



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La Gestión Estratégica como Elemento de  
Desarrollo y Crecimiento en Redolfi S. R. L.

ALUMNO: Ledezma, Mercedes Anahi  
D.N.I.: 34.913.136  
LEGAJO: VADM05353  
PROFESOR: Dr. Carlos Vittar

**AÑO 2020**

## Índice de Contenidos

Resumen.....	1
Abstracto .....	1
<b>Introducción</b> .....	3
Marco de Referencia Institucional .....	3
Planteamiento del Problema .....	4
Antecedentes de Investigación.....	4
Relevancia del Caso.....	5
<b>Análisis de Situación</b> .....	6
Descripción de la Situación .....	6
Estructura Organizacional.....	6
Marco Estratégico Organizacional.....	7
Estrategias Corporativa y Comercial .....	7
Comercialización de la Empresa.....	8
Análisis del Contexto Macro y Micro Entorno .....	8
Análisis Pestel .....	8
Análisis Interno de la Organización.....	12
Análisis Cadena de Valor .....	12
Análisis FODA .....	15
Matriz de Ansoff .....	16
<b>Marco Teórico</b> .....	18
<b>Diagnóstico Y Discusión</b> .....	22
<b>Propuesta</b> .....	24
Objetivos del Plan.....	24
Objetivo General: .....	24
Objetivos Específicos: .....	24
Alcance del Plan .....	24
Marco de Tiempo.....	24
Actividades del Plan .....	25
Diagrama de Actividades: Marco de Tiempo .....	30
Evaluación del Plan de Intervención.....	32
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	34
<b>BIBLIOGRAFÍAS</b> .....	36
ANEXO I .....	39
ANEXO II.....	40

## Índice de Tablas

Ilustración 1. Estructura Organizacional .....	6
Ilustración 2. Organigrama de Sucursales .....	7
Ilustración 3. Cadena de Valor Redolfi S.R.L.....	13
Ilustración 4. Resumen de Matriz Ansoff .....	16
Tabla 1. Análisis FODA.....	15

## **Resumen**

Uno de los principales desafíos con el que se enfrentan las empresas hoy día, se relacionan con la planificación estratégica, es decir, aquellas acciones que han sido estudiadas para alcanzar sus fines, en base a la posición competitiva de la organización, hipótesis y escenarios sobre su evolución en el futuro. Pensar en estrategias implica integrar múltiples factores que incluyen selección de objetivos, elección de los productos y servicios que ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo. Frente a este contexto, se hace necesario diseñar estrategias que permitan a “A. J. & J. A. Redolfi”, ser más competitiva y permanecer en el mercado bajo un modelo de negocio estratégico. En este sentido, la presente propuesta pretende incrementar la presencia comercial de la organización como herramienta estratégica alineada a los objetivos organizacionales potenciando la imagen corporativa y comercial de la organización. Por ello, se pretende hacer frente al problema detectado mediante la implementación de un plan estratégico que promueva el desarrollo y conduzca al éxito organizacional, posicionando a la organización con una fuerte estrategia corporativa y comercial. Palabras Claves: Planificación Estratégica, Estrategia Competitiva, éxito organizacional.

## **Abstract**

One of the main challenges that companies face today is related to strategic planning, that is, those actions that have been studied to achieve their goals, based on the organization's competitive position, hypotheses and scenarios about its evolution in the future. Thinking about strategies involves integrating multiple factors that include the selection of objectives, the choice of products and services to offer, the design and configuration of the policies that determine how to establish the company's competitive positions in the markets, the design of the organizational structure, administrative systems and policies used to define and coordinate work. Faced with this context, it is necessary to design strategies that allow A. J. & J. A. Redolfi to be more competitive and remain in the market under a strategic business model. In this sense, the present proposal aims to increase the commercial presence of the organization as a strategic tool aligned with the organizational objectives, enhancing the corporate and commercial image of the organization. Therefore, it is intended to face the problem detected by implementing a strategic plan that promotes development and leads to organizational success, positioning the organization with a strong corporate and commercial strategy. Key Words: Strategic Planning, Competitive Strategy, organizational success.



## Introducción

En los últimos tiempos las exigencias del mercado han llevado a las empresas a implementar acciones conducentes al desarrollo mediante planes estratégicos. La planificación estratégica es “entendida como la trayectoria impulsada y seleccionada por la dirección de una institución para ejecutar en un plano real la misión de la organización” (Garbanzo Vargas, 2015, p.1).

En este sentido, las empresas se han adaptado a esta línea incorporando la planeación estratégica como actividad conducente al cumplimiento de metas y objetivos que desean alcanzar. En términos de Cruz Medina (2013) estas son herramientas administrativas que guían a las organizaciones a la consolidación en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. Steiner (2007) (citado por Cruz Medina 2013), señala que “la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección, por lo que cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expondrá a un desastre inevitable” (p.5).

Para el presente estudio del caso, se ha seleccionado a “A. J. & J. A. Redolfi”, una empresa que, si bien a través del tiempo ha demostrado un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios, actualmente presenta distintas problemáticas que la deja en total desventaja frente a sus competidores. Es por ello que el presente trabajo, se plantea como propósito definir estrategias que apunten al desarrollo y crecimiento organizacional.

### Marco de Referencia Institucional

La empresa “A. J. & J. A. Redolfi” se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. La misma lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Además, cuenta con un centro de distribución principal ubicado en James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. En la actualidad mantiene aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

## **Planteamiento del Problema**

En los últimos años, el mercado ha mostrado un crecimiento exponencial, esto implica un aumento de las competencias y más opciones para los clientes en su elección. Esta situación obliga a las empresas a establecer nuevas estrategias que les permitan ser competitivas en el mercado.

La empresa presenta diferentes problemáticas que generan ineficiencias en sus procesos y estos causan una pérdida de rentabilidad potencial y por ende su expansión organizacional. Lo invocado no solo afecta en la gestión de los procesos, sino que además provoca una pérdida de rentabilidad afectando negativamente a su expansión organizacional; generando así, efectos directos en términos económicos, ya que las oportunidades de gestión son completamente desaprovechadas disminuyendo su capacidad comercial.

Frente a ello, estas problemáticas merecen ser atendidas y en el marco de gestiones y planes estratégicos, mediante el diseño y configuración de las políticas que logren posicionarla competitivamente en los mercados, se hace necesario el diseño de un plan estratégico que permita a la organización, en un corto plazo, ser más competitiva y permanecer en el mercado bajo un modelo de negocios que potencie el desarrollo organizacional.

## **Antecedentes de Investigación**

Entre los antecedentes teóricos encontramos a Porter (2015), quien plantea que diseñar una estrategia competitiva “consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa competirá, cuáles serán sus metas y que políticas requerirán para alcanzarlas” (p.38). En este sentido, el autor afirma que el consumidor es el punto de partida para delinear las estrategias, permitiendo a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Según el autor, la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional. En este sentido, el modelo propuesto genera grandes aportes al presente trabajo que se vincula con la problemática de la empresa en el desarrollo de estrategias competitivas.

Por último, el estudio de investigación realizado por Da Fonseca, Hernández Medina y Nogueira (2013), titulado “Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública”, ha tenido como objetivos analizar el papel que cumple la planificación estratégica en la gestión de organizaciones públicas, como vía para formalizar elementos claves a considerar en la concepción de un modelo para conducir el control de gestión en instituciones de este sector. Los resultados obtenidos permiten demostrar que, la planificación estratégica constituye una herramienta básica

para los modelos de gestión consultados y que para su desarrollo se pueden inferir pasos comunes e igualmente útiles en el entorno público, pero que precisan de tres condiciones: la articulación con el marco regulatorio y legal, el enfoque de los grupos de interés y los principios de la responsabilidad social.

### **Relevancia del Caso**

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) hoy en día casi todas las empresas de negocios practican la planeación estratégica, aunque el grado de sofisticación y formalidad varía de manera considerable. En este sentido, las demandas del medio hacen imposible pensar que una empresa pueda llegar a ser competitiva sin involucrar estrategias de comunicaciones, como parte integral de la planificación estratégica para alcanzar la visión empresarial de forma eficiente y exitosa. Es por ello que se destaca que una organización debe contar con un plan estratégico de comunicación que ordene y articule los mensajes internos y externos que se difundan a los diferentes públicos, para promover a una interpretación lo más cercana posible a la imagen que la empresa desea plasmar.

Reconociendo el valor que tiene la temática expuesta anteriormente, surge el interés de trabajar sobre herramientas estratégicas organizacionales, enfocado en la gestión que apunte al desarrollo de la comunicación externa con marcadas estrategias de posicionamiento de marca, publicidades y diseños que conviertan en un valor agregado frente a sus competencias y optimice los resultados en la organización. La relevancia del caso radica en hacer frente al problema detectado mediante la implementación de un plan estratégico que promueva el desarrollo y conduzca al éxito organizacional, posicionando a la organización con una fuerte estrategia corporativa y comercial.



