



Trabajo Final de Grado
de Relaciones Públicas e Institucionales

Gestión de la comunicación externa para la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos clientes en Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L

Juliana Dellarossa

DNI: 31778702

Legajo: VRPI005646

Resumen

En el siguiente reporte de caso se presenta la organización A. J & J. A Redolfi SRL, una empresa familiar localizada en James Craik, Provincia de Córdoba, para ser abordada desde una perspectiva comunicacional propia de las relaciones públicas. A partir de un correspondiente análisis, se identifica la problemática a tratar que se contextualiza desde un marco teórico, cuyos temas más importantes para este reporte son: las relaciones públicas, la comunicación, los públicos y vínculos. Luego, se lleva a cabo el diagnóstico del caso, para el cual se diseña un plan con el objetivo de fortalecer los canales de comunicación y mejorar la vinculación de la empresa con sus públicos externos. A través del diseño e implementación de distintas tácticas, se pretende lograr los objetivos del presente trabajo y contribuir también al logro de los objetivos de la organización. Dicho plan integrado por tácticas se presenta en un cronograma ya que todo plan debe ser estimado en relación con los tiempos y plazos de realización de las acciones, el control de estas y una gestión eficaz. A continuación de éste, un presupuesto respectivo a la inversión, las actividades y los tiempos. Culminando el reporte se presentan las conclusiones y recomendaciones del caso.

Palabras clave: Relaciones Públicas, Comunicación Externa, Públicos y Vínculos

Abstract

The following clinical case introduces the organization A. J & J. A Redolfi SRL, a family business located in James Craik, State of Córdoba, to be approached from a communicational perspective of public relations. Based on an analysis of a contextualized theoretical framework, the problem to be addressed is identified, taking public relations, communication, audience and relationships as the most relevant topics for this report. Then, the case's diagnose is carried out, for which a plan is designed with the objective of strengthening the organization's communication channels and improving the company's relationship with its external audiences. Through the use of different tactics, the strategy is to align the objectives of the study with those of the organization. The methodology used consists of a detailed plan presented on a schedule format, having in consideration times and deadlines for carrying out the actions, their control and effective management. Moreover, it includes a budget review for investment, activities, and times. All conclusions and recommendations of the case are presented at the end of the report.

Key words: Public Relations, External Communication, Stakeholders *and* Partnership.

Índice

Introducción	1
<i>Marco de referencia institucional</i>	1
<i>Breve descripción de la problemática</i>	2
<i>Antecedentes de caso.....</i>	2
<i>Relevancia del caso</i>	3
Análisis de la situación	4
<i>Descripción de la situación</i>	4
<i>Análisis del contexto</i>	5
<i>Diagnóstico Organizacional.....</i>	8
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i>	10
Marco teórico	14
<i>Relaciones Públicas</i>	14
<i>Comunicación.....</i>	14
<i>Comunicación Organizacional.....</i>	15
<i>Comunicación Externa</i>	16
<i>Públicos</i>	16
<i>Vínculo</i>	17
Diagnóstico y Discusión.....	18
<i>Declaración del problema</i>	18
<i>Justificación del problema</i>	18
<i>Conclusión Diagnóstica.....</i>	19
Plan de Implementación.....	20
<i>Objetivo General y Específicos</i>	20
<i>Alcances y limitaciones.....</i>	20

Táctica N° 121
Táctica N° 222
Táctica N° 323
Táctica N° 423
Táctica N° 524
Táctica N° 625
Evaluación del Plan Global26

Diagrama de Gantt 27
Presupuesto 28

Conclusión 29
Recomendaciones 30

Referencias Bibliográficas..... 31

Anexo..... 34

Introducción

A continuación, se presenta el reporte de caso que corresponde al trabajo final de grado para la carrera de Lic. en Relaciones Públicas e Institucionales basado en la organización A. J. & J. A. Redolfi SRL. con el objetivo de implementar para la misma un plan de relaciones públicas enfocado en la comunicación externa. De esta manera, dicho plan se centrará en eficientizar y fidelizar el vínculo con sus públicos.

Marco de referencia institucional

La empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba Argentina, lleva más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, cuenta con un equipo de trabajo de 170 empleados, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales.

