibilidad comunicacional. El atributo más valorado en la elección de este tipo de productos es el sabor (64%), seguido por la frecuencia de compra mensual (43,4%) y semanal (30,4%), lo que confirma un consumo sostenido y en expansión dentro del segmento. En ese contexto, la diferenciación ya no depende solo de la categoría -“*plant-based*”- más bien, de la experiencia sensorial y emocional que logre construir. Mientras las barreras de entrada técnicas y regulatorias moderan la aparición de nuevos competidores, el poder de negociación de los retailers y clientes institucionales se mantiene elevado, exigiendo márgenes ajustados y estrategias de visibilidad que demuestren valor agregado.

Por otro lado, la dependencia de proveedores internacionales para insumos clave (como soya, aceites vegetales y frutos secos) introduce vulnerabilidades que demandan una gestión preventiva y alianzas a largo plazo para estabilizar precios y suministro. Frente a estos factores, Vegusta tiene la oportunidad de fortalecer su cadena de valor mediante acuerdos colaborativos que consoliden relaciones sustentables y refuercen la autenticidad de su propuesta.

En términos de capacidades internas, la marca presenta fortalezas estructurales asociadas a su historia pionera, su coherencia ética y su certificación reconocida; sin embargo, enfrenta debilidades comunicacionales derivadas de una baja inversión en visibilidad y una gestión de marca aún centrada en lo funcional. En contraposición, el entorno le ofrece oportunidades evidentes: la tendencia flexitariana, la creciente disposición de los consumidores a pagar más por productos sostenibles (Villegas, 2023), y el interés público por dietas más saludables y responsables. Las amenazas, por su parte, se concentran en la consolidación de grandes competidores globales, el endurecimiento regulatorio como la **Ley N.º 21.664**, que restringe el uso de la palabra “carne” en productos no animales; (Biblioteca del Congreso Nacional, 2024) y el escrutinio creciente sobre la veracidad del etiquetado (Rivera, 2025). Este equilibrio de factores internos y externos conforma un escenario en el que la estrategia de comunicación debe asumir un rol protagónico: más que informar, debe legitimar.

La lectura de estos elementos revela una tensión entre la fortaleza de la identidad y la debilidad de la narrativa. Vegusta ha construido un modelo coherente en lo operativo, pero aún necesita traducir esa coherencia en un relato comunicacional consistente, reconocible y distintivo. La marca cuenta con todos los elementos para proyectar confianza: origen pionero, compromiso ambiental, certificación internacional y propósito claro. Sin embargo, su discurso público no siempre logra transmitir estos atributos con la fuerza y continuidad que demanda un mercado cada vez más saturado de mensajes sobre sostenibilidad. En ese sentido, la comunicación estratégica debe operar como sistema articulador del propósito

corporativo, permitiendo que cada acción (desde la gestión interna hasta la presencia en medios) se conecte con una narrativa integradora.

En síntesis, el análisis interno de Vegusta evidencia una organización con fundamentos sólidos y diferenciadores auténticos, pero con la necesidad urgente de reconstruir su relato de marca desde adentro, para alinear identidad, cultura e imagen bajo un mismo eje discursivo. El desafío no está en crear nuevos valores, está, más bien, en revelar con claridad los que ya existen, transformando su historia de sostenibilidad, calidad y sabor en una propuesta comunicacional que recupere el liderazgo y la preferencia en la categoría de sustitutos cárnicos *plant-based*. Este alineamiento comunicacional será la base sobre la cual se desarrollará el diagnóstico del capítulo siguiente.

1.4 Síntesis, puntos de vista y propósito del plan

El análisis del entorno y de la organización revelan que Vegusta se encuentra en una encrucijada estratégica: consolidó una posición pionera en el desarrollo de alimentos *plant-based* en Chile, pero el dinamismo de la industria, la irrupción de nuevos actores y la creciente sofisticación del consumidor han desplazado su liderazgo simbólico. Hoy la marca posee los atributos que definen a una organización moderna -propósito, sostenibilidad, certificaciones y coherencia operativa-, pero carece del relato necesario, capaz de traducir esas fortalezas en diferenciación perceptual y preferencia emocional.

Desde el plano externo, las tendencias globales y nacionales coinciden en una dirección clara: la alimentación basada en plantas dejó de ser una alternativa de nicho para transformarse en una categoría aspiracional, asociada a bienestar, innovación y responsabilidad ambiental. Las marcas que logren integrar estos valores con sabrosidad y credibilidad son las que dominarán la conversación y la elección de compra. En ese sentido, el contexto ofrece una oportunidad única para posicionar a Vegusta como la marca chilena referente en productos cárnicos de origen vegetal, capaz de representar una forma de disfrutar y cuidar a la vez.

En el ámbito interno, el diagnóstico muestra una empresa con una base sólida y un equipo comprometido, pero con desafíos en gestión comunicacional. Su propósito ha permanecido constante, aunque las expresiones de marca no siempre reflejan con la misma fuerza su identidad pionera. La implementación de prácticas sostenibles -como el uso de energía solar en su planta o la certificación V-Label- aporta legitimidad, sin embargo, aún no se capitaliza como un discurso articulador de reputación. Esta brecha entre coherencia interna y visibilidad externa define el núcleo del problema comunicacional: Vegusta es una marca con contenido real, pero con relato disperso.

El punto de vista estratégico que surge de este análisis es que la comunicación debe convertirse en el sistema que alinee los valores de la organización con la percepción del mercado. No se trata de reconstruir su identidad, se trata de revelarla con claridad, traduciendo la autenticidad de su quehacer en mensajes consistentes, cercanos y medibles. La sabrosidad -pilar distintivo del producto- no puede seguir siendo un atributo implícito: debe transformarse en el eje simbólico que conecte placer, ética y sostenibilidad. Al mismo tiempo, la transparencia en el etiquetado, la coherencia con las normas regulatorias y la capacidad de mostrar impacto real reforzarán la confianza, un activo crítico en un mercado cada vez más informado. En consecuencia, el propósito del Plan de Comunicación Estratégica será posicionar a Vegusta como la marca chilena líder en sustitutos cárnicos *plant-based*, fortaleciendo su reconocimiento y credibilidad mediante una narrativa integral basada en tres pilares:

- Sabrosidad auténtica, entendida como experiencia sensorial y emocional.
- Naturalidad Transparencia y evidencia, como base de la confianza y la reputación.
- Accesibilidad Sostenibilidad tangible, como demostración de coherencia entre lo que la marca dice y lo que hace.

Estos ejes orientarán todas las decisiones comunicacionales del plan, desde el discurso institucional hasta las acciones tácticas. El relato que se construya a partir de ellos no solo debe recuperar el liderazgo perdido, también debe redefinir la relación entre Vegusta y sus audiencias, conectando convicción con disfrute, propósito con placer y sostenibilidad con sabor.

Así, el cierre de este capítulo marca el comienzo de una nueva etapa: la comunicación deja de ser un soporte para transformarse en el motor estratégico que articulará la evolución de Vegusta, convirtiendo su propósito en reputación y su historia en influencia. Para ver un resumen del análisis FODA ([Ver anexo 7](#))

Capítulo 2: Diagnóstico comunicacional

2.1 Introducción al desafío comunicacional

El análisis integral desarrollado en la primera parte de este documento, permitió identificar las brechas, oportunidades y tensiones que configuran el actual escenario de Vegusta.

El trabajo realizado muestra a Vegusta como una marca con fundamentos sólidos donde destaca el propósito, la coherencia y el compromiso ambiental. Sin embargo, cuenta con una narrativa debilitada frente a la evolución que experimentó el mercado y el cambio natural en las expectativas de un consumidor cada vez más emocional, informado e inclusivo.

Una conclusión de este análisis es que Vegusta debe ampliar su público consumidor y también actualizar su mirada. Esto es relevante de destacar, considerando que, de acuerdo a la literatura, “las marcas deben ser cultivadas constantemente para que se mantengan en la mente de las personas con la fisonomía y los atributos deseados”, de acuerdo al libro “Vivir en un mundo de señales, (Tironi & Cavallo, 2011).

En los primeros años de Vegusta, Ian Cruz se preocupó de generar la categoría vegana en un país donde las oportunidades de apertura de la tendencia se dieron con mucha fuerza, tal como se demuestra en el punto **1.2.1 Tendencias globales del mercado plant-based** del primer capítulo de esta tesis.

Un dato que arroja el análisis comunicacional, es que desde la fundación de Vegusta, el año 2009 a la fecha, el fundador de la compañía ha tenido solo 12 apariciones en medios de comunicación como vocero de la compañía. En estas, ha hablado sobre el cambio cultural de Chile, innovación en productos plant - based, gustó del consumidor y sobre el propósito de Vegusta ([Ver Anexo 8](#)).