## Análisis de Situación

### Descripción de la Situación

Redolfi S. R. L. es una empresa con 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba.

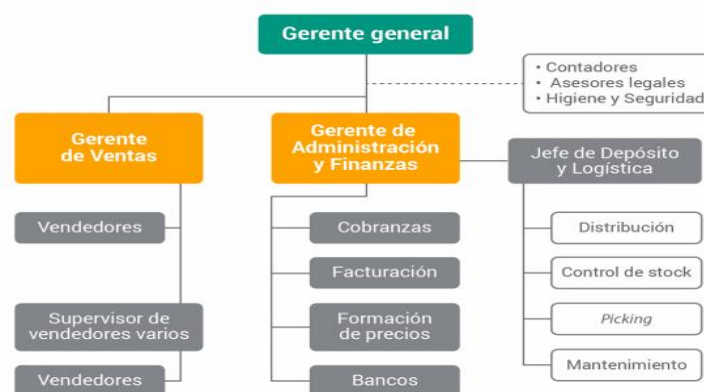
Actualmente, cuenta con aproximadamente 6000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La empresa posee un centro de distribución principal ubicado en la ciudad de James Craik, desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En todas las sucursales, excepto en la de la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de ventas para autoservicio mayorista y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de estas localidades. A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 170 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

### Estructura Organizacional

El siguiente organigrama es la representación gráfica de la estructura que nos permite visualizar y comprender rápidamente como está compuesta la organización.

Ilustración 1. Estructura Organizacional



Fuente: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (2020)

La empresa cuenta con una dotación actual de 170 empleados, entre los que se encuentra: Gerente comercial (cuyo rol en este momento lo realiza el gerente general y por ello no se encuentra

en el organigrama). Gerente de Ventas; Encargado de Logística, que depende del gerente general; Recepcionista (que depende del gerente general y no figura en el organigrama por prestar asistencia); Encargado de Despacho (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Distribución; Responsable de pedidos (que depende del jefe de Logística) y corresponde a Stock; Sereno (que depende del jefe de Logística) y está en la sección de Distribución; Vendedor de mostrador, que depende del gerente de ventas.

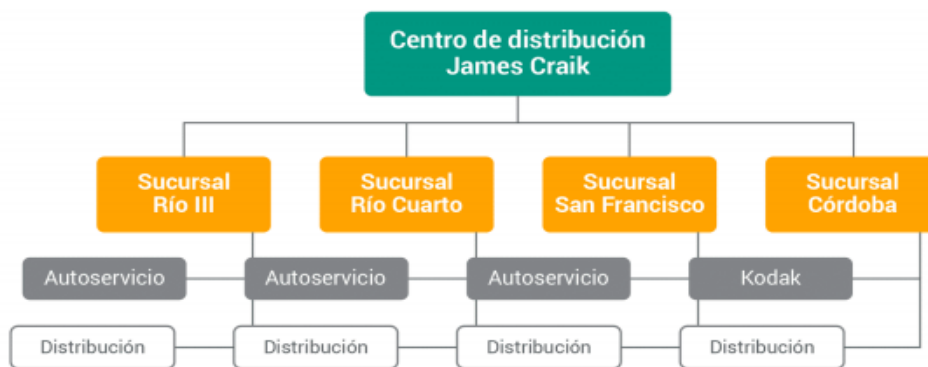
### Marco Estratégico Organizacional

La **Visión de la empresa** es “Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una ampliación de oportunidades de desarrollo personal y profesional a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad”.

En cuanto a la **Misión de la organización** “Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa”.

### Estrategias Corporativas y Comerciales

Ilustración 2. Organigrama de Sucursales



Fuente: A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. (2020)

## **Comercialización de la Empresa**

El canal mayorista está compuesto por empresas independientes que cuentan con salones de venta al público y sistemas de distribución a nivel zonal. Es un canal que busca competitividad a partir de precio ya que no brinda a sus clientes ningún servicio adicional. Su objetivo es tener el precio más bajo y su fuente de rentabilidad es el volumen.

En cuanto a las ventajas competitivas de la empresa, esta desarrolla distintas estrategias que permiten distinguirse de sus competidores. Como es un sector de consumo masivo, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores. Esto se debe a que los clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor y a la gran cantidad de empresas que comercializan productos similares.

Sin embargo, la empresa no cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. En este sentido, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. A su vez, la marca e imagen se posicionan a través de la larga trayectoria que tienen en el mercado. En el año 2016 realizaron un cambio de logo que para ellos implicó un rediseño de imagen institucional.

En este contexto, se logra reconocer que la organización gestiona su estrategia corporativa mediante planes, para ejecutar las tareas, cumplir los compromisos y lograr sus objetivos propuestos.

Esto no solo afecta en la gestión de los procesos, sino que provocan una pérdida de rentabilidad afectando negativamente a su expansión organizacional. Genera así efectos directos en términos económicos, ya que las oportunidades de gestión son completamente desaprovechadas disminuyendo su capacidad comercial.

## **Análisis del Contexto Macro y Micro Entorno**

### **Análisis Pestel**

*Político:* En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina (con el 48,24% de los votos), mientras que Mauricio Macri, presidente Argentino (2015/2019) perdió con el 40,28% de los votos en su reelección. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones de la situación económica del país. Esta votación tuvo grandes consecuencias. Argentina, tercera mayor en economía de América Latina, estuvo sumida en una recesión por gran parte del año pasado. (Santander, 2020)

Estas elecciones presidenciales llevadas a cabo en el año 2019, han derivado un cambio del color político de la administración nacional y en las administraciones provinciales. El país se encuentra

actualmente bajo la presidencia de Alberto Fernández, y esto indica cambio del rumbo económico y político. El presidente ha heredado un país endeudado con una economía recesiva, grandes niveles inflacionarios y factores que generan inestabilidad socio-económica. Sin embargo, el cambio de presidencia produjo una significativa modificación de las expectativas de desarrollo y crecimiento de nuestro país para los años siguientes. Este gobierno Nacional propone negociar y consensuar todas las decisiones importantes con las restantes fuerzas políticas. Fernández deberá internar atraer nuevas inversiones, afrontando al mismo tiempo el problema de la deuda, así como la inflación, la pobreza y la corrupción. (Lloronte, 2019)

*Económico:* actualmente el país se encuentra en un estado recesivo, la inestabilidad económica lo condiciona como país inseguro. Esto se presenta como fuerte condicionante tanto para las empresas como para los consumidores. Recientemente el gobierno ha tomado fuertes medidas económicas priorizando el estado en materia sanitaria debido a la pandemia mundial por el COVID 19, en este sentido las actividades del país se encuentran completamente paralizadas. Según Lecour y Pastor (2020), la pandemia traerá un fuerte impacto a la economía argentina, va a desacelerar significativamente el nivel de actividad, pero la magnitud del impacto final no va a estar clara al menos durante un tiempo. Los efectos en la oferta, precisamente denominado shock sobre la oferta, se dan por el miedo al contagio y por las medidas implementadas por parte Gobierno; estas limitan la capacidad de las personas de concurrir a sus puestos de trabajo frenando la actividad. La consecuencia inmediata es que la producción se va a ralentizar. Y, mientras más tiempo se tarde en volver a la rutina normal, mayor será el impacto sobre la producción de bienes y servicios. El otro motivo de alteraciones por el lado de la oferta es la disrupción que el virus provoca en las cadenas de suministros. En cuanto a los efectos de la demanda el principal y más relevante por su peso relativo, es el efecto sobre las decisiones de consumo e inversión de las personas.

Sumado a ello, recientemente se generaron subas en el tipo de cambio, una creciente inflación y una caída en el consumo. Se espera que la situación mejore a lo largo del segundo semestre, retomando las actividades y se esperan medidas para disminuir la inflación (Milei, 2020)

*Social-Cultural:* Las condiciones sociales en la Argentina pasaron por graves trastornos producto de las distintas crisis que ha sufrido el país. De acuerdo con datos cotejados por la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la Argentina registra una de las mayores caídas en la incidencia de la pobreza multidimensional en la región. A pesar de que existen múltiples cifras que hacen recuento de la pobreza, es innegable que se ha visto un avance fundamental para los grupos más vulnerables; incluso según estudios que utilizan índices de precios alternativos a los del INDEC, como los

considerados más arriba, se muestra una disminución de pobreza importante en los últimos doce años.

Los efectos de la consolidación democrática y el cambio hacia un modelo con fuerte presencia del Estado, en particular en las áreas sociales, han sido positivos en relación con la situación de los sectores pobres en la Argentina y en toda América latina. Hoy en la Argentina, si bien no se vislumbra un panorama completamente desfavorable, es importante reconocer la fragilidad de estos avances frente a los cambios económicos y políticos acontecidos, y de igual forma encarar que aún falta mucho trabajo por hacer para cerrar la brecha que creó el largo abandono del Estado a los sectores más desfavorecidos, para lo cual una década no ha sido suficiente para revertir. (Minujín y Ferrer, 2020).