La empresa comenzó con dos hermanos que adquirieron un negocio de cigarrería, bazar y librería que con el paso de los años cada uno decidió seguir su propio rumbo, uno con el negocio original y el otro con el rubro de distribución. Éste último, luego de varias adquisiciones constituyó en 1990 la empresa madre con la actual denominación.

Actualmente la empresa posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en varias ciudades (San Francisco, Río Tercero y Río cuarto), y distribuidoras (en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto). Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. a través del tiempo, ha demostrado su continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Actualmente, cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba y otras provincias.

La estrategia que la empresa se plantea consiste en marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un “servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos”. Asimismo, la visión que la empresa define 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”. Íntimamente relacionada con la visión, se define la misión que consiste en “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”.

Finalmente, para cumplir con todo lo que la empresa se propone, se señalan los valores de respeto, confianza, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo, responsabilidad social y comunitaria, y orientación al cliente.

Breve descripción de la problemática

En términos generales se ha podido detectar sobre la organización que la comunicación externa se caracteriza por ser escasa, tradicional y sin una planificación concreta. Tienen pocos canales y desactualizados, se manejan por el posicionamiento de la empresa y patrocinan eventos y equipos deportivos. Adicional, no hay un área de comunicación ni una persona a cargo de llevar adelante acciones específicas de comunicación que trabaje de manera integral con las demás áreas.

En base a ello, se considera conveniente abordar un plan de comunicación que implique acciones de comunicación externa tanto para mejorar y potenciar la relación con sus clientes, como también así para captar nuevos clientes.

Antecedentes de caso

En cuanto al tema de gestión de la comunicación externa dentro de una organización existen infinidad de estudios y antecedentes de caso, no obstante, se tomaron como referentes los que se considera pueden aportar de manera más oportuna el presente reporte de caso.

Por un lado, un estudio realizado en la Universidad Rey Juan Carlos, España donde a partir del abordaje del testimonio de 40 empresarios familiares se estudia la visión que las empresas

familiares tienen acerca de la comunicación y su incidencia en la consecución del éxito (Armendáriz, E. 2020). Por otra parte, se toma como referente un estudio realizado en base a consideraciones de diferentes autores y publicaciones especializadas en donde se aborda la etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas (Madroño, G. y Capriotti, P. 2018). También, un estudio realizado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador en donde a partir de un diseño de plan de comunicación externo se pretende fortalecer la imagen institucional (Montecé Moreno, 2020). Finalmente, otra investigación ecuatoriana cuyo objetivo es establecer pautas reales para fidelizar a los públicos heterogéneos, a través del planteamiento de estrategias ligadas al mejoramiento del servicio y canales de comunicación, que permitan fortalecer el sentido de pertenencia (VK Duque Rengel, ME Abendaño Ramírez, AV Velásquez Benavides, 2017).

Relevancia del caso

Con el paso del tiempo la comunicación en general, y su adecuada gestión en particular, se ha convertido en una herramienta de interés fundamental orientando su accionar a la concreción de objetivos organizacionales. La actualidad está marcada por los cambios, los avances, las problemáticas coyunturales; adaptarse a ello trae aparejado un permanente cambio y actualización, con la ambición de alcanzar resultados eficientes producto de gestiones eficaces.

Las empresas necesitan planificar la comunicación como parte ineludible de su accionar, deben pasar de un estado improvisado y artesanal para transformarse en una comunicación profesional, que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización, las metas propuestas y los valores que determinarán su accionar.

En base a ello y a los antecedentes mencionados se considera importante que la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, pueda reconocer la importancia de gestionar la comunicación externa para mantener y captar nuevos clientes. Una buena gestión de la misma puede brindar beneficios a la organización como obtener nuevos clientes, mantener y fidelizar a los actuales, proyectar una buena imagen y lograr un posicionamiento fuerte en el mercado.

Análisis de la Situación

Descripción de la Situación

Se abordarán en este trabajo, algunos datos considerados relevantes en torno a la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi SRL. que posee 60 años de trayectoria en el mercado, con importantes proyecciones de crecimiento y expansión lo cual implica nuevos desafíos.

Es importante destacar que la empresa comercializa productos de otras grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Las Marías S. A., Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes. Pero, sus clientes son en general pequeñas empresas de pocos m², unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos que, por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería (utilitarios) ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra como despensas de barrios, minimercados, farmacias, kioscos, librerías, bares, confiterías.