Ian Cruz no puso el foco en generar un reconocimiento de marca potente que haya permitido reforzar la unión entre la marca Vegusta y el mundo vegano e incluir además, a aquel consumidor que busca alimentarse de manera sana sin ponerle un calificativo a sus gustos. Esta decisión de negocio, al poco tiempo de ya estar creada la categoría, le arrebató a Vegusta su posición de liderazgo en el mercado. Este diagnóstico nos lleva a la necesidad de impulsar un desafío comunicacional ambicioso: proyectar a Vegusta hacia una nueva etapa de madurez estratégica, capaz de sostener su crecimiento comercial y su relevancia simbólica. El propósito no es solo “mantenerse” en el mercado, más bien es evolucionar como marca y acompañar desde el punto de vista de las comunicaciones, ese camino para que Vegusta se consolide como la firma chilena líder en la categoría *plant-based* en productos cárnicos de origen vegetal y referente en sabor, naturalidad y accesibilidad.

Toda organización que aspira a perdurar necesita revisar periódicamente su identidad, cultura y relación con su entorno. En el caso de Vegusta, tras quince años de trayectoria, esta reflexión se vuelve ineludible: su crecimiento sostenido, su resiliencia en épocas de crisis y la fidelidad de sus consumidores, son logros que deben transformarse ahora en una plataforma de liderazgo y expansión.

2.2 De los hallazgos al desafío estratégico

El diagnóstico reveló tres hallazgos centrales que orientan la propuesta estratégica:

- Desalineación entre identidad y relato: Vegusta posee una coherencia interna notable: propósito ético, certificaciones y sostenibilidad tangible. Pese a eso, su comunicación no logra reflejar estos atributos con fuerza ni consistencia.
- Pérdida de visibilidad frente a nuevos competidores: el ingreso de marcas con mayor inversión en marketing lograron desplazar el liderazgo simbólico de Vegusta. Esto sucede, pese a que los productos de la marca mantienen estándares superiores de sabor y naturalidad,
- Cambio cultural en el consumo: los nuevos públicos buscan disfrutar, no restringirse; demandan experiencias inclusivas, placenteras y sin etiquetas.

Estos hallazgos convergen en una oportunidad clara: reconstruir el relato de Vegusta desde el disfrute y la inclusión, en el sentido de invitar a todos sin restricciones ni nombres diferenciados por gustos alimenticios. Todo esto, sin renunciar a su propósito fundacional.

De esta lectura nace el desafío comunicacional central:

“Sacar la voz de Vegusta, resaltando el sabor irresistible de sus productos para conquistar a todos y convertirla en la primera opción en productos cárnicos *plant-based*, porque el verdadero placer está en disfrutar”.

Este planteamiento sintetiza la transición conceptual de la marca: de un relato introspectivo y moral, hacia una narrativa abierta, sabrosa y emocional.

Capítulo 3 Propuesta Estratégica

3.1 Objetivos estratégicos

Objetivo principal:

Posicionar a Vegusta como la marca plant-based líder en Chile dentro de la categoría de productos cárnicos de origen vegetal, primera en la mente y en el corazón de las personas.

Objetivos específicos:

- Impulsar el reconocimiento de marca mediante un plan integral de comunicación estratégica y sostenida.
- Construir y proyectar una narrativa distintiva, centrada en la sabrosidad y en los atributos diferenciadores de la marca frente a sus competidores.

Esta estrategia comunicacional propuesta es un cambio de paradigma para Vegusta que, si miramos la literatura, alinea la identidad de la marca con el concepto de Valor Compartido, (Porter & Kramer, 2011). Este enfoque redefine el propósito empresarial desde una lógica que trasciende la búsqueda exclusiva de la rentabilidad de la empresa y la sitúa en el centro la creación de valor económico y el progreso social.

En palabras de los autores, “el propósito de una corporación debe ser redefinido en la creación de valor compartido y no en las utilidades per se”.

Si aplicamos estos conceptos a Vegusta, el principio implica reconocer que la comunicación estratégica no solamente contribuye a darle visibilidad y recordación a la marca, también es un aporte en la construcción de un relato que sea coherente con su propósito, promover una alimentación más consciente, inclusiva y sostenible -de la mano de su CEO y exmonje- sin renunciar al placer del sabor.

En otras palabras, Vegusta no comunica solamente para vender productos: lo hace para inspirar una nueva forma de disfrute de la comida, generando bienestar individual y colectivo.

3.2 Evolución estratégica y visión del liderazgo

La nueva etapa que se está proponiendo para Vegusta encuentra sustento en la visión que tiene su fundador, Ian Cruz, sobre el futuro que espera construir para su compañía. En entrevista realizada en mayo de 2025, Cruz proyecta una expansión empresarial sustentada en tres pilares: liderazgo de categoría, diversificación comercial y fortalecimiento del vínculo emocional con el consumidor.

El CEO de Vegusta visualiza para el futuro -aún sin fechas definidas- un modelo de integración vertical, donde el canal *retail* consolide volumen y posicionamiento, mientras un canal directo *Business to Consumer* (B2C) refuerce la conexión experiencial con las personas. Ambos sistemas, como él señala, “se subsidian”: uno construye reputación y el otro fideliza.

Su meta de duplicar ventas en cinco años -alcanzando entre 1.500 y 2.000 millones de pesos anuales- y luego, desarrollar un modelo escalable de franquicias confirma la madurez de su liderazgo, que transita desde la intuición fundacional hacia una gestión estratégica de largo plazo.

Este punto de inflexión representa una oportunidad para alinear el discurso comunicacional con la visión empresarial, transformando la comunicación en el motor que acompañe la expansión y consolide el sentido de propósito.

3.3 Reconfiguración narrativa: de lo espiritual al disfrute compartido

La pérdida de protagonismo de Vegusta responde más a una desconexión en el discurso que en una debilidad del producto. Durante los últimos años y pese a la

evolución que tuvo este segmento, la marca realizó su comunicación desde un tono más introspectivo, muy restrictivo, casi espiritual.

Vegusta está asociado a su fundador, Ian Cruz, quien durante ocho años fue monje y llevó una vida basada en su mirada sustentable, lo que quiso compartir con sus clientes. Ese relato fue crucial para legitimar la marca en los primeros años del veganismo en Chile, sin embargo, mantenerlo en la actualidad genera un efecto adverso, ya que restringe su alcance frente a audiencias más diversas y flexitarias.

La propuesta de valor actual se describe así:

“Vegusta es una marca chilena de alimentos saludables de origen vegetal que combina sabor, innovación y propósito”.

Como lo comentamos anteriormente, este nuevo contexto demanda un cambio de paradigma: pasar de la autenticidad rígida hacia una autenticidad inclusiva. En este escenario, el placer, la naturalidad y la convivencia se convertirán en los nuevos lenguajes del propósito.

La propuesta de valor se redefine así:

“Vegusta elabora productos sabrosos con ingredientes naturales y accesibles para todos”.

En esta nueva etapa, ya no solamente se trata de ofrecer una alternativa saludable, se trata de convertir el sabor en el principal vehículo de conexión emocional y el disfrute en el centro de su promesa de marca.

“Sabor en cada bocado”, es la propuesta única de valor que debería aportar a la elevar la recordación de Vegusta.

3.4 Ejes estratégicos de comunicación

Coherencia y alineamiento de discurso interno

- Fortalecer la voz institucional y generar un relato compartido entre colaboradores, distribuidores y terceros. Con esto, la organización funcionará como un solo cuerpo que comunica. Gracias a esto, la marca será reconocida por ser consistente y creíble.

Narrativa emocional y disfrute compartido:

- Desplazar el eje ideológico hacia lo experiencial. Vegusta debe representar “comer bien y disfrutar juntos”, ampliando su alcance a públicos flexitarianos y jóvenes que valoran experiencias por sobre discursos normativos. También debe incluir a personas mayores que buscan una forma saludable de alimentarse, por problemas propias de la edad.

Mayor presencia y visibilidad pública:

- Darle a Vegusta una visibilidad sostenida y estratégica. Integrar acciones de visibilidad en medios, ferias, eventos gastronómicos y alianzas con instituciones educativas, combinadas con la gestión de influencers y vocerías en medios de comunicación. El propósito final es lograr amplificar el reconocimiento de Vegusta y lograr legitimar su propuesta de valor en diferentes entornos sociales.

Estos pilares articulan una propuesta de comunicaciones estratégica integral que incluye los conceptos que hemos denominados centrales en esta nueva etapa de la marca donde se quiere evolucionar desde ser pioneros y estrictos hacia un liderazgo que no solo quiera vender sabor, sino que también sea una invitación para generar comunidad y futuro.

3.5 Públicos objetivos y segmentación

El nuevo posicionamiento de Vegusta se orienta a audiencias amplias, con especial atención en los segmentos que impulsan el crecimiento de la categoría *plant-based* en Chile.

El cuadro organiza cinco segmentos ([Ver Anexo 9](#)) -18-24 (Gen Z), 25-34 (*Millennials*), 35-50, 50+ (*Boomers*) y público interno como colaboradores y distribuidores. Compara variables como género predominante, motivaciones principales, atributos valorados, tipo de conexión con la marca y ejes transversales de comunicación.

1. 18-24 años (Generación Z)

El género que lidera este segmento es el femenino, que muestra una presencia levemente predominante. Entre sus motivaciones está: Innovación, salud y sostenibilidad.