*Tecnológico:* El acelerado avance tecnológico no escapa del sector alimenticio y esto obliga a las organizaciones a incorporar nuevas herramientas tecnológicas y su falta de aplicación genera grandes consecuencias en el crecimiento de la empresa. Albornoz (2015) señala que el fortalecimiento de la capacidad tecnológica debe tomar en cuenta que el contexto mundial impone la necesidad de disponer de una economía eficiente y competitiva, lo que debe traducirse en políticas industriales cuyo eje sea la modernización tecnológica y el desarrollo de una cultura de la innovación. Sin embargo, la investigación científica y el desarrollo tecnológico tienen en Argentina una tradición significativa. Tanto en lo que se refiere a la ciencia como a la tecnología se alcanzaron resultados tempranos, particularmente en comparación con el resto de los países de América Latina. Actualmente, en el contexto global de la importancia creciente del conocimiento científico y tecnológico, Argentina enfrenta obstáculos para formular una política científica y tecnológica acorde con sus capacidades y su historia, pero cuenta aún con oportunidades razonables.

Sin duda que las nuevas tecnologías deben ser aprovechadas para la actividad de la empresa, ya que le permitirá promover estrategias corporativas. La organización, presenta una debilidad en el plano tecnológico, ya que no presenta incorporación de herramientas digitales, plataformas, servicio de compra on-line, que les permita acelerar sus procesos y contacto con su público. Será necesario desarrollar la incorporación de las nuevas tecnologías para optimizar el trabajo, brindar mejor atención y satisfacción a sus clientes.

*Ecológicos:* Según datos ofrecidos en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2019) con el potencial para el desarrollo de una agricultura competitiva, la Argentina se destaca entre los países con mayor potencial productivo. Actualmente, el sector agropecuario global se enfrenta a un nuevo desafío: alimentar a un mundo cada vez más habitado, pero con el menor impacto ambiental posible. El respeto por el medio ambiente y la seguridad alimentaria van a impregnar a todos los agentes que

se desenvuelvan en el sector agroalimentario. Cada vez existe una mayor preocupación por tales cuestiones y todas las empresas y productores van a tener que hacer un esfuerzo para adaptarse a los nuevos condicionamientos y requisitos impuestos a los mismos.

*Legal:* La actividad de venta y distribución de alimentos se encuentra regido en todo el territorio de la Nación por la Ley 18.284 del Código Alimentario Argentino. El art 1 de dicho código establece: *“Declárese vigentes en todo el territorio de la República, con la denominación de Código Alimentario Argentino, las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por decreto N. 141/53, con sus normas modificatorias y complementaria”*. A su vez se complementa por la Res. 44/2002 de la Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor y Res. Conj. SPPyRS 41/03 y SAGPYA 345/03.

De acuerdo a lo expuesto, es posible reconocer que las políticas empresariales se encuentran encuadradas en las leyes de los lugares donde operan y las normativas. A su vez, mantiene marcadas políticas y reglamentaciones de seguridad e higiene propias de su actividad.

Esta herramienta nos permite conocer el grado de competencia que existe en la industria y la situación de la empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que permita formular estrategias que promuevan el aprovechamiento de oportunidades y hacer frente a las amenazas posibles.

Las cinco fuerzas competitivas son:

**Cientes:** Poder de Negociación con los clientes. El poder de negociación con los clientes de esta industria es alto debido a que existe gran volumen del Comprador y disponibilidad de información inmediata. La sumatoria de todas estas características permite que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

**Competencia en el Mercado:** Rivalidad con los actuales Competidores. En el ámbito de la distribución de productos alimenticios existen grandes rivalidades con empresas competidoras, debido al número de empresas en este rubro. El mercado de consumo masivo de Alimentos y Bebidas No Perecederos es uno de los más competitivos del país debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y los márgenes de operación.

En esta línea se pueden mencionar los principales competidores en dos grupos:

- Mayoristas con salones comerciales. Según las zonas sus competidores son: En Río Tercero: Luconi Hnos. En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio), Baralle y Nueva Era. En

San Francisco: Dutto Hnos. En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco.

- Empresas con preventistas y entrega a domicilio. Los principales competidores en la zona son Rosental y Micropack. Estas son dos grandes empresas mayoristas situadas en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe. Además de estos dos competidores, que son los de mayor importancia, existen asimismo pequeños competidores en cada una de las zonas en donde se hallan ubicadas las sucursales de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.: En Río tercero: Luconi Hnos. En Río Cuarto: Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo. En San Francisco: Dutto y Vensall Hnos. En Córdoba: Vensall Hnos., Parodi y Zaher. (Universidad Siglo 21, 2020)

**Nuevos Entrantes** (Amenazas de nuevos competidores). Las competencias en el sector de distribución de alimentos son muy altas, cada vez son más las empresas que se incorporan en este ámbito. El mercado de consumo masivo de alimentos y bebidas no Perecederos es muy apetecible debido al tamaño de facturación, la cantidad de empresas involucradas y barreras de entrada relativamente bajas. Si el aumento de las competencias incrementa, eso puede provocar una disminución en la rentabilidad de la empresa, como así también, la implementación de nuevas estrategias para permanecer en el mercado.

Es primordial aliarse con diferentes empresas o entidades financieras que les permita ofrecer facilidades de pago a sus compradores, ya que no es una estrategia desarrollada por la compañía.

**Sustitutos:** Amenazas de Productos Sustitutos. De acuerdo al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2019) la tendencia mundial al consumo de productos saludables es una amenaza real para el distribuidor, si bien el mercado argentino aún no está a la vanguardia, la empresa debería analizar estrategias de lanzamiento de nuevos productos saludables para atender ese segmento del mercado.

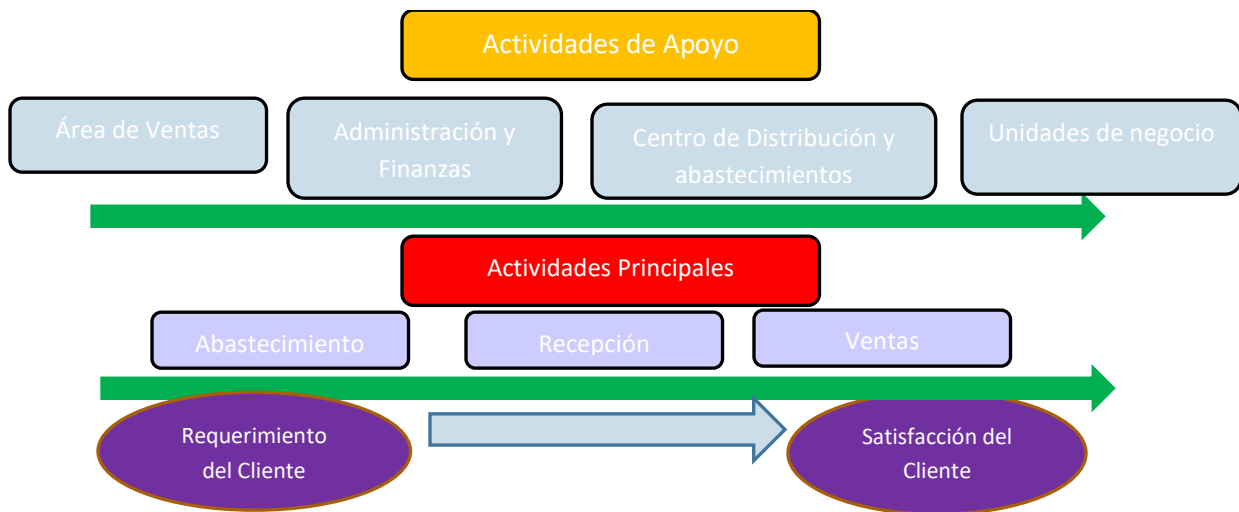
## **Análisis Interno de la Organización**

### **Análisis Cadena de Valor**

Según Porter (1998), la cadena de valor se fundamenta en la noción de que cada unidad de negocio debe desarrollar una ventaja competitiva continua, basándose en el costo, en la diferenciación o en ambas cosas; es decir, en el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios es una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.

En relación a ello se realizó un análisis de la cadena de valor de Redolfi S. R. L, que se resume en el siguiente gráfico.

Ilustración 3. Cadena de Valor Redolfi S.R.L



Fuente Elaboración Propia

Al analizar la cadena de valor separadamente, se puede hallar la ventaja competitiva que sostiene la organización en estudio. En cuanto a las actividades de apoyo se encuentran las áreas de ventas, administración y finanzas, y abastecimiento.

En cuanto a las actividades secundarias se ha identificado el proceso de comercialización, estas son:

1. Proceso de abastecimiento:

Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi. Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.