Estas características hacen que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere; y la altísima competencia hace que pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este.

En este reporte de caso se partirá del hecho de reconocer que A. J. & J. A. Redolfi SRL en la actualidad no cuenta ni con una planificación estratégica de la comunicación ni con una persona responsable de los temas referidos a la comunicación; tampoco se planifica una comunicación personalizada y diversificada para cada cliente o público ya que en muchos casos ni siquiera se los identifica particularmente sino como un número más en cuanto a la efectivización de la compra.

A partir de allí, se pondrá especial interés al sistema actual por medio del cual la empresa pretende captar clientes basado en las publicaciones en las redes sociales (Facebook e Instagram), la actualización de la información en los sitios propios de internet (en Google My Business o el website oficial), el boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. Asimismo, se reparará en las escasas acciones que se ponen en práctica para retener a sus clientes.

Adicional, se tendrán en cuenta las acciones que la empresa lleva a cabo, más bien por hábito o costumbre, en busca de establecer su posicionamiento; como lo son el patrocinio de eventos y equipos deportivos locales (club de básquet: Chañares, club de fútbol: Defensores y club

de vóley de 7ma de James Craik). En cada patrocinio la empresa provee camisetas con la marca de la empresa exclusivamente. Además, sponsorea medios tanto de James Craik como Río Cuarto (radio e infoguía respectivamente) y todos sus vehículos se encuentran pteados e identificados.

Finalmente, y por su marcado perfil solidario, A. J. & J. A. Redolfi SRL colabora frecuentemente con instituciones y eventos de tales fines (Por ejemplo, en la Fiesta Nacional del Tambo pasan el vídeo institucional).

En este reporte se partirá de la base ineludible de reconocer que las Relaciones Públicas e Institucionales pueden definirse como una ciencia y un arte que se encarga de gestionar las comunicaciones entre una organización con sus públicos, con el objetivo de insertar a la primera dentro de una comunidad. De esta manera se trabaja desde la creación, comunicación y mantenimiento de imagen e identidad institucional.

A partir de esto se construyen mensajes idóneos adaptados a los diferentes públicos y ámbitos de actuación, con la intención de crear vínculos estratégicos, siempre y cuando exista una comunidad de intereses entre los mismos.

No solo grandes empresas, organizaciones y gobiernos necesitan de buenas relaciones con sus públicos; las herramientas de las Relaciones Públicas e Institucionales se necesitan para triunfar en mercados ampliamente competitivos; y en este escenario de expansión y potencial crecimiento es en donde se considera que A. J. & J. A. Redolfi SRL necesita poner el foco de su accionar.

Pensar y crear planes estratégicos que se deriven en mejores comunicaciones y relaciones entre la empresa y su comunidad permite que la empresa en cuestión pueda obtener: productos o servicios adaptados a las necesidades y deseos de la demanda, una mayor confianza, respeto y fidelidad por parte de sus usuarios/consumidores, una preferencia por la organización por sobre la competencia y un aumento de la rentabilidad y eficiencia.

Análisis del contexto

Se abordará la organización teniendo en cuenta que la misma está inserta en un contexto dinámico y cambiante en el que todos los elementos se influyen y determinan mutuamente. Para dicho análisis se utilizará como herramienta de trabajo la matriz PESTEL que incluye las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y legales del entorno; permitiendo una perspectiva integral de la situación que rodea a la empresa.

✓ Política:

En este contexto mundial, Argentina inició la preparación para la respuesta, mediante la detección oportuna de personas enfermas que llegaban al país, para contener la enfermedad y mitigar la diseminación. Entre estas medidas, destaca el aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) en todo el país para aquellas personas que no trabajan en sectores esenciales de la economía, que entró en vigor tempranamente, el 20 de marzo.