Este perfil busca influencia social, estética, bienestar, alimentación ética y procesos digitales. Valoran etiquetas limpias y productos con propósito. Y se conectan con la marca desde lo social, priorizan comunidades e interacción digital.

2. 25-34 años (*Millennials*)

Pese a estar más equilibrado, el género que lidera es el femenino. Sus motivaciones principales son la salud, el bienestar, la consistencia y lograr el equilibrio entre vida y trabajo.

Entre sus atributos clave, ellos prefieren tener calidad premium, transparencia, coherencia entre propósito y acción, y productos con sello ético y valor social. Se conectan con la marca desde lo propositivo, buscando sentido y coherencia.

3. 35-50 años

Acá el género es más mixto, sin embargo, hay una tendencia más masculina. Sus motivaciones principales son la salud preventiva, seguridad y valor.

Entre sus atributos clave está que prefieren productos fáciles de preparar, confiables, con buena apariencia y formatos prácticos. Valorán envases accesibles y comunicación clara. Su conexión con la marca está desde la práctica, orientada a funcionalidad y conveniencia.

4. 50+ años (Baby Boomers)

El género que predomina es más masculino. Entre sus motivaciones principales está evitar riesgos, preservar salud y confianza en lo conocido.

Sus atributos clave, ellos prefieren marcas familiares, mensajes simples, y formatos tradicionales. Valorán la trayectoria y el sabor clásico.

Se conectan con la marca desde la simplicidad, con foco en confianza y familiaridad.

5. Públicos internos y aliados estratégicos

Estos públicos son los colaboradores, distribuidores, socios comerciales y medios especializados. Su rol en este esquema es fundamental porque sostienen la coherencia comunicacional y proyectar legitimidad.

Esta segmentación psicográfica -centrada en motivaciones, valores y estilos de vida- permite trascender la segmentación demográfica clásica y conectar emocionalmente con los públicos desde la experiencia compartida del sabor y la naturalidad.

Si bien, cada grupo tiene motivaciones distintas (innovación, propósito, practicidad o confianza), todos convergen en un atributo común: el “sabor natural” como eje transversal que une las generaciones.

Gracias a este hallazgo, se propone definir los mensajes y territorios comunicacionales de Vegusta, adaptando el tono y las plataformas según cada público.

Capítulo 4. Plan de Acción

4.1 Nueva identidad simbólica: “Sabroso y Natural”

El mensaje “Con Vegusta comemos todos algo sabroso y natural” encarna la síntesis del reposicionamiento. En este contexto, sabrosidad representa el placer, la experiencia y el goce de comer, mientras que la naturalidad refuerza la coherencia ética, la salud y la sostenibilidad.

Ambos conceptos unidos, refuerzan la nueva identidad discursiva de la marca. Se trata de una propuesta emocionalmente cálida, racionalmente coherente y socialmente inclusiva. Vegusta deja de ser un emisor distante para convertirse en un actor activo de la experiencia cotidiana, una marca que acompaña y celebra los momentos de disfrute responsable.

Con este plan de comunicaciones sugerido, Vegusta, al vincular el placer con la sostenibilidad, redefine la manera de comunicar alimentación consciente: no desde la imposición, más bien desde la inspiración. Gracias a esto, se configura como una marca que no predica, sino que invita; no enseña, más bien comparte; y que entiende que el verdadero liderazgo comunicacional se construye con coherencia, cercanía y propósito.

El análisis realizado en este capítulo permite concluir que Vegusta se encuentra en una etapa de consolidación identitaria, donde la comunicación se convierte en el motor de una transformación estratégica más amplia.

La propuesta sugerida -anclada en el sabor, la naturalidad y la accesibilidad- busca no solo reposicionar a la marca, sino también redefinir la manera en que se conversa sobre alimentación y bienestar en Chile.

En este proceso, la comunicación estratégica actúa como un catalizador de cambio cultural. En el caso de Vegusta, comunicar es evolucionar: un acto de coherencia, crecimiento y conexión humana.

4.2 Estrategia de medios y canales

Hemos propuesto para Vegusta un mix de medios integral, para que la organización esté presente en distintos espacios, sean gratuitos o pagados; propios o ganados. La selección de este mix se hizo con el objetivo de otorgar voz y amplificar la presencia de su vocero, para difundir la marca y posicionarse como experto en alimentación *plant based*.

A continuación presentamos la descripción detallada de los medios seleccionados:

1. Medios propios:

Son los canales que la marca controla directamente y que le permiten proyectar su identidad y propósito. Aquí se incluyen:

- **Página web**, como eje institucional de información y catálogo de productos.
- **Packaging**, concebido como un soporte comunicacional que transmite los atributos y valores de la marca.
- **Artículos académicos** y contenido especializado, que fortalecen la credibilidad técnica y su expertise en alimentación *plant-based*.
- **Recomendadores y embajadores de marca**, que actúan como portavoces afines a su relato.
- **Recomendadores**, *influencers* que por afinidad con la marca deciden o aceptan una colaboración y/o mención gratuita.

2. Medios ganados:

Corresponden a aquellos espacios obtenidos por la gestión comunicacional o el valor noticioso de la marca. Incluyen:

- **Reuniones de relacionamiento** con líderes de opinión y *stakeholders* relevantes.

- **Invitaciones a ferias, congresos y actividades de difusión**, que amplían el posicionamiento sectorial.
- **Prensa (publicación orgánica)**, es un medio de sumo interés para la exposición de la marca y el vocero de manera masiva.

3. Medios de pago:

Este tipo de medios permiten intencionar y asegurar los mensajes que proponemos en la estrategia, además de dirigir a una audiencia determinada. Aquí se considera:

- **Redes sociales (ads)** con campañas pagadas orientadas a la conversión o reconocimiento de marca.
- **Concursos y activaciones**, que estimulan la participación y refuerzan la experiencia con la marca.
- **Prensa pagada**, cuando se requiere posicionamiento en medios estratégicos.

4. Medios compartidos:

Están en la intersección entre los propios y los ganados, potenciando la interacción con las audiencias. El principal canal es:

- **Redes sociales**, espacio que necesita de la gestión periódica, exige cumplir con las reglas de la red y al mismo tiempo da libertad para entregar el contenido que Vegusta decide, en este medio es fundamental ser coherente y monitorear la interacción.

4.3 Acciones tácticas y etapas

El Plan Estratégico de Comunicación de Vegusta muestra la relación entre los objetivos específicos y las tácticas que conforman. Su propósito es evidenciar la coherencia entre los objetivos de la estrategia y las acciones concretas que permitirán avanzar hacia el posicionamiento de Vegusta como una marca líder en el mercado plant-based chileno.

El plan se estructura en torno a dos grandes objetivos: el primero busca impulsar el reconocimiento de marca a través de un plan de comunicaciones integral que fortalezca su presencia y recordación; y el segundo apunta a construir una narrativa distintiva, resaltando los atributos de sabrosidad, naturalidad y trayectoria que diferencian a Vegusta frente a sus competidores.

Para alcanzar estos objetivos, se definieron cuatro tácticas principales y una línea transversal de medición y evaluación, orientadas a asegurar consistencia y seguimiento permanente de los resultados.

La primera línea corresponde a la medición y evaluación, que considera un estudio anual de percepción y mediciones trimestrales de NPS, con el fin de conocer el nivel de recordación, satisfacción y vínculo de los consumidores con la marca.

La táctica 1 se centra en el alineamiento discursivo interno, buscando que tanto los colaboradores como los distribuidores transmitan un mismo relato y utilicen un lenguaje coherente en todos los puntos de contacto con los públicos.

La táctica 2 contempla la creación de contenidos digitales atractivos en los canales oficiales de Vegusta, junto con la realización de un taller de vocería para el CEO, que le permita proyectar liderazgo y representar de manera efectiva los atributos de la marca.

La táctica 3 promueve el trabajo con influencers y líderes de opinión, además de encuentros informales con periodistas y autoridades, con el objetivo de reforzar la credibilidad y cercanía de la marca desde un enfoque más relacional.

Finalmente, **la táctica 4** busca fortalecer la presencia de Vegusta en ferias, eventos gastronómicos y espacios educativos, acompañada de una gestión proactiva con medios de comunicación masiva y especializados, para ampliar su alcance y reconocimiento.

En conjunto, estas acciones permiten conectar el discurso institucional con la experiencia del público, generando coherencia, visibilidad y diferenciación frente al resto del mercado. La tabla completa con el detalle de los objetivos y tácticas se encuentra disponible en el ([Ver Anexo 10](#)).

4.4 Carta Gantt

Esta carta Gantt presenta la planificación anual de las acciones comunicacionales definidas para Vegusta, organizadas en torno a tres líneas de trabajo: **reconocimiento de marca, narrativa distintiva y medición y evaluación.**

En la tabla ([Anexo 11](#)) se observa cómo las iniciativas se distribuyen a lo largo de los doce meses, garantizando una implementación progresiva y coherente. Las actividades de evaluación —como los estudios de percepción y NPS— se realizan de forma anual y trimestral, permitiendo un monitoreo constante del impacto de la estrategia.