La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto. La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

2. En cuanto al proceso de recepción:



El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores. Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de mono productos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos.

Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.

Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.

Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda. La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

### 3. En cuanto al proceso de Ventas:

Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos. AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

En relación a lo expuesto, permite identificar rápidamente las actividades secundarias que la empresa no se encuentra desarrollando, entre ellas principalmente se encuentra Marketing. La empresa no realiza ningún tipo de promoción. Las ventas de sus productos se basan exclusivamente por su reconocimiento y trayectoria, que los ofrecen y venden sin necesidad de realizar publicidad con sus clientes o consumidor final.

Si bien, cada una de las partes que han sido identificadas en la cadena aportan valor a la organización, el área de ventas se traduce como el sector que genera mayor valor. La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos.

## Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis FODA, con sus respectivas dimensiones. Son las siglas de fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A). Esta matriz permite describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización en estudio.

Tabla 1. Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a las **Fortalezas** mencionadas, se identifica que la empresa posee un fuerte posicionamiento en el mercado, debido a su larga trayectoria y experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios y cigarrillos en el interior del país. Es una empresa que a través del tiempo, ha demostrado continuo crecimiento en el sector mayorista. Todos los años conquista nuevos clientes y posee cadenas de salones de ventas mayoristas, y preventistas en puntos estratégicos. Además, la empresa cuenta con una ubicación estratégica en la región, ya que esta se caracteriza como sector de desarrollo en lo agrícola-ganadero, y, recientemente se han realizado

inversiones en el negocio en zonas estratégicas, que con la capacidad de flota de la empresa se posibilita la conquista de nuevos clientes que se encuentran en zonas poco accesibles.

Las **debilidades** de la compañía se relacionan con la falta de planificación estratégica en el área de comunicaciones y marketing, y lleva a la utilización de métodos obsoletos en estrategias publicitarias. En el área comercial se ha identificado la falta de estrategias de segmentación a sus clientes, que genera tiempos y recursos en la fidelización o captación de clientes potenciales. A su vez, es una empresa con una dotación de 170 empleados y esta no cuenta con un área de recursos humanos que se encargue de la gestión de sus recursos.

Como **oportunidades** se identificó que la industria ha presentado fuertes crecimientos en los últimos años en el sector mayorista de alimentos, genera una oportunidad de crecimiento de negocio que posibilita a realizar alianzas estrategias con nuevos socios permitiendo además incorporar una nueva marca y productos a su cartera. Por otro lado, el diseño y aplicación de herramientas de planificación estratégicas aportará beneficios, como así también el diseño del área de RR.HH. y comunicación.

Por último, en relación a las **amenazas**, se ha detectado la inestabilidad económica del país, debido a que este viene de años en recesión, sumado a ello, las recientes medidas que ha tomado el gobierno nacional en paralizar las actividades ante la emergencia sanitaria del Covid19. Por otro la empresa tiene fuertes competidores que mantienen estrategias agresivas de publicidad y marketing, como también la aplicación de herramientas tecnológicas más avanzadas.

### **Matriz de Ansoff**

Con la finalidad de identificar nuevas oportunidades, se presenta la matriz Ansoff que analiza a la organización y brinda una guía que permitirá orientar sus esfuerzos de posicionamiento en el mercado y establecer la ruta más adecuada para alcanzar las metas propuestas.

En cuanto a la *Penetración de Mercado*, se pretende incrementar las ventas de productos de la empresa Redolfi S. R. L. en el mercado existente de la provincia de Córdoba y sus alrededores, como ser, el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Esto implica elevar el nivel de ventas de la compañía mediante mayor explotación del mercado actual y con los mismos productos que posee. En este punto, será necesario desarrollar la planificación estratégica que permitan mejorar los sistemas de comunicaciones externas de la empresa, eso implica inversiones y esfuerzos en marketing y publicidad con estrategias de precios bajos.

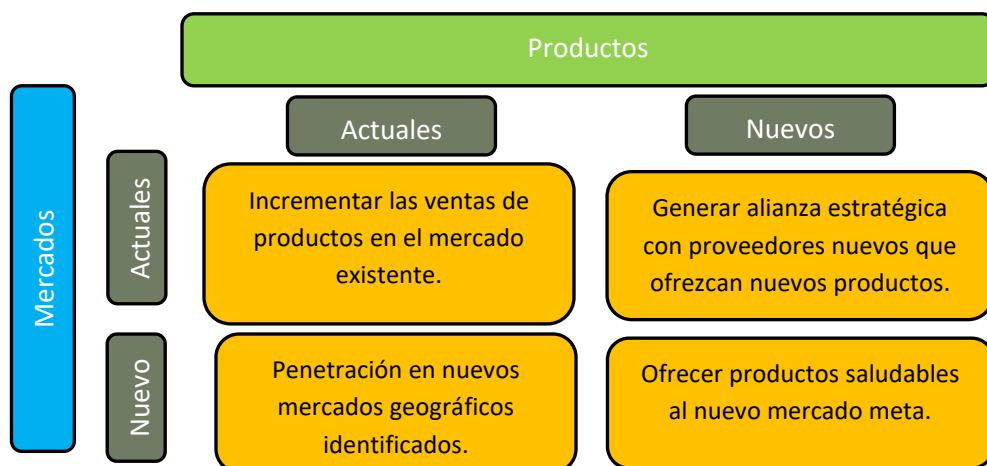
Para el *Desarrollo de Producto* se pretende generar alianzas estratégicas con nuevos proveedores que ofrezcan nuevos productos a la empresa Redolfi S. R. L., es decir, pretendiendo

lanzar productos y marcas nuevas al mercado actual que permita diferenciarse de la competencia. Para ello, se deberán definir nuevas líneas de acción en las que se pretendan conocer los intereses de los consumidores. La ventaja de la compañía es que se encuentra fuertemente posicionada en el mercado, por lo que le facilita y beneficia en realizar nuevos tratos, convenios y socios que aporten en su visión estratégica de desarrollo de productos en su negocio.

En cuanto a la estrategia de *Desarrollo del Mercado*, se pretende penetrar nuevos mercados geográficos en la provincia de Córdoba y alrededores, que permita introducir los productos tradicionales que comercializa la empresa a lugares que todavía la empresa no ha explorado. Este objetivo se encuentra alineado considerando que la empresa ha realizado de manera reciente una inversión en la construcción de un nuevo centro de distribución, que se encuentra casi en su etapa final y está ubicado en un lugar estratégico en la ruta. En este sentido, la empresa cuenta con la posibilidad de extender su cartera de cliente de manera exponencial, ya que la ubicación estratégica del nuevo local y la grande flota de transporte posibilitan directamente la llegada a nuevos mercados en donde sus competidores no tienen acceso.

Por último, la *Diversificación* se centra en que la empresa Redolfi S. R. L logre ofrecer productos saludables al nuevo mercado meta, en vista de que hay un nuevo mercado en crecimiento, es decir, existe una marcada tendencia al consumo de productos saludables. Esto debe ser aprovechable ya que en estos últimos tiempos son muchas las empresas que han incorporado nuevas líneas de productos saludables a la demanda de los consumidores, el cual Redolfi S.R.L debe aprovecharlo.

Ilustración 4. Resumen de Matriz Ansoff



## Marco Teórico

A continuación se procederá a partir del marco teórico del trabajo, a realizar un análisis de los conceptos más importantes, extraídos de recursos bibliográficos y científicos, que refieren a conceptos de Planificación Estratégica.

La relevancia de su análisis se encuentra centrada y se corresponde con el objeto de estudio del presente trabajo, en el cual se propone delinear estrategias, permitiendo a la empresa Redolfi S.R.L. obtener una ventaja competitiva por vías de la diferenciación y enfoque.

Porter (2011), quien señala que: “la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (p.103). A su vez, describe posiciones de estrategias. Porter (2011) indica: “las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen”.

- En primer lugar, el posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector. A éste lo llamo posicionamiento basado en la variedad, porque se basa en la elección de variedades de productos o servicios más que en segmentos de clientes. El posicionamiento basado en la variedad tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios usando diferentes grupos de actividades.
- El segundo principio de posicionamiento es el de satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular. A éste lo llamo posicionamiento basado en las necesidades, que se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida pueden satisfacer mejor estas necesidades.
- El tercer principio de posicionamiento es el de segmentar a los clientes que son aseguibles de distintas maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. A éste lo llamo posicionamiento basado en el acceso. El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera.

En este sentido Fred (2003) señala que “la estrategia es un medio por el cual se logra los objetivos a largo plazo” (p.12) y hablar de estrategia empresarial involucra aspectos que se relacionan con la expansión geográfica, diversificación, desarrollo de producto, la penetración en el mercado y reducción de costo.

Dicho esto, la planificación estratégica “nos indica las acciones a emprender, para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (Fernández Romero, 2014, p. 9.).