En este marco, el Gobierno ha establecido una serie de medidas que buscan mitigar el impacto de la crisis en la economía. Se destacan las de mayor relevancia:

- Prohibición de despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor.
- Se implementó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Que consiste en la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de contribuciones patronales; el pago por parte del estado de hasta el 50% del salario de los trabajadores del sector privado, a través del Salario Complementario; un sistema integral de prestaciones por desempleo, con un seguro de desempleo; y para los trabajadores independientes monotributistas de categorías altas y autónomos se lanzó un programa de créditos a tasa del 0% con un límite máximo de \$150.000, que alcanzó a casi 340 mil trabajadores.
- Se aumenta un 40% la partida presupuestaria para gastos de capital.
- Con la intención de garantizar la producción y el abastecimiento de alimentos e insumos básicos, e impulsar la actividad, se lanzó una serie de líneas de créditos blandos que permitirá proveer capital de trabajo a las empresas a tasas preferenciales por un plazo de 180 días con bajas tasas de interés anual. (Análisis inicial de las Naciones Unidas. Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental, 2020, p.28-29).

✓ Económica:

Es conocido que las políticas de aislamiento social, preventivo y obligatorio (ASPO) disminuyeron de manera significativa la actividad económica impactando de manera relevante en el funcionamiento del mercado de trabajo.

La crisis generada por la pandemia presenta un triple shock económico en el nivel local: uno de oferta, uno de demanda y uno financiero (asociado a los problemas de liquidez que enfrentan

las empresas, especialmente las pequeñas y medianas). A esto se le suma el impacto externo derivado de la crisis global, a partir del menor precio de los principales productos de exportación, la reducción del volumen de comercio de bienes y servicios, y las tensiones financieras internacionales (Bonfiglio, J., Salvia, A., Vera, J., 2020, p.35).

✓ Social:

El avance de esta pandemia ha obligado a emprender políticas preventivas de aislamiento social obligatorio, con efectos regresivos en materia laboral, socioeconómica y de desigualdad en las condiciones de vida de la población. Ante dicha situación se han implementado políticas sociales compensatorias como por ejemplo del Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), bonos extraordinarios a jubilados, Tarjeta Alimentar, Salario Complementario pagado por el estado, así como mediante la entrega de viandas y bolsones de alimentos o el retiro de estos de comedores escolares o comunitarios (Bonfiglio, J., Salvia, A., Vera, J., 2020).

✓ Tecnológica:

En un contexto de creciente complejidad para los negocios, las pymes son probablemente las más afectadas por las restricciones de la pandemia. Impulsar nuevas alternativas de ventas y preservar la cadena de pagos son algunas de las prioridades en distintos sectores. La realidad actual de locales cerrados y restricciones en la circulación estimuló aún más el aumento de las transacciones virtuales. El comercio se encamina a la complementariedad de los formatos físico y online, una tendencia que ya ocurría antes de la pandemia (WebRetail, 2020).

La facturación del comercio electrónico ha crecido más de 84% en abril, en comparación con un promedio de los primeros tres meses de 2020. El eCommerce también arroja incrementos significativos en las transacciones entre empresas o business-to-business (B2B). Esa tendencia se apoya a su vez en la dinámica colaborativa entre organizaciones al momento de intercambiar documentos (facturas, remitos, órdenes de compra, entre otros). No se trata simplemente de buenas intenciones; el intercambio electrónico entre empresas permite una gestión de negocios eficiente: menos costos, más margen (El Cronista, 2020).

✓ Ecológica:

El factor ecológico incide en la organización debido a que las operaciones del día a día suponen una amenaza constante al medio ambiente debido al uso de distintas maquinarias, por tal motivo existen regulaciones ambientales que las empresas deben cumplir para reducir cualquier efecto adverso sobre el medio ambiente. La Ley 25.675 es una de las que contempla esta cuestión. Esta contiene normas de derecho civil por responsabilidad de daño al medio ambiente, de derecho procesal y de derecho administrativo (Ley 25.675, 2002).

✓ Legal:

Entre los factores legales, es relevante tener en cuenta la normativa en la que se desenvuelve la organización. La Ley 19.587 de higiene y seguridad laboral es una de las que regulan el accionar de la empresa puesto que ésta es responsable de lograr un entorno seguro y saludable. Esta ley se encarga de hacer cumplir a la organización, y también a los trabajadores, ciertas obligaciones para lograr ese entorno seguro (Ley 19.587, 1972).

Así mismo, se tendrá en cuenta la ORDENANZA N.º 1564/07 sancionada por la municipalidad de Córdoba, en agosto del año 2003 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados (Municipalidad de Córdoba, 2012).