Las acciones asociadas al reconocimiento de marca (en color fucsia) tienen una presencia continua durante el año, destacando la elaboración del mix de contenidos digitales, el alineamiento discursivo y la convocatoria de influencers.

Por su parte, las acciones vinculadas a la narrativa distintiva (en verde) se concentran en el desarrollo del relato y la vocería institucional, junto con la gestión de entrevistas y conversaciones estratégicas con líderes de opinión y medios.

En conjunto, esta planificación permite una ejecución ordenada, medible y articulada, alineada con los objetivos de posicionar a Vegusta como la marca chilena líder en alimentos *plant-based* cárnicos reconocida por su sabor.

4.5. Responsables y recursos

La planificación táctica del Plan Estratégico de Comunicación de Vegusta 2025 se diseñó con el propósito de asegurar la coherencia entre las acciones comunicacionales, los objetivos estratégicos y los recursos disponibles para su implementación. Este plan considera la definición de responsables específicos y la asignación de un presupuesto estimado para cada táctica, con el fin de garantizar una gestión eficiente y medible.

La estructura del plan se organiza en tres líneas estratégicas que, en conjunto, permiten avanzar hacia el fortalecimiento del posicionamiento de la marca. La primera, Medición y evaluación, contempla la realización de estudios de percepción y de NPS (Net Promoter Score) que permitan monitorear el reconocimiento y la satisfacción de los públicos de interés. La segunda, Reconocimiento de marca, agrupa acciones destinadas a potenciar la visibilidad y cercanía de Vegusta a través de talleres de capacitación, producción de contenidos digitales, participación en ferias y la colaboración con microinfluenciadores. Finalmente, la tercera línea, Narrativa distintiva, está orientada a la consolidación del relato institucional mediante la elaboración de un discurso base, talleres de vocería para la alta dirección y una gestión sostenida con medios de comunicación especializados.

Cada táctica fue diseñada considerando su contribución directa al posicionamiento de Vegusta como marca chilena líder en alimentos de origen vegetal. Para su ejecución se definieron equipos mixtos que combinan capacidades internas y apoyo externo, tales como agencias comunicacionales, facilitadores y profesionales freelance, optimizando los recursos humanos y técnicos disponibles.

El presupuesto total asignado al plan asciende a **\$42.000.000** distribuido de manera equilibrada entre las distintas tácticas según su alcance y nivel de impacto esperado. La tabla incluida en el [Anexo 11](#) presenta el detalle de cada acción, el responsable designado y el monto correspondiente, ofreciendo una visión integral de la inversión proyectada y de la responsabilidad operativa asociada a cada iniciativa.

Esta planificación constituye una herramienta clave para el seguimiento y evaluación de la estrategia, permitiendo vincular de manera directa la inversión comunicacional con los resultados esperados en términos de visibilidad, reputación y crecimiento sostenido de la marca Vegusta.

4.6. Indicadores y evaluación

El sistema de medición y seguimiento definido para el Plan Estratégico de Comunicación de Vegusta 2025 tiene como objetivo contar con indicadores claros que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos comunicacionales y medir el impacto real de cada táctica.

Cada acción cuenta con indicadores de desempeño (KPI), una meta asociada, la forma en que se medirá, la frecuencia de control y las fuentes o evidencias que respaldarán los resultados. De este modo, el sistema busca asegurar que el avance de la estrategia sea verificable, medible y, sobre todo, útil para la toma de decisiones.

La línea de medición y evaluación se centra en conocer el nivel de reconocimiento de la marca a partir de estudios de percepción y NPS, complementados con herramientas digitales como Google Trends o Search Console. A través del indicador *Share of Search* se podrá monitorear la evolución de las búsquedas vinculadas a Vegusta y su categoría, esperando un crecimiento del 20% anual.

En la **Táctica 1**, orientada al alineamiento discursivo interno, se mide la cobertura de las capacitaciones impartidas a colaboradores y distribuidores, con el objetivo de que todos manejen un mismo relato y lenguaje de marca. Se espera alcanzar el 100% de cobertura al cierre del primer año, verificando los resultados mediante reportes de asistencia, actas y evaluaciones.

La **Táctica 2**, enfocada en la creación de contenidos digitales, considera indicadores de consumo y participación, como el tiempo promedio de lectura o visualización y la tasa de clics hacia materiales informativos. Estas métricas

permitirán evaluar si los contenidos están generando interés y conexión sostenida con las audiencias.

En la **Táctica 3**, relacionada con la colaboración de *influencers* y la presencia en medios, se mide la participación de Vegusta en espacios relevantes a través del *Share of Voice* (SoV), con la meta de lograr al menos doce menciones calificadas al año, la mayoría en medios de mayor relevancia (Tier 1).

Por último, la **Táctica 4** considera la visibilidad lograda en ferias, eventos y actividades presenciales, junto con el eco mediático posterior. Se espera alcanzar un promedio de dos menciones mensuales en medios o redes, priorizando aquellas que sean orgánicas y sin pauta pagada. ([Ver Anexo 12](#))

Además de los indicadores específicos por táctica, se incorpora un indicador macro de liderazgo de marca, que permitirá evaluar el cumplimiento del objetivo general del plan: posicionar a Vegusta como la primera opción de alimentos *plant-based* cárnicos en Chile. Este indicador se denomina Índice de Liderazgo de Marca (ILM) y combina tres dimensiones fundamentales del *brand equity*:

La recordación espontánea (*Top of Mind*), la consideración de compra y la preferencia efectiva de consumo.

El ILM se calcula como el promedio simple de estas tres variables:

$$\text{ILM} = \frac{(\text{Top of Mind}\% + \text{Consideración de Compra}\% + \text{Preferencia Efectiva}\%)}{3}$$

Este modelo se basa en los marcos de medición de salud y liderazgo de marca desarrollados por consultoras internacionales como: Ipsos y Nielsen, que coinciden en evaluar el desempeño de una marca a partir de su capacidad para ser recordada, considerada y elegida (Ipsos, 2025).

El plan se considerará exitoso en su cumplimiento global si el Índice de Liderazgo de Marca (ILM) alcanza o supera el 70% durante dos trimestres consecutivos, lo que evidenciará que la marca no solo es reconocida, también ha logrado consolidar su preferencia frente a los competidores en la categoría.

Este sistema de evaluación, complementado con los indicadores tácticos descritos, permitirá hacer un seguimiento permanente del desempeño del plan y ajustar las acciones cuando sea necesario. La tabla completa, con el detalle de tácticas, indicadores, metas, frecuencia y fuentes de verificación, se encuentra disponible en el **Anexo [13](#), [14](#) y [15](#)** respectivamente.

Conclusiones

El desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación para Vegusta permitió confirmar que la comunicación, cuando se gestiona desde una mirada estratégica, se convierte en un motor de transformación organizacional. Este trabajo no solo abordó una problemática comunicacional, también reveló el valor que tiene una narrativa coherente para revitalizar el liderazgo de una marca que nació con propósito, pero que requería recuperar voz.

El análisis del entorno mostró que el mercado de alimentos *plant-based* ha evolucionado desde lo alternativo hacia lo aspiracional. Hoy, las personas no solo buscan alimentarse mejor, buscan sentirse parte de un cambio positivo. En este contexto, Vegusta posee una ventaja competitiva única: su historia, su autenticidad y su coherencia operativa. Sin embargo, estos atributos no estaban siendo comunicados con la fuerza y consistencia necesarias para sostener su reconocimiento y credibilidad.

El diagnóstico interno confirmó que la marca cuenta con un propósito sólido -basado en el sabor, lo natural y la accesibilidad-, pero con una expresión fragmentada. Su reto no era reconstruirse, era revelar su esencia con claridad, traduciendo su propósito en reputación y su historia en influencia. De este hallazgo nace el corazón del plan: reposicionar a Vegusta como la marca chilena líder en sustitutos cárnicos de origen vegetal, fortaleciendo su voz institucional y reconectando con los consumidores a través de un relato centrado en el disfrute y en la sabrosidad.

El plan propuesto establece una hoja de ruta concreta: alinear el discurso interno, fortalecer la vocería, generar visibilidad sostenida y medir el impacto comunicacional con indicadores verificables. Más que una campaña, se trata de una arquitectura estratégica que permitirá a Vegusta construir confianza, consolidar vínculos y evolucionar junto a sus audiencias.

En términos más amplios, este proyecto demuestra que la comunicación estratégica, aplicada con rigor y propósito, puede contribuir no solo al

posicionamiento de una marca, además, colabora con el desarrollo de categorías completas y con la consolidación de industrias emergentes. Vegusta no busca ser solo recordada: busca ser elegida, reconocida y creída.

Este plan no pretende crear una voz para Vegusta, lo que busca es devolverle su propio lenguaje: ese que combina sabor, ética y coherencia.

Porque el verdadero liderazgo no se conquista con palabras, se consigue con propósito; y cuando una marca logra alinear lo que hace con lo que dice, lo que promete con lo que cumple, deja de competir, comienza a inspirar y a trascender. El desafío que se presenta hacia adelante no es menor. Vegusta deberá sostener la coherencia del relato a medida que la marca crezca, integrando nuevas métricas de impacto reputacional y explorando nuevos espacios que consoliden a la marca como referente del movimiento *plant-based*.