En términos de López Parra (2013), la planeación estratégica es una actividad que han adoptado las organizaciones que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Es decir, son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones para lograr consolidarse en un mundo globalizado que necesitan de planes estratégicos para su desarrollo.

En otras palabras, ambos conceptos expuestos por autores nos indican la importancia de la planeación estratégica para fines organizacionales que permiten el alcance de los objetivos que pretenden lograr cualquier tipo de empresa.

En esta línea, Fred (2003), indica que la dirección estratégica se define:

Como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la operación, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. (p.5)

En este contexto el mencionado autor se plantea la dirección estratégica como sinónimo de planeación estratégica. Seguido, también afirma que la dirección estratégica involucra tres etapas fundamentales señaladas por Fred (2003):

- **Formulación de la Estrategia:** esta incluye la formulación de la misión y visión, además de la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de los objetivos a largo plazo, la creación de estrategia alternativa y la elección de estrategias específicas que se deben seguir.
- **Implantación de la Estrategia:** este requiere que la compañía establezca objetivos anuales, diseñe sus políticas, motive a sus colaboradores y distribuya sus recursos para el logro de las metas planteadas. A su vez, la implantación de la estrategia implica que se desarrolle una cultura empresarial que apoye las estrategias, la creación de una estructura eficaz, la

orientación de actividades de mercadotecnia y la vinculación en la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

- Evaluación de la Estrategia: esta se corresponde como etapa final de la dirección estratégica. Es necesaria para evaluar los resultados de la estrategia. La evaluación de la estrategia implica tres actividades: Por un lado, la revisión de los factores externos e internos que se relacionan con estrategias actuales, por otro lado la medición del rendimiento, y por último la toma de medidas correctivas.

En esta misma línea, pero con otros términos Mintzberg y Quinn (1998), señalan que las principales etapas de un programa de estrategia implican la fijación de objetivos y la verificación externa como elemento en la revisión de las condiciones externas. A esto se suma la verificación interna que corresponde al estudio de las propias virtudes y flaquezas de la organización y por último la evaluación de la estrategia que son los procesos de evaluaciones.

Frente a lo expuesto, surge la necesidad de analizar la Comunicación Organizacional como elemento estratégico de cualquier tipo de empresa. Teniendo presente que en toda organización existen objetivos de comunicación que pretenden mejorar la imagen pública de la misma. Entre ello, es posible mencionar los siguientes: definir y desarrollar una imagen pública, renovar la cultura organizacional, cultivar la motivación, integración y participación de los recursos humanos, mejorar la productividad, asegurar la rentabilidad, incrementar la competitividad, controlar y lograr la fidelidad del mercado, ser un referente social del sector (Martin, 2011).

La comunicación estratégica se concreta mediante procedimientos planificados como el plan estratégico de comunicación. En opinión de Porter (citado por Tur Viñes y Monserrat, 2015) la existencia del plan de comunicación marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico que debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión.

Frente a ello, se resalta la necesidad de poner en marcha la herramienta estratégica de gestión de comunicación interna y externa. Esta logrará que todos ellos sean rentables y eficaces a la hora de ponerse en funcionamiento en el mercado al que se van a dirigir las acciones, productos o servicios de dicha empresa o institución (Fernández Collado, 1991).

En este sentido, como afirma: Tur Viñes y Monserrat (2015), consideramos comunicación a todo tipo de interacción ya sea escrita, hablada o electrónica de una empresa con sus públicos. Un plan estratégico de comunicación debe contener: los objetivos que la empresa desea lograr con su comunicación, los métodos de trabajo que permitirán alcanzar los objetivos corporativos, el segmento del público a quien se dirigirán las comunicaciones, el calendario, los instrumentos y el

presupuesto específico necesario para lograr los objetivos y la evaluación en la que se reflejará cómo se medirán los resultados del plan.

Frente a lo expuesto, es posible reconocer que la comunicación está ligada al crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones, ya que los diversos públicos con las que éstas se relacionan (clientes, empleados, socios comerciales, proveedores y público en general) esperan altos niveles de comunicación y transparencia de las entidades que funcionan dentro de sus comunidades. (Del Águila, 2015)

Esto expone la relevancia de desarrollar la comunicación estratégica dentro de una organización que pretenda desarrollar, planear y mantener la imagen y cultura de la empresa. Asimismo, para establecer políticas y lineamientos acordes a los objetivos del trabajo que permitan dar a conocer mensajes consistentes a sus diversos públicos, tanto en forma regular como en situaciones de crisis, bajo estándares de integridad y credibilidad.

El presente trabajo resalta el concepto de estrategia expuesto por Porter, reconocido como uno de los referentes mundiales, quien ha expuesto innumerables trabajos y uno de ellos es el modelo de las 5 fuerzas competitivas. En otras palabras, es el economista empresarial que ha dejado huellas en las economías mundiales.

El autor expuesto, ha demostrado que la estrategia competitiva consiste en ser diferente y ello implica la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. En este sentido, no caben dudas que la planeación estratégica se encuentra entrelazada de manera inseparable con el proceso de gestión de la alta dirección, lo que implica que cualquier empresa que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un riesgo inevitable.

Son innumerables los autores que refieren a la planeación estratégica y si bien se corresponde como una herramienta, como refiere Fernández Collado, los procedimientos no son fórmulas universales que solo se aplican a cada empresa, ya que su aplicación dependerá de diversos factores y características de la empresa en la cual se desea aplicar.

Por ello, es necesario entender que la comunicación en las organizaciones ha conseguido un papel significativo, siendo considerada una herramienta estratégica indispensable para el éxito organizacional. En este sentido, radica su importancia en la incorporación y la gestión adecuada, que se encuentre alineada a los objetivos de la organización, como así también a los intereses y necesidades. No hay dudas que la comunicación está ligada al crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones y a los diversos públicos con las que éstas se relacionan.



## Diagnóstico Y Discusión

De acuerdo al relevamiento realizado a la empresa Redolfi S. R. L, se pudo arribar al siguiente diagnóstico:

En el análisis FODA se ha detectado que la empresa no cuenta con distintas áreas, entre ellas se encuentra la correspondiente a Recursos Humanos. La empresa carece de formalidades debido a la ausencia de un área que administre las funciones inherentes a procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Gestión del Personal, Higiene y Seguridad, entre otras. Es decir, así como el resto de los recursos y gestiones que desarrolla la empresa, es de igual o mayor importancia contar con un plan de acción que administre efectivamente los Recursos Humanos, que proyecte su importancia a nivel general y fundamentalmente se encargue de mantenerlos en el tiempo.

Se ha advertido que Redolfi S. R. L no cuenta con estrategias planificadas de publicidad y comunicación que proyecten estratégicamente como llevar los productos al mercado y que sigan comercializándose en el tiempo. Las tareas relacionadas con la comunicación, el marketing y publicidad no son gestionadas, además tampoco en su estructura organizativa se detecta la existencia de un área en el que se le deleguen estas actividades. En el área comercial se ha identificado la falta de estrategias de segmentación a sus clientes, que generen tiempos y recursos en la fidelización o captación de clientes potenciales.

En este sentido, el posicionamiento de la empresa está dado por la trayectoria que ha logrado en el mercado, no porque respondan a objetivos planteados para el logro y crecimiento de esta.

Estos resultados expuestos confirman que la empresa presenta diferentes problemáticas que generan ineficiencias en sus procesos y estos derivan en una pérdida de rentabilidad potencial y por ende en su expansión organizacional. Esto se encuentra reflejado en un área de comercialización, la organización presenta estrategias poco desarrolladas y genera efectos directos en términos económicos, ya que las oportunidades de gestión son completamente desaprovechadas disminuyendo su capacidad comercial.

De acuerdo a lo expuesto, será necesario promover y fortalecer activamente la incorporación de diferentes herramientas, con marcadas estrategias que apunten al crecimiento.

Frente a este contexto, se hace necesario el diseño de un plan estratégico que permita a la organización ser más competitiva y permanecer en el mercado. Las problemáticas merecen ser atendidas en el marco de las gestiones y planes estratégicos que contengan el diseño y la

configuración de las políticas correspondientes que logren posicionar a la empresa en un lugar competitivo dentro de los mercados.

Reconociendo la importancia de la temática planteada, surge la necesidad de trabajar sobre herramientas estratégicas organizacionales, enfocándonos en una gestión que apunte al desarrollo integral del valor agregado frente a sus competidores, optimizando así, los resultados en la organización. Es necesario el diseño de un plan estratégico que permita a la organización, en un corto plazo, ser más competitiva y permanecer en el mercado bajo el modelo de negocios que potencie su desarrollo organizacional.

La relevancia del caso radica en hacer frente al problema detectado mediante la implementación de un plan estratégico que promueva el desarrollo y conduzca al éxito organizacional, posicionando a la organización con una fuerte estrategia corporativa y comercial.