Se considera importante detallar aquí el contexto situacional en el que se lleva a cabo dicho reporte de caso como lo es el semestre marzo-septiembre 2020. Marcado por una situación pandémica global ocasionada por el virus del COVID-19 y que por supuesto afecta de manera diferente al desarrollo de cada país en general y de cada organización en particular. El desafío presente es conocer de la mejor manera esta realidad para actuar en consecuencia y oportunamente. De esta manera, y por medio del presente análisis, se intentará abordar cada variable de relevancia.

Diagnostico Organizacional

Continuando con una perspectiva analítica de la organización en cuestión se abordará teniendo en cuenta la matriz FODA, conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa cuyo principal objetivo es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones

estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. De esta manera, se tendrán en cuenta tanto fortalezas como debilidades en el marco interno como oportunidades y amenazas en el marco externo.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria • Solvencia financiera • Precios competitivos • Activos físicos propios • Proyectos de crecimiento y expansión 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad financiera • Comercialización y venta de productos de marcas legitimadas en el mercado • Sector de actividad esencial y consumo masivo
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No posee una planificación de las comunicaciones • Ausencia de personal responsable de administrar tanto vínculos con públicos internos como externos • Toma de decisiones centralizada • No posee plan de retención ni de captación de nuevos clientes. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto de inestabilidad económica: inflación • Alta competitividad en el mercado • Clientes extremadamente sensibles a los precios

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a las fortalezas A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. presenta una trayectoria enraizada en la cultura misma de la ciudad y del rubro lo cual la legitima en sí misma, adicional a su solvencia y estabilidad financiera que acarrearán confiabilidad por parte de los clientes y proveedores competencia fundamental a la hora de negociar precios con estos últimos. El poseer activos físicos propios, mediante la inversión de un nuevo centro de distribución ubicado en un lugar estratégico, le da la posibilidad de seguir creciendo y proyectando en cuanto a volumen de ventas. De esta manera, se evita la pérdida de ventas por falta de stock, roturas, vencimientos de mercadería por

falta de control, etcétera. Este nuevo centro de distribución también supondría sucursales más cerca de los clientes actuales y la inevitable potencialización de nuevos.

En lo que respecta a las oportunidades, dicha organización también presenta un escenario totalmente positivo y desafiante ya que entre estas se encuentra la confianza financiera y el respaldo que implica la comercialización de grandes marcas que le da a la empresa un indicativo de calidad en sus productos, multiplica las posibilidades de venta y decisión de compra por parte de los clientes. Entre las marcas más reconocidas que comercializa se encuentran: Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Molinos Rio de la Plata, Compañía general de Fósforos, Adams S.A., Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak, entre otras.

En cuanto a las debilidades de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. más destacada se presenta el hecho de que no poseen una persona responsable de planificar las comunicaciones en ninguna medida: no tienen planificadas las comunicaciones dirigidas tanto a su público interno como al externo ni para captar ni para retener clientes. Adicionalmente, y desde el análisis de su organigrama se vislumbra una organización con tomas de decisiones centralizada en su centro de distribución, esto se debe a que la empresa posee sucursales en diferentes puntos. El no poseer un inventario de sus potenciales clientes se convierte en una debilidad al no conocer sus características y su comportamiento de compra, lo que resultaría en una limitación al tratar de establecer estrategias futuras para cada tipo de cliente.

Por último y como amenazas a la empresa se identifica la alta competitividad en el mercado y el contexto de inestabilidad económica del país con índices muy variables de inflación que se replican en los precios de los productos mismos, sumado al hecho de que sus clientes son extremadamente sensibles a los precios y el escaso poder de negociación que poseen. De esta manera, las ventas no están aseguradas y si bien las proyecciones son muy positivas, el margen de incertidumbre es creciente.

Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera

Para abordar desde el campo de las Relaciones Públicas este caso en particular se contará tanto con información provista por la Universidad como así también con la información obtenida de la aplicación de herramientas analíticas como es el caso de PESTEL, que permite abordar

integralmente la influencia del contexto, también desde otro lugar y mediante la confección del FODA, que permite abordar las características internas como la situación externa de la empresa.