En este camino, la comunicación estratégica se convierte en la brújula que orienta el crecimiento con sentido. Si bien uno de los focos es expandir en la categoría, también es mantener vivo el propósito que inspiró su origen y traducirlo en experiencias que conecten, emocionen y transformen.

Vegusta avanza hacia una etapa donde comunicar será sinónimo de liderar, y donde el sabor y la invitación abierta al disfrute, seguirán siendo los ingredientes que den forma a su futuro.

Bibliografía

- FAO. (2024). *Portal de Conocimiento FAO*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidad para la Alimentación y la Agricultura: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d784864f-7f28-49d2-903e-6680d09a9d97/content/cd2971en.html>
- IPSOS. (16 de 09 de 2025). *Ipsos.com*. Obtenido de Crece la percepción de los riesgos del consumo de carne y el interés por opciones plant-based: https://www.ipsos.com/es-cl/crece-la-percepcion-de-los-riesgos-del-consumo-de-carne-y-el-interes-por-opciones-plant-based?utm_source=chatgpt.com
- IPSOS&Vegetarianos Hoy. (11 de julio de 2023). *Ipsos*. Obtenido de Un 46% de los chilenos ha intentado disminuir el consumo de alimentos de origen vegetal: https://www.ipsos.com/es-cl/un-46-de-los-chilenos-ha-intentado-disminuir-el-consumo-de-alimentos-de-origen-animal?utm_source=chatgpt.com
- DiarioFrutícola. (23 de octubre de 2024). *Noticias Agrícolas*. Obtenido de DiarioFruticola.cl: <https://www.diariofruticola.cl/noticia/noticias-agricolas/2024/10/radiografia-a-los-habitos-alimenticios-de-los-chilenos-como-estamos-en-frutas-y-verduras>
- ODECU. (diciembre de 2024). *Alimentos veganos- estudio de calidad de alimentos sustitutos de carne de origen vegetal*. Obtenido de Odecu.cl: https://www.odecu.cl/wp-content/uploads/2020/02/INFORME-ALIMENTOS-VEGANOS_ESTUDIO-DE-CALIDAD-DIC2024.pdf?utm_source=chatgpt.com
- NotCo. (2025). *NotCo*. Obtenido de Conoce a Giuseppe: <https://notco.com/cl/sobre/giuseppe>
- McKinsey. (2025). *Thecnology in service Operations*. Obtenido de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/how-we-help-clients/service-operations/technology-in-service-operations>
- Poore, J. &. (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science*, 987-992.

- Villegas, I. C. (2023). *Variables influyentes en el consumo y disposición a pagar de productos alimenticios verdes : Evidencia empírica desde la perspectiva del consumidor*. Santiago: Universidad de Chile.
- The Inside Partners. (2025). *Food and Beverages* . Obtenido de The Inside Partners: Vegan Food Market Growth, Analysis, and Forecast by 2031 Source: <https://www.theinsightpartners.com/reports/vegan-food-market>
- Boston Consulting Group. (11 de 07 de 2024). *bcg.com*. Obtenido de www.bcg.com: <https://www.bcg.com/press/11july2024-alternative-proteins-cut-emissions-gas-fueled-cars-off-road>
- Elfrun von Koeller, N. R. (11 de 07 de 2024). *Boston Consulting Group*. Obtenido de [bcg.com](https://www.bcg.com): <https://www.bcg.com/publications/2024/what-the-alternative-protein-industry-can-learn-from-ev-companies>
- Minsal. (julio de 2024). *Plan de implementación de las Guías Alimentarias para Chile*. Obtenido de Minsal.cl: https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2024/10/2024.10.11_PLAN-IMPLEMENTACION-GUIAS-ALIMENTARIAS-PARA-CHILE.pdf
- Cruz, I. (8 de 4 de 2024). Vegusta en el programa Ruta Verde. *Ruta Verde*. (., Entrevistador)
- Certifique con V-label*. (2025). Obtenido de v-label: <https://www.v-label.com/es/>
- Vegusta. (2025). *Planificación Comercial por canal de venta*. Santiago: elaboración propia.
- Vera, R. (4 de 03 de 2019). Dominó se la juega y lanza un completo 100% veggie. *La Tercera*.
- Kobai Research. (2024). Santiago: Encuesta productos Plant Based.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (17 de 5 de 2024). Chile.
- Rivera, J. (13 de 1 de 2025). *ADN* . Obtenido de ADN: <https://www.adnradio.cl/2025/01/13/un-3684-mas-de-carbohidratos-revelan-inconsistencias-en-etiquetado-nutricional-de-productos-veganos-en-chile/>
- Tironi, & Cavallo. (2011). *Vivir en un mundo de señales*. ditorial Penguin Random House Grupo Editorial Chile.

Porter, & Kramer. (2011). Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*, 62-77.

Ipsos. (16 de 9 de 2025). *Crece la percepción de los riesgos del consumo de carne y el interés por opciones plant-based.* . Obtenido de ipsos.com: <https://www.ipsos.com/es-cl/crece-la-percepcion-de-los-riesgos-del-consumo-de-carne-y-el-interes-por-opciones-plant-based> Ipsos

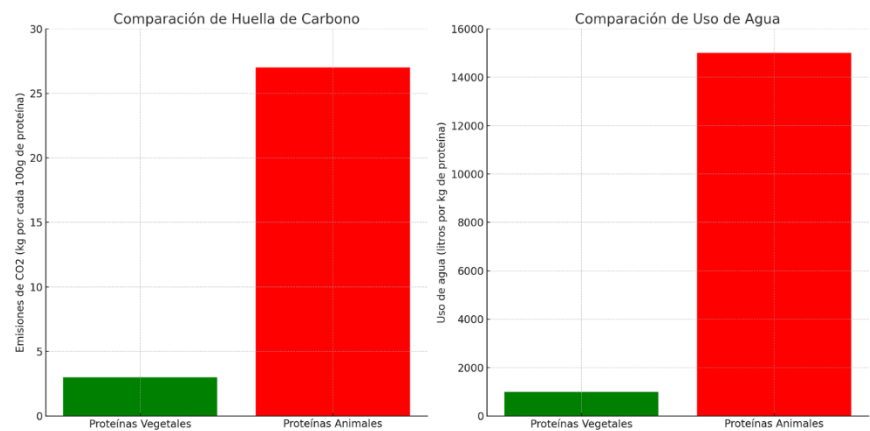
Ipsos. (2025). *Brand Equity*. Obtenido de Ipsos: <https://www.ipsos.com/en/brand-equity-measurement>

Gregoire, E. (11 de 7 de 2024). *Boston Consulting Group*. Obtenido de BCG.cl: <https://www.bcg.com/press/11july2024-alternative-proteins-cut-emissions-gas-fueled-cars-off-road>

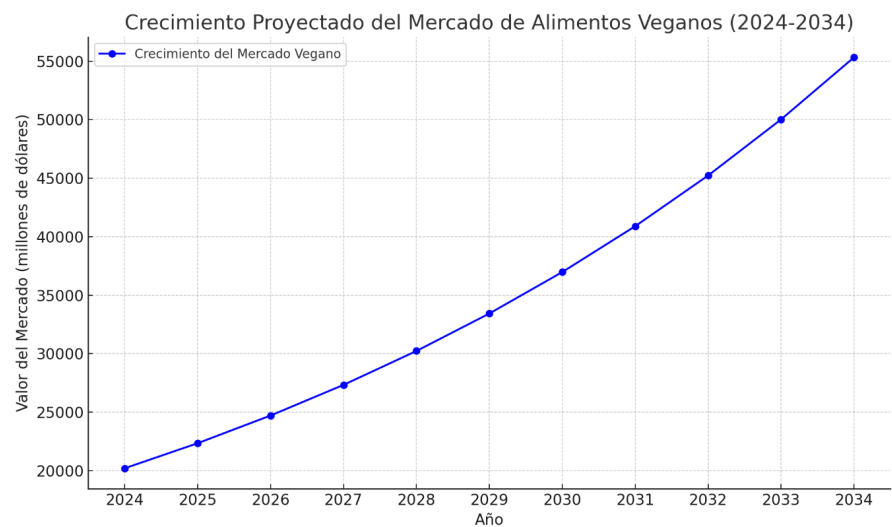
Anexos

Capítulo 1:

Anexo 1. Gráfico comparativo de huella de carbono (kg CO₂/100 g), uso de agua (litros/kg) y uso de tierra (m²/kg). (Elaboración propia) Fuente: FAO (2024) – *World Food and Agriculture Statistical Yearbook 2024*.