Sumado a esto, se pretenden lograr dos relaciones esenciales para la organización: 1- bajo costo, debido a que el programa requiere la inversión de un valor posible de afrontar; 2- alto beneficio, ya que pretende potenciar la imagen corporativa y comercial de la organización.

## **Propuesta**

El presente plan de implementación consiste en la elaboración de un plan estratégico que incremente la presencia comercial de Redolfi SRL como herramienta estratégica que alíne los objetivos organizacionales potenciando la imagen corporativa y comercial de la organización.

### **Objetivos del Plan**

Objetivo General:

- Incrementar la presencia comercial de Redolfi S. R. L consistente en un aumento del 10% de su cartera de clientes en vías de la diferenciación y enfoque en el periodo 2020-2021.

Objetivos Específicos:

- Aumentar en un 2,5% la dotación del personal del área de comunicación que refuerce las funciones de comunicación institucional en el periodo 2020.
- Desarrollar en un 10% la cartera de los clientes mediante el uso de los medios de comunicación externa, para que la información llegue a potenciales clientes durante el periodo 2020 y 2021.
- Optimizar en un 50% la imagen corporativa y comercial durante el periodo 2021.
- Incrementar en un 25% los volúmenes de ventas en un nuevo segmento de mercado durante el periodo 2021.

### **Alcance del Plan**

El alcance del plan estratégico de Comunicación involucra a todos los colaboradores de la empresa Redolfi S. R. L, Provincia de Córdoba.

### **Marco de Tiempo**

El presente plan de intervención se pondrá en marcha el primer día del mes de Agosto del presente año, dando por finalizado el 30 de Junio del año 2021.

### Actividades del Plan

En función del cumplimiento de los objetivos específicos del presente trabajo, se plantean las actividades desarrolladas por cada uno de ellos.

### Mejorar el Área de Comunicación Institucional y su Dotación de personal

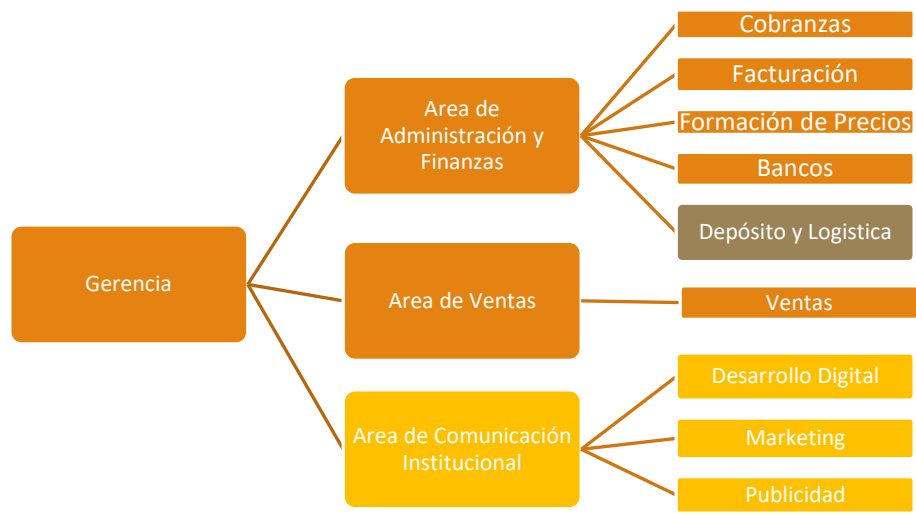
Actualmente la empresa cuenta con una dotación de 170 empleados y sus principales áreas se encuentran representadas en el siguiente esquema.

La propuesta de mejora apunta a definir el departamento dentro del área de comunicación con las respectivas funciones dentro del mismo como una herramienta de dirección u orientación estratégica que refuerce la función de la comunicación institucional en el periodo establecido.

El área de comunicación es clave en cualquier organización, puntualmente en Redolfi S.R.L ya que ésta, pretende potenciar la imagen corporativa y comercial de la organización y esto generará un incremento en su cartera de clientes.

El área de comunicación deberá estar encabezada por la Gerencia de Redolfi S.R.L. El área de comunicación propuesta ha sido ideada con diferentes departamentos que tendrán funciones específicas. Es por ello que se deberá integrar un máximo de 4 personas que estarán centradas en el manejo del área: Un responsable en Comunicación; un analista en desarrollo digital; un analista en publicidad y un analista en marketing. El objetivo es desarrollar y optimizar dichas áreas para alcanzar los objetivos comerciales y además de crear una imagen positiva de la empresa, también crear una mejor reputación de la misma.

Ilustración 5. Área de Comunicación Institucional



Fuente: elaboración propia

Es decir que, el área de Comunicación Institucional se encuentra dividida en tres departamentos específicos: Desarrollo digital, Marketing y Publicidad donde sus objetivos y funciones deberán estar puestos en la comercialización y venta de los productos y servicios.

El área de comunicación deberá contar con personal capacitado para desenvolver correctamente la comunicación externa de la compañía. Esta área deberá componerse de diferentes puestos, para así poder optimizar la comunicación y obtener los resultados esperados.

El inicio de la actividad será el 01 de agosto y finalizará el 31 de octubre 2020. Estará involucrado el Gerente General, el Jefe del área de Administración y Finanzas, y la encargada del Plan.

### **Optimizar el uso de los medios de comunicación externa, para que la información llegue a sus potenciales clientes.**

#### ➤ Comunicación On-line: Presencia en Medios Digitales.

Se crearán medios digitales para desarrollar la comunicación de la empresa con su público meta.

- La creación y actualización de los nuevos canales de comunicación se realizará a través de la renovación de la página web, permitiendo que esta sea más interactiva con su público.
- Se creará una fan page. La empresa no cuenta con esta herramienta que tiene un potencial importante y que debe ser aprovechado como una herramienta de comunicación que vincule más directamente a la comunidad con la institución.
- Se creará usuario un de Instagram para la interacción con el cliente.

A través de estas herramientas virtuales, se generarán contenidos y tráfico con su público meta, influyendo y transmitiendo en ellos la información de la organización. Para ello, se debe generar al menos dos contenidos semanales que informen acerca de la empresa, sus productos y promociones. Además, se deberá destacar cualquier nota de prensa publicada.

Se generará la presencia institucional de la empresa en los medios y además frente a todos sus competidores, apuntando al público meta que no son consumidores de estas herramientas.

➤ Acciones Publicitarias

Se crearán acciones publicitarias en diferentes medios masivos que logren mayor impacto en las comunicaciones con los distintos públicos y contribuyan al reconocimiento de la empresa.

- Spot Radial
- Medios Televisivos
- Revistas/Periódicos

Lo que se desea lograr es incrementar la presencia institucional en los medios, así como fortalecerla frente a sus competidores.

El inicio de la actividad será el 1 de noviembre del 2020 y finalizará el 28 de febrero del 2021. Estará involucrado el Gerente General, el Jefe de Comunicación y la encargada del Plan Lic. En Administración de empresas.

**Crear vínculos con la comunidad para potenciar el valor de la marca.**

➤ Presencia en Responsabilidad Social

Se considera necesario que la empresa adopte presencia en la comunidad bajo el concepto de Responsabilidad Social. Este es un instrumento eficaz para demostrar su compromiso con la sociedad y ayuda a consolidar la reputación corporativa con diferentes de acciones que respondan a preocupaciones sociales, erradicación de la pobreza, cumplimiento de los derechos humanos y la protección del medio ambiente. Son alianzas establecidas con instituciones que generan beneficio mutuo.

- Establecer vínculos con comedores comunitarios;
- Crear vínculos con comedores escolares.

La finalidad de esta estrategia es destinar una determinada suma de dinero para realizar donaciones a las diferentes entidades carenciadas, a modo de colaboración tanto en eventos hacia la comunidad como en proyectos que se desarrollan para cooperar con la sociedad.

El inicio de dicha actividad será el 1 de Enero del 2021 y finalizará el 30 de Junio del 2021. Estará involucrado el Gerente General, el Jefe de Comunicación y la encargada del Plan Lic. En Administración de empresas.

## **Reforzar la Imagen Corporativa en sus Clientes**

### ➤ Fidelizando Clientes

Se crearán acciones que alineen la identidad corporativa y la comunicación hacia sus públicos externos.

Por ello, se buscará transmitir los objetivos, misión y valores institucionales a su público objetivo que permita identificarse y diferenciarse frente a sus competidores fortaleciendo la presencia institucional de la organización. Con ello se espera profundizar la imagen que poseen los públicos actuales sobre la empresa e influir positivamente en sus públicos potenciales.

- Crear herramientas de merchandising: carpeta institucional, folletos, almanaques, lapiceras, camisetas que transmitan mensajes de valor de la empresa.
- Ofrecer promociones, descuentos exclusivos a clientes existentes que marque una diferencia frente al público en general.