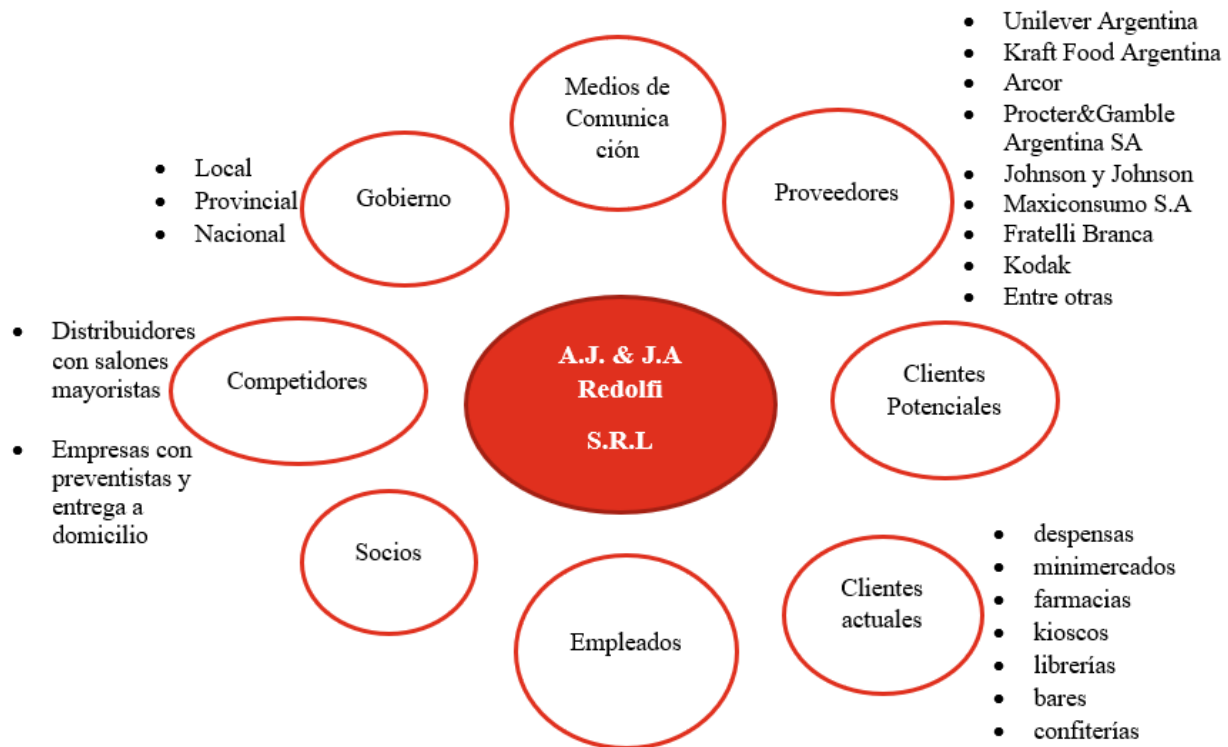
Otra herramienta que se utilizará es el análisis de la página web y las redes sociales: Facebook e Instagram, análisis que se desarrolla en el semestre marzo-septiembre 2020, marcado por una situación pandémica global. Para abordar dicho análisis basado en la observación directa de diferentes indicadores considerados relevantes, se elaboró una grilla donde se registró cada uno de dichos aspectos: imagen y unificación de estética, actualización de contenidos, cantidad de seguidores, frecuencia de publicaciones, interacción con la audiencia, información de contacto y opciones de canales de venta/e-commerce.

En cuanto al sitio web analizado en el mes de septiembre 2020, se comprueba que se encuentra fácilmente, la información es clara y pertinente, aunque no hay actualizaciones con respecto a sus servicios y productos (la solapa de *Ofertas* se encuentra totalmente desactualizada, data de febrero 2020). El diseño es adecuado a los colores institucionales, cumplen con la armonía del logo empresarial, pero podrían mejorarse algunos detalles para lograr hacer aún más vistosa la página. No se observan espacios de interacción con sus públicos, solo la posibilidad de cargar CV en el caso de estar interesado en trabajar en la empresa o contactar por algún tema general.

En lo que respecta a la página de Facebook, también abordada en el mes de septiembre 2020, se observa que tiene vigencia desde el 7 de septiembre de