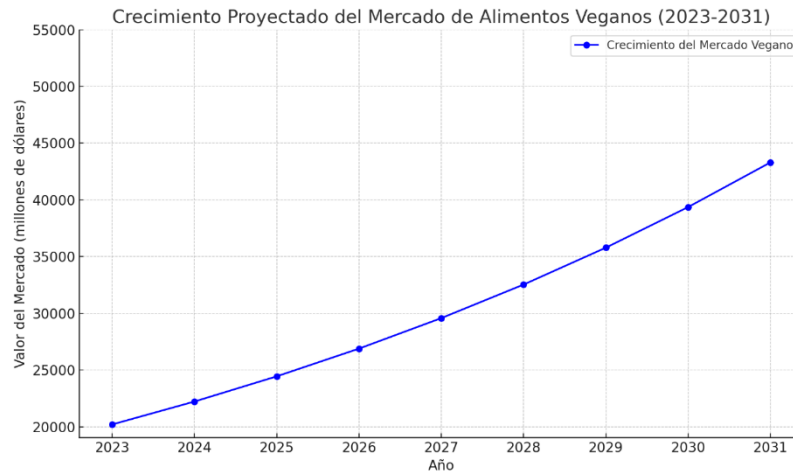


Anexo 2. Crecimiento proyectado del mercado de alimentos veganos (2024–2034).



Curva de proyección mundial del mercado *plant-based* (millones USD). (Elaboración propia) - Fuente: (The Inside Partners, 2025)

Anexo 3. Crecimiento del mercado de alimentos *plant-based* (2023–2031).

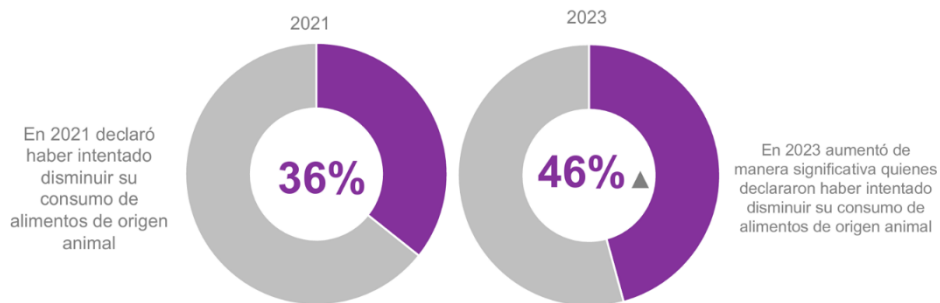


Serie comparativa BCG / The Insight Partners. Refuerza el patrón de expansión global. (Elaboración propia)

Anexo 4. Evolución del consumo de alimentos de origen animal (Chile, 2021 – 2023)

CONSUMO ALIMENTOS DE ORIGEN ANIMAL - EVOLUTIVO

Actualmente, ¿Ha intentado disminuir su consumo de alimentos de origen animal (carne, lácteos y/o huevos)?
Base: 500 casos, total muestra



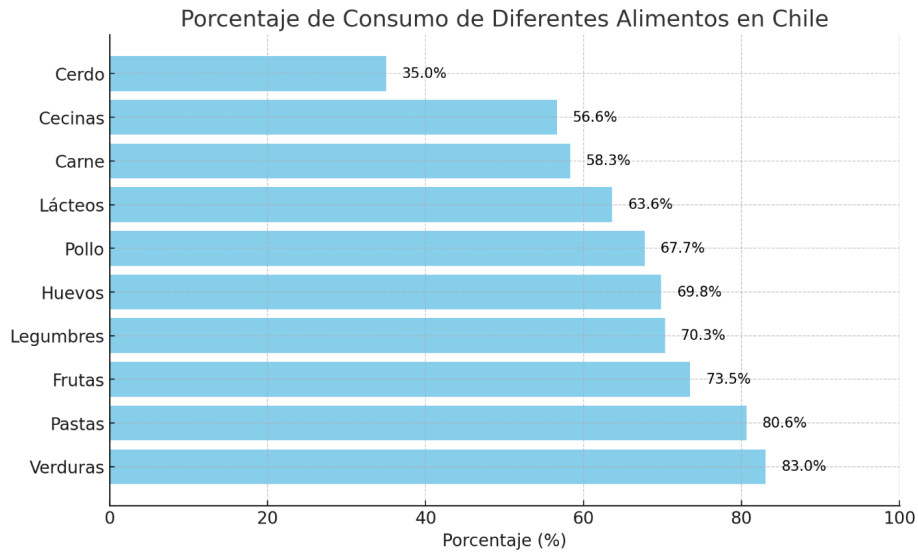
▲ Diferencias significativas entre mediciones (se utilizó un Nivel de Confianza del 95%)

10 – © Ipsos | Estudio sobre alimentación y productos de origen animal



Fuente: (IPSOS&Vegetarianos Hoy, 2023)

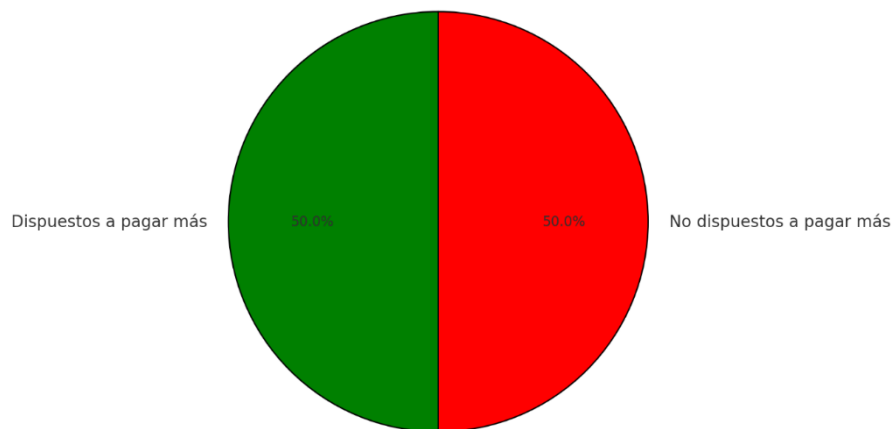
Anexo 5. Porcentaje de consumo de diferentes alimentos en Chile.



Diario Frutícola. (2024). Hábitos alimenticios y consumo de frutas y verduras en Chile.

Anexo 6. Los consumidores están dispuestos a pagar más por productos sostenibles

Porcentaje de Consumidores Dispuestos a Pagar Más por Productos Sostenibles



Estudio sobre las preferencias del consumidor en Chile hacia productos sostenibles. (Villegas, 2023) Gráfico elaboración propia.

Anexo 7. Matriz FODA – Análisis Estratégico Integrado de Vegusta

Fortalezas • Origen pionero en alimentos <i>plant-based</i> en Chile, con trayectoria reconocida. • Propósito y valores coherentes: salud, sostenibilidad y ética animal. • Certificación internacional V-Label, prueba verificable de autenticidad vegana. • Instalación de paneles solares en la planta de La Cisterna: coherencia ambiental tangible (<i>Radio Bío-Bío</i>, 2024). • Alianzas activas con Jumbo (retail 14 %) y UPA (foodservice 7 %), que consolidan la presencia comercial. • Producto estrella (<i>Veggieonesa</i>) con alto reconocimiento sensorial.	Oportunidades • Creciente tendencia flexitariana y búsqueda de opciones saludables. • Consumidores dispuestos a pagar más por productos sostenibles (Universidad de Chile, 2024). • Marco regulatorio que impulsa transparencia y veracidad en la comunicación (Ley 21.664). • Espacio de diferenciación por sabrosidad, trazabilidad y coherencia de marca. • Interés de actores institucionales y ONG por promover alimentación sostenible.
Debilidades • Baja visibilidad de marca en alianzas históricas (p. ej. Dominó). • Escasa inversión en comunicación estratégica y marketing relacional. • Dependencia de insumos importados con alta volatilidad de precio. • Ausencia de certificaciones complementarias (p. ej. ISO 9001, 14001). • Limitada gestión de datos y trazabilidad comunicacional.	Amenazas • Rivalidad creciente con competidores globales con mayor presupuesto (NotCo, PF Good Food, La Crianza Veggie). • Regulación estricta en uso de denominaciones alimentarias (Ley 21.664). • Exigencia social de comprobación en claims de sostenibilidad (caso ODECU, 2024). • Variabilidad económica que afecta consumo de productos premium. • Sensibilidad al precio en consumidores no veganos.

La solidez ética y la coherencia operativa de Vegusta la posicionan favorablemente para recuperar liderazgo. Sin embargo, requiere visibilidad, consistencia discursiva y gestión de confianza para transformar sus fortalezas en reputación consolidada.

Capítulo 2

Anexo 8. Análisis de Vegusta en medios de comunicación.