El inicio de la actividad será el 1 de Enero y finalizará el 31 de Marzo del 2021. Estará involucrado el Gerente General y Jefe de Comunicación y encargada del Plan Lic. En Administración de empresas.

## **Estrategias de Ventas en el segmento del mercado existente**

### ➤ Captación de Nuevos Clientes

El área de venta tendrá como finalidad captar nuevos clientes a través de distintas publicidades, volantes, vallas publicitarias, plataforma virtual, que deberán diseñarse estratégicamente en lugares donde recurren los clientes o su nuevo nicho de mercado.

La fuerza de ventas se encargará de contactar con cada uno de los clientes que manifiesten interés por los productos, en el que se indagará con profundidad sobre el interés y la necesidad del cliente. Dicha información permitirá ofrecer ventajas de precios de productos, como también la optimización en la distribución y entrega de ellos.

➤ Diferenciación en Precios de Productos

Se determinará una lista de precios para clientes con las especificaciones del producto y el tamaño de cada uno de ellos. La lista contendrá, por un lado, los precios de los productos en cantidades unitarias sin descuento, y por otro lado una diferencia por volúmenes de compra que superen las 250 unidades con un 10% de descuento. La finalidad del mismo es exhibir los precios del producto, a mayor cantidad de compra, mejor precio de venta.

➤ Creación de Telemarketing

Se contará con un personal de venta exclusivo para la atención y venta telefónica de clientes existentes y nuevos clientes.

La finalidad es brindar un soporte de atención a los clientes, consistente en el asesoramiento continuo y mejora del servicio de ventas.

Para los potenciales clientes, se contará con vendedores especiales que se contactaran con ellos mediante un previo listado con la siguiente información: nombre y apellido, dirección y medios de contactos. Esto les permita concretar visitas para ofrecer los productos con sus respectivos descuentos.

El inicio de la actividad será el 1 de marzo del 2021 y finalizará el 30 de junio del 2021. Estará involucrado el Gerente General, el Jefe de Comunicación y la encargada del Plan Lic. En Administración de empresas





### Recursos Involucrados

Recursos	Contenido	Cantidades	Valor	Valor Total
Generales			Unitario	
Recursos Humanos	▪ Jefe de Comunicación	11	\$40.000	\$ 440.000,00
	▪ Analista de Publicidad	11	\$ 30.000	\$ 330.000,00
	▪ Analista de Marketing Sueldo 9 meses x \$30.000	11	\$ 30.000	\$ 330.000,00
Recursos Materiales/Técnicos	Herramientas de merchandising:			
	▪ Carpeta institucional	1250	\$ 40.00	\$ 50.000,00
	▪ Folletos	6000	\$ 5.00	\$ 30.000,00
	▪ Almanagues,	6000	\$ 5.00	\$ 30.000,00
	▪ Lapiceras,	6000	\$ 5.00	\$ 30.000,00
	▪ Camisetas	200	\$ 100.00	\$ 20.000,00
	▪ Acciones Publicitarias:			
	▪ Spot Radial,	120 días	\$ 2.500,00	\$ 300.000,00
	▪ Medios Televisivos.	120 días	\$ 1.666,66	\$ 200.000,00
	▪ Revistas/Periódicos.	120 días	\$ 1.250,00	\$ 150.000,00
▪ Donaciones a Comedores Comunitarios o Escolar.	180 días	\$ 1.666,66	\$ 300.000,00	
				<b>\$ 2.210.000,00</b>

### **Evaluación del Plan de Intervención.**

En función de realizar acciones de seguimiento al plan de intervención, se plantea la necesidad de aplicar un instrumento que permita medir o evaluar los resultados y alcances del plan de trabajo. Para ello se prevé la aplicación de una encuesta de satisfacción para clientes actuales, encuesta a clientes nuevos y, por último, la medición de resultados publicitarios.

- **Encuesta de Satisfacción del Cliente:**

Definir la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de un individuo que resulta de la comparación entre el rendimiento percibido del producto o el servicio con sus expectativas. Esto quiere decir que el objetivo de mantener satisfecho al cliente es primordial para cualquier empresa. Por ello, se contempla realizar la encuesta al inicio del plan de intervención, en el mes de Agosto del 2020, y la siguiente cuando finalice el plan que permita medir los resultados antes y al finalizar el proceso, mes de mayo 2021. (Ver Anexo I)

- **Encuesta a Nuevos Clientes:** esta encuesta tiene como finalidad indagar sobre los medios publicitarios que permitieron a los clientes conocer el servicio. Además de ello interesa recabar la información y las expectativas que tienen los clientes sobre la empresa. (Ver Anexo II)
- **Medir la actividad del Facebook e Instagram** mediante las herramientas estadísticas propias de las aplicaciones. Estas serán evaluadas mediante un seguimiento periódico por los responsables de marketing y publicidad., tomando como referencia la cantidad de seguidores, las interacciones de contenidos “me gusta” de la página y los comentarios del público.

Estas herramientas servirán para controlar el cumplimiento de los objetivos propuestos y del logro del objetivo general del plan de intervención que pretende desarrollar las comunicaciones externas en Redolfi S. R. L, con el fin de potenciar la imagen corporativa y comercial de la empresa en vías de la diferenciación y el enfoque.

## Medición de la Propuesta: Retorno a la Inversión

Para determinar el retorno de la Inversión se procede al siguiente análisis:

Facturación Anual	Total de Clientes	Facturación promedio por cliente	Aumento del 10% de la cartera de Clientes	Incremento de Facturación	Rentabilidad del 5%
\$ 53.000.000,00	6000	\$ 8.833,33	600	\$ 5.300.000,00	2.650.000,00

A este cálculo se le estima el beneficio que producirá la propuesta con el aumento del 10% de su cartera de clientes. Y a ello, se le aplica el cálculo ROI.

(Valor obtenido del beneficio - valor total de la Inversión)

Valor total de la Inversión

**Cálculo de ROI:**  $\frac{5.300.000,00 - 2.210.000,00}{2.210.000,00}$

2.210.000,00

**ROI= % 0,40**

Los cálculos de Retorno a la Inversión reflejan un resultado económico del 0,40%, generado como resultado del plan de implementación estratégico de Comunicación. Es decir, es el rendimiento que se obtendrá producto de la inversión generada.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### *Conclusión*

El presente trabajo final ha consistido en la elaboración y realización de un análisis exhaustivo de la empresa seleccionada: A. J. & J. A. Redolfi S.R.L..

En la primera etapa del trabajo se ha partido de un estudio de la situación inicial y por consiguiente la realización de un diagnóstico mediante la aplicación de diversas herramientas de análisis que permitirán detectar las problemáticas por las que atravesaba la empresa, para luego poder efectuar un plan de implementación acorde a las necesidades de la misma.

Con los resultados obtenidos en el diagnóstico, se ha llegado a la conclusión de que la empresa presenta diferentes problemáticas que generan ineficiencias en sus procesos y estos derivan en una pérdida de rentabilidad potencial y por ende en su expansión organizacional.

Frente a este contexto, fue necesario diseñar un plan estratégico que permita a la organización ser más competitiva y permanecer en el mercado bajo un modelo de negocios que potencie su desarrollo organizacional.

En el plan se ha estipulado como objetivo general incrementar la presencia comercial de Redolfi S. R. L con un aumento del 10% de la cartera de clientes por vías de la diferenciación y enfoque en el periodo 2020-2021. A su vez, se han definido los objetivos específicos como conductores de las metas propuestas que pretenden lograrse al finalizar su puesta en marcha. Las actividades se dividieron en cuatro etapas que se interrelacionan entre sí, y que aplicadas de manera progresiva lograrán cumplir los objetivos y el éxito organizacional.

La primera etapa pretende aumentar en un 2,5% la dotación del personal del área de comunicación que refuerce las funciones de comunicación institucional en el periodo 2020, y para ello se ha considerado como acción conducente mejorar el área de comunicación institucional y sus dotaciones personales en un plazo de tres meses.

La segunda etapa, busca desarrollar en un 10% la cartera de los clientes mediante el uso de los medios de comunicación externa, para que la información llegue a potenciales clientes en el periodo 2020 y 2021. Las actividades definidas optimizarán el uso de los medios de comunicación externa, para que la información llegue a sus potenciales clientes y establezca vínculos con la comunidad y consecuentemente incremente el valor de la marca. Estas actividades fueron distribuidas para ser realizadas en un lapso temporal de ocho meses.

En cuanto a la tercera etapa, este plan tiene como finalidad optimizar en un 50% la imagen corporativa y comercial de la empresa en el periodo 2020 y 2021. Esta etapa se acompaña de actividades y acciones que refuerzan la imagen corporativa en sus clientes.

Y por último, en la cuarta etapa, se ha definido incrementar en un 25% los volúmenes de ventas en un nuevo segmento de mercado en el periodo 2021. Para ello, se establecieron como acciones la captación de nuevos clientes, diferenciación en precios de productos y la creación del telemarketing.

No cabe duda que el plan propuesto hará frente al problema detectado promoviendo el desarrollo integral y el posicionando de la organización con una fuerte estrategia corporativa y comercial. Sumado a esto, se considera que la puesta en marcha contempla una variable de bajo costo, ya que el programa requiere de la inversión de un valor posible de afrontar, dejando como resultado un alto beneficio a la compañía.

#### *Recomendaciones*

Se recomienda a la empresa enfocar objetivos de trabajo en la implementación de nuevas herramientas de comunicación interna y externa, como principal complemento del plan propuesto para maximizar sus beneficios. Es esencial el reconocimiento de que la comunicación está ligada al crecimiento y fortalecimiento de las organizaciones y por ello su aplicación y desarrollo son esenciales.

A su vez, la propuesta planteada no logra abarcar todos los problemas que han sido detectados, como ser la falta de formalidades del área de Recursos Humanos, es decir la ausencia de procesos formales que administren las funciones inherentes a los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Gestión del Personal, Higiene y Seguridad, entre otras. Es decir, así como el resto de los recursos y gestiones que desarrolla la empresa, es de igual o mayor importancia contar con un plan de acción que administre efectivamente los Recursos Humanos, que proyecte su importancia a nivel general y fundamentalmente se encargue de mantenerlos en el tiempo. Por lo expuesto será necesario considerar el desarrollo del área de gestión de sus RR.HH que funcione como un aliado estratégico en los objetivos organizacionales que se pretenden alcanzar.

## BIBLIOGRAFÍAS

- Ayestarán Crespo, R., Rangel Pérez, C., Sebastián Morillas, A. (2012). Planificación Estratégica y gestión de la publicidad. Madrid: Editorial ESIC. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=CSL4DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=la+planificacion+estrategica+tesis+pdf&ots=m-HUAIcRfy&sig=Jn1Jw2HUc60mgoE4in7-6DJ5GtY#v=onepage&q&f=false>
- Baraybar Fernandez, A. y Luque de Marcos, J. (2018). Nuevas Tenencias en la Construcción de Marcas: Una aproximación al Storydoing. Recuperado de: <https://revistaprismasocial.es/article/view/2745>
- Bojórquez Zapata, M. y Pérez Brito, A. (2013). Planeación Estratégica: un Pilar en la Gestión Empresarial. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- De Duran, A. (2014). Planificación Estratégica Publicitaria. Recuperado de: <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/2x02-Planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-publicitaria.pdf>
- Del Águila Lara, V. (2015). Plan Estratégico de Comunicación Externa para una Organización de Mujeres en Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/68/Del-Aguila-Virginia.pdf>
- Fernández Collado, C. (1991). La Comunicación en las organizaciones. México D. F.: Trillas.
- Fernández Romero, A. (2003). Dirección y Planificación Estratégica. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=la+planificacion+estrategica&ots=UHfVe\\_qgwn&sig=7qMB2AvTczcJZlmlhUJjrvaXOZE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=la+planificacion+estrategica&ots=UHfVe_qgwn&sig=7qMB2AvTczcJZlmlhUJjrvaXOZE#v=onepage&q&f=false)
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Recuperado de: <https://books.google.com.ar/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PR4&1pg=PR4&dq=David,+F.+%E2%80%9CConceptos+de+Administraci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica%E2%80%9D.+9na+Edici%C3%B3n.+M%C3%A9xico.+Pearson+Educa%C3%B3n,+2003.&source=bl&ots=i-FQL4iD5-&sig=ACfU3U0M9kvvnA5yf9SK484IhYoZCe0fDg&hl=es->

[419&sa=X&ved=2ahUKEwif2ZKmlsrpAhUjK7kGHXbeD\\_AQ6AEwBnoECACQAQ#v=onepage&q=estrategia%20es%20un%20medio&f=false](https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44043204005/html/index.html)

Garbanzo Vargas, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/440/44043204005/html/index.html>

Joao Pedro Da-FonsecaI , Arialys Hernández-NariñoII, Alberto Medina-LeónII, Dianelys Nogueira-RiveraII. Relevancia de la planificación estratégica en la gestión pública. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433596011.pdf>

Koontz,H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). Administración: Una Perspectiva Global Empresarial. 14ª Edición. México: McGraw Hill. Recuperado de: [https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n\\_14\\_ed\\_-\\_Harold\\_Koontz\\_Weihrich\\_y\\_Cannice](https://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Weihrich_y_Cannice)

López Parra, M. (2013). La Planeación Estratégica: Un Pilar en la Gestión Empresarial. Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Magretta, J. (2011). Para Entender a Michel Porter: Guía esencial hacia la estrategia y competencia. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JNvhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=estrategia+segun+porter+&ots=JmsRcf2cMH&sig=IE6vFDrJ\\_KRksynatyyf9PR-inE#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JNvhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=estrategia+segun+porter+&ots=JmsRcf2cMH&sig=IE6vFDrJ_KRksynatyyf9PR-inE#v=onepage&q&f=false)

Martin, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3934101.pdf>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2019). Producir más alimentos con menor impacto ambiental. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/producir-mas-alimentos-con-menor-impacto-ambiental>

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1998). El proceso estratégico, conceptos y casos. México: Prentice Hall.  
Paladines Galarza, F., Yaguache Quichimbo, J., Altamirano Benítez, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. Universidad de los Hemisferios Quito, Ecuador. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036051.pdf>



Paneca González, Y. (s.f.) La Planificación Empresarial: Un Acercamiento Conceptual. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2010b/ypg.zip>

Porter, M. (2015). Estrategia Competitiva. Segunda Edición. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?id=\\_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=porter+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikuv3Gr47pAhXKCrkGHV\\_WCPEQ6AEIJzA#v=onepage&q=concepto%20estrategia&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=_n0dDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=porter+estrategia&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikuv3Gr47pAhXKCrkGHV_WCPEQ6AEIJzA#v=onepage&q=concepto%20estrategia&f=false)

SAIJ (s.f.) Ley 18.284. Código Alimentos Argentinos. Recuperado de: [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/0\\_0\\_inicio.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/0_0_inicio.htm)

Tur Viñes, V., Monserrat Gauchi, J. (2015). El Plan Estratégico de Comunicación. Estructura y Funciones. Recuperado de: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46\\_VinesGauchi\\_V88.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N88/Varia/46_VinesGauchi_V88.pdf)

Santander (2020), Argentina: Política y Economía. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Milei, J. (2020). Análisis y política económica en tiempos de Coronavirus. Recuperado de: <https://www.cronista.com/columnistas/Analisis-y-politica-economica-en-tiempos-de-coronavirus-20200402-0001.html> Copyright © www.cronista.com

Lloronte, C. (2019). Deuda en Argentina: cómo el país se convirtió en el más endeudado de América Latina. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47207766>

Albornoz, M. (2015). Recuperado de: <https://www.oei.es/historico/salactsi/albornoz.pdf>

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

## ANEXO I

### Encuesta Cliente

Nombre:
Edad:
Sexo:

En cada una de las siguientes preguntas, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Pregunta	Escala de importancia				
	En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
¿Cuál es la frecuencia con la que compra nuestros productos?	1	2	3	4	5
¿Considera que estos satisfacen sus necesidades?	1	2	3	4	5
¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a comprar nuestros productos?	1	2	3	4	5
¿Cuál es la calidad de la información sobre nuestros productos?	1	2	3	4	5
¿Cómo fue la atención para resolver sus dudas?	1	2	3	4	5
¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?	1	2	3	4	5
En general, ¿qué tan satisfecho está con esta compañía?	1	2	3	4	5
¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejorarían su experiencia con nuestra marca?	1	2	3	4	5

## ANEXO II

## Encuesta de Satisfacción del Cliente

Nombre:
Edad:
Sexo:

En cada una de las siguientes preguntas, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Pregunta					
¿Cómo ha conocido nuestros servicios?	Radio	TV	Redes Sociales	Recomendado	otros
En comparación con otras alternativas de tipo producto/servicio, el producto/servicio es ...	Mucho mejor	Algo mejor	Igual	Peor	Otros
¿En que considera que nos diferenciamos de la competencia?	Calidad de Atención	Diferenciación de Precios	Calidad del Producto	Ofertas/Promociones	Otros
¿Qué atributo considera importante al compararnos con otras empresas?	Profesionalismo	Calidad en posventas	Variedad de productos	Relación calidad/precio	otros
¿Volvería a comprar nuestros productos?	Si	No	Probablemente	Siempre	otros
¿Se encuentra satisfecho con la empresa?	Si	No	Probablemente	Siempre	otros
¿Le interesa que se le comuniquen promociones o descuentos?	Si	No	Probablemente	Siempre	otros
¿Qué herramienta de comunicación utiliza frecuentemente?	E-mail	WhatsApp	Redes sociales	App	otros