Apariciones por año:

Año	Número de Apariciones
2011	1
2012	2
2013	2
2014	2
2015	2
2023-2024	3

Temáticas:

Temática	Nª de menciones	Ejemplos destacados
Eventos	3	Campaña Enero Vegano, Día Mundial sin carne
Alimentación Vegana	4	Vienesas de soya, menú saludable, productos vegetales
Emprendimientos	2	Carrito Vegusta, proveedor del Estado
Alianzas	1	Acuerdo Dominó
Entrevistas	2	Voceros Vegusta y Veganueary

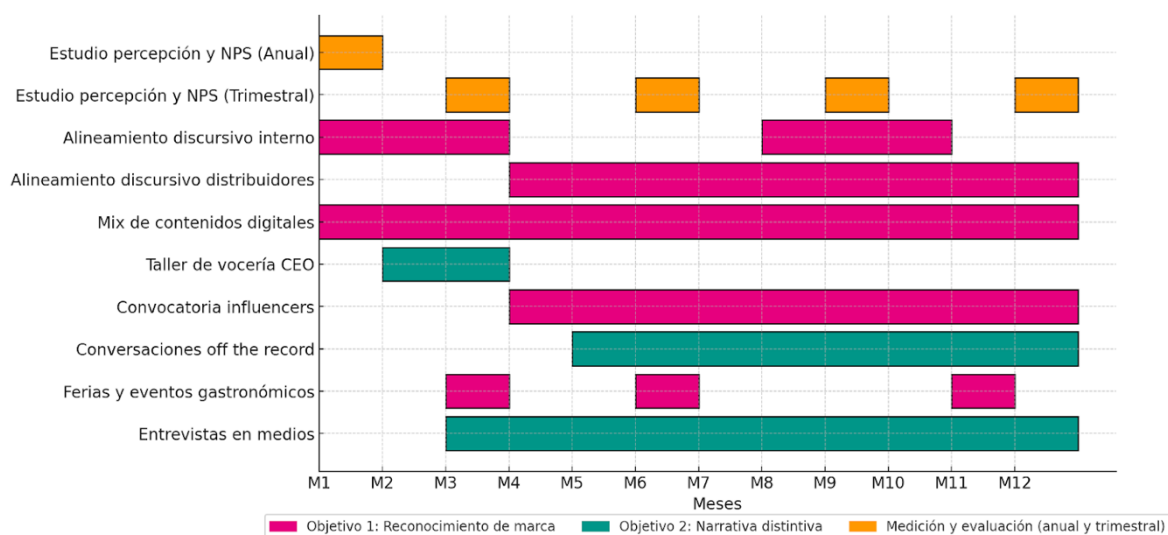
Anexo 9. Públicos objetivos y segmentación

Característica	18-24 (Gen Z)	25-34 (Millennials)	35-50	50+ (Boomers)	Público interno colaboradores/ distribuidores
Género que lidera	♀ levemente predominante	Equilibrado, con ligera mayoría ♀	Más mixto, ♂ interesados	A veces más ♂	Equilibrado, con ligera mayoría ♀
Motivaciones principales	Innovación, salud, sostenibilidad	Salud, valores, conciliación trabajo-vida	Salud preventiva, seguridad, valor	Salud crítica, confianza, familiaridad	Coherencia y orgullo de pertenencia
Atributos Clave	Influencia social, diseño moderno, buen sabor, accesibilidad, presencia digital, etiqueta limpia	Calidad premium, buena textura, transparencia, accesibilidad de puntos de venta, propósito con sabor, aspecto social	Fácil de preparar, productos confiables, formatos prácticos, buen precio, canales accesibles, información clara	Evitar riesgos, productos seguros, alternativa saludable, precios razonables, empaque claro, sabor clásico	Representar una marca sabrosa, natural y sostenible en el tiempo
Conectar desde	Social	Propósito	Lo práctico	Simplicidad	Propósito común
Transversal	Sabor- natural	Sabor- natural	Sabor- natural	Sabor- natural	Sabor- natural

Anexo 10. Plan de acción del Plan de Comunicación Estratégica Vegusta.

Objetivos Específicos	Impulsar el reconocimiento de marca con un plan estratégico de comunicaciones integral.	Construir y proyectar una narrativa distintiva resaltando los atributos diferenciadores de sabrosidad frente a sus competidores.
Táctica 0	Estudio que mida la percepción y el NPS Anual en profundidad Trimestral de seguimiento	
Táctica 1	Alineamiento discursivo interno para el relacionamiento con los distintos <u>stakeholders</u> . Alineamiento discursivo de los distribuidores de la marca.	Elaborar el relato base que acompañará a la marca. usan kit de argumentos y responden dudas con el mismo guion.
Táctica 2	Elaborar un mix de contenidos digitales atractivo para sus audiencias, en los canales de <u>Vegusta</u> .	Taller de vocería para el CEO de la compañía con relato ad-hoc a la estrategia, definiendo también los temas en que será referente.
Táctica 3	Convocar a su red de contactos de <u>influencers</u> para potenciar la marca a través de los atributos.	Conversaciones off the record con periodistas, editores de medios y líderes de opinión junto con autoridades nacionales y parlamentario.
Táctica 4	Marcar presencia en ferias y eventos gastronómicos, instituciones de educación y otros que potencien su reconocimiento.	Gestionar entrevistas en medios de comunicación masiva y especializados.

Anexo 11. Carta Gantt del Plan de Comunicación Estratégica Vegusta.



Anexo 12. Tácticas, responsables y recursos del Plan de Comunicación Estratégica Vegusta.

Línea Estratégica	Táctica	Responsables	Presupuesto (CLP)
Medición y evaluación	Estudio de percepción y NPS: 1 anual + 3 trimestrales de seguimiento online	Proveedor externo	\$8.000.000
Objetivo 1 – Reconocimiento de marca	Capacitación interna: talleres para colaboradores y distribuidores	facilitador externo y colaboradores capacitados	\$2.500.000
	Producción de contenidos digitales: piezas gráficas y 12 videos cortos	Freelance	\$6.000.000
	Influencers: 6 microinfluencers al año (canje + pago reducido)	CEO + agencia comunicacional	\$4.000.000
	Ferias y eventos: participación en 3 ferias (stand básico + materiales)	Colaboradores + Freelance + agencia comunicacional	\$7.000.000
	Elaboración del relato base (talleres internos + kit de argumentos, diseño gráfico y redacción)	Agencia comunicacional + Freelance	\$2.000.000
Objetivo 2 – Narrativa distintiva	Taller de vocería CEO (preparación de medios + simulaciones)	Agencia comunicacional	\$1.500.000
	Gestión con medios, 12 entrevistas y 4 conversaciones off the record	Agencia comunicacional	\$6.000.000
	Medios pagados mínimos: 3 pautas en medios especializados	Agencia comunicacional	\$5.000.000
	Total		\$42.000.000

Anexo 13. Indicadores de seguimiento al Plan de Comunicación Estratégica Vegusta.

Indicadores de éxito de acciones según objetivo 1

Tácticas	Impulsar el reconocimiento de marca con un plan estratégico de comunicaciones integral.	KPI Alcance (E1)	Cómo se mide	Meta	Frec.	Fuente/Evidencia
Táctica 0 tener el "termómetro" del reconocimiento	Estudio que mida la percepción y el NPS Anual en profundidad Trimestral de seguimiento	Buscar y compartir (Share of Search)	% búsqueda "Vegusta" + categorías / total búsqueda relevantes (rolling 30 días).	Tendencia + 6/9 meses	T	panel de Google Trends/Search Console, Looker Studio o similar que muestre búsquedas de "Vegusta" + términos de categoría para ver la tendencia
		Cobertura ponderada (calidad de presencia en medios)	Conteo de piezas dichas en medios más valorados. Tier 1 y Tier 2	≥ +20% a 12m	T	planilla con links y la columna "Tier" preaprobada. 7) "Reportes del LMS/actas"
Táctica 1 que toda la organización "hable igual" para no perder reconocimiento.	Alineamiento discursivo interno para el relacionamiento con los distintos stakeholders.	Cobertura de capacitación	% colab. comerciales y distribuidores aprobados (≥80% en test).	100% org (4m); distribuidores 20% (4m) 60% (6m) 100% (12m)	M	reportes del LMS/actas + resultados del test (lista y fecha)
	Alineamiento discursivo de los distribuidores de la marca.					
Táctica 2 que la gente vea y consuma nuestros contenidos.	Elaborar un mix de contenidos digitales atractivo para sus audiencias, en los canales de Vegusta.	Consumo de contenidos	Tiempo medio >90s y finalización ≥60% en guías "3 pasos/10".	≥80% sostenido de piezas claves	M	guardar screenshot o export con: la URL analizada, la fecha del reporte, los números que se reportan (engagement, scroll, clicks)
		CTR a fichas/glosario (tasa de clic)	Clicks desde notas a fichas nutricionales y glosario. desde www.vegusta.cl	+30% a 6m	M	Registro a cada clic hacia archivos o fichas técnicas
Táctica 3 presencia visible y calificada	Convocar a su red de contactos de influencers para potenciar la marca a través de los atributos.	Piezas	≥1/mes (prensa/radio/TV/podcast), con ponderador tier.	≥70% sostenido	M	carpeta (o planilla) con todas las notas, sus links, fecha y Tier asignado según un listado oficial acordado
		SoV total (Share of Voice)	% de menciones de Vegusta vs. set de marcas de referencia.	+5 % a 12m	T	dashboard de listening con universo y reglas
Táctica 4 exposición cara a cara y eco en medios/redes	Marcar presencia en ferias y eventos gastronómicos, instituciones de educación y otros que potencien su reconocimiento.	Menciones orgánicas calificadas	# menciones de periodistas/food writers/divulgadores (sin pauta).	≥2 al mes y ≥70% repiten alguno de los mensajes madre	M	planilla con autor/medio/enlace/captura + columna "orgánico/no pauta".
		Eventos con kit técnico	% eventos con dossier técnico	al menos una nota/entrevista en medio relevante después del evento.	Evento	agenda del evento, fotos, dossier en drive, clipping post-evento.

Indicadores de éxito de acciones según objetivo 2

Objetivos específicos	Construir y proyectar una narrativa distintiva resaltando los atributos diferenciadores de <u>sabrosidad</u> frente a sus competidores.	KPI Alcance (E2)	Cómo se mide	Meta	Frec.	Fuente/Evidencia
Táctica 0 tener el "termómetro" de la narrativa	Estudio que mida la percepción y el NPS Anual en profundidad Trimestral de seguimiento	Asociación: "Vegusta = Sabor".	% de menciones/ entrevistados que asocian de manera espontánea <u>Vegusta</u> con "sabor" en una pregunta abierta	8-10 pp vs. línea base a 12 meses	T+A	cuestionario, ficha técnica, top mentions
		Ventaja de nuestra narrativa Sabor, Ingredientes de origen natural, transparencia/rotulado.	x mide qué tan única es tu narrativa frente a competidores en los mensajes clave que entregamos. Contamos % de piezas con ≥2 de 3 señales.	≥ +20% a 12 meses	T	planilla de <u>coding</u> con links/capturas, <u>coderbook</u> con ejemplos
Táctica 1 Alineamiento del relato base en equipos y distribuidores	Elaborar el relato base que acompañará a la marca., usan kit de argumentos y responden dudas con el mismo guion.	<u>Message Consistency Score</u>	% que reproduce de manera correcta tres mensajes madre: "Sabor primero", "Ingredientes de origen natural", "Transparencia/rotulado".	Interno 95%; Distribuidores 85% (al mes 6) → 95% (al mes 12)	M + T	role-play / mystery call / test escrito con <u>rúbrica de evaluación</u> , <u>grabaciones/actas</u> , <u>listado con fecha y puntaje</u> .
Táctica 2 traducir la narrativa de 'Sabor primero' y 'Origen natural/Transparencia' a contenidos propios.	Elaborar y publicar contenidos en canales de <u>Vegusta</u> que instalen 'Sabor primero' y 'Origen natural/Transparencia'	Inclusión de mensajes clave en contenidos propios (<u>Message pull-through Owned</u>)	% de piezas Propias que incluyen 2/3 palabras clave	≥80% sostenido.	M	planilla con <u>URLs</u> y <u>coding</u> , capturas
		Cumplimiento de afirmaciones (toda promesa o afirmación del contenido está permitida y respaldada)	% piezas que pasan <u>checklist de claims</u> /rotulado	100%.	M (antes de publicar).	<u>checklist</u> firmado por Legal Ley 20.606 y rotulado frontal. Nutrición por porción y por 100 g. Uso correcto de "de origen natural"
Táctica 3 presencia visible con el mensaje	Conversaciones off the record con periodistas, editores de medios y líderes de opinión junto con autoridades nacionales y parlamentario.	Inclusión de mensajes clave en medios externos (<u>Message pull-through Earned</u>)	% de notas/entrevistas que citan ≥2 de 3 señales del <u>coderbook</u> .	≥70% sostenido	M	<u>clipping</u> con links, planilla de <u>coding</u>
		SoV temático: <u>Sabrosidad</u>	% de menciones de "sabor/ <u>sabrosidad</u> " en la categoría donde <u>Vegusta</u> aparece como fuente/actor citado (en <u>listening</u> /cobertura).	5 puntos porcentuales (pp) a 12 meses	T	<u>dashboard</u> de social/news listening
Táctica 4 exposición cara a cara y eco en medios/redes	Gestionar entrevistas en medios de comunicación masiva y especializados..	Menciones orgánicas cualificadas con el mensaje correcto	% de menciones no pagadas de periodistas/ <u>food writers</u> /divulgadores/chefs que repiten "sabor"	≥70% de esas menciones con el mensaje; ≥2 menciones/mes.	M	planilla con autor/medio/enlace/captura, columna "orgánico"
		Cobertura de calidad <u>post-evento</u>	≥1 nota/entrevista por evento clave que arrastre ≥2 de 3 señales	100% de eventos clave con al menos 1 cobertura "con mensaje".	X Evento	dossier de evento, fotos de demo

Anexo 14. Indicadores de éxito de acciones según Liderazgo de Marca (Objetivo estratégico)

Objetivos Estratégico	Índice de Liderazgo de Marca	KPI Alcance	Cómo se mide	Meta	Frec	Fuente/ Evidencia
	Top of Mind (Recordación espontánea)	Mide el nivel de recordación espontánea de <u>Vegusta</u> en la categoría de alimentos <u>plant-based</u> cárnicos, indicando si la marca ocupa el primer lugar en la mente del consumidor.	Encuesta de recordación espontánea realizada a una muestra representativa del público objetivo (consumidores de alimentos <u>plant-based</u> , flexitarianos y curiosos por la categoría). Pregunta tipo: "¿Cuál es la primera marca de alimentos <u>plant-based</u> cárnicos que se le viene a la mente?"	≥ 40% de menciones espontáneas a <u>Vegusta</u> , con un incremento de al menos +10 p.p. sobre la línea base inicial del estudio	Trimestral, con evaluación comparativa semestral	Estudio de percepción y tracking de marca <u>Vegusta</u> 2025
	Consideración de compra (Intención declarada)	Evalúa el porcentaje de consumidores que declaran estar dispuestos a comprar o probar productos <u>Vegusta</u> frente a otras marcas del segmento.	Encuesta de intención de compra (pregunta cerrada tipo Likert o selección múltiple) aplicada al público objetivo. Ejemplo: "¿Cuál de las siguientes marcas <u>plant-based</u> cárnicas compraría o probaría?"	≥ 70% de consideración dentro del público objetivo definido	Trimestral	Estudios de mercado <u>Vegusta</u> 2025. • Reportes digitales de encuestas (Google <u>Forms</u> , SurveyMonkey u otra herramienta certificada).
	Preferencia efectiva (Elección real de compra)	Determina el nivel de compra o consumo real de <u>Vegusta</u> dentro del segmento <u>plant-based</u> cárnico, comparado con competidores directos.	Análisis de datos de panel de consumo (<u>retail</u> , supermercados y e-commerce) y encuestas de seguimiento de compra.	≥ 50% de consumidores que declaran haber comprado <u>Vegusta</u> en el último periodo y/o liderar participación en su categoría.	Semestral, con validación anual de tendencia.	Panel de consumo (<u>NielsenIQ</u> , Kantar <u>Worldpanel</u> u homólogo). • Reportes internos de ventas y canales digitales

Anexo 15. Criterios de éxito global del Plan Estratégico de Comunicación Vegusta 2025

Objetivos Específicos	Impulsar el reconocimiento de marca con un plan estratégico de comunicaciones integral.	Construir y proyectar una narrativa distintiva resaltando los atributos diferenciadores de <u>sabrosidad</u> frente a sus competidores.
	Éxito si se cumplen los 3 criterios indispensables durante 2 trimestres seguidos: 1. SoS al alza: Share of Search sube en ≥ 2 de los últimos 3 meses. 2. Cobertura ponderada $+20\%$ vs. línea base (Tier1$\times$1,0 + Tier2$\times$0,5). 3. Presencia sostenida en medios: ≥ 1 pieza Tier 1/2 por mes (promedio trimestral) sin dos meses seguidos sin Tier 1.	Éxito si se cumplen los 3 criterios indispensables: 1. Índice de Distintividad $\geq +20\%$ vs. competidores (a 12 meses). 2. Pull-through Owned $\geq 80\%$ (contenidos propios con ≥ 2 de 3 señales: sabor / origen natural / transparencia). 3. Pull-through Earned $\geq 70\%$ (medios ganados con ≥ 2 de 3 señales) por 2 meses seguidos.
	Objetivos Global El plan estratégico se considerará exitoso en su cumplimiento global si se verifican los siguientes criterios durante dos trimestres consecutivos: 1. Top of Mind $\geq 40\%$, con al menos +10 puntos porcentuales sobre la línea base inicial del estudio de percepción. 2. Consideración de compra $\geq 70\%$ dentro del público objetivo definido (consumidores de alimentos <u>plant-based</u> y flexitarianos). 3. Preferencia efectiva $\geq 50\%$, medida a través de estudios de panel o data de consumo, superando a competidores directos en la categoría <u>plant-based</u> cárnica.	Ser reconocida como la primera opción en alimentos plant-based cárnicos en Chile Éxito si: El Índice de Liderazgo de Marca (ILM) alcanza o supera 70% durante dos trimestres seguidos. ILM = $\frac{(\text{Top of Mind}\% + \text{Consideración de Compra}\% + \text{Preferencia Efectiva}\%)}{3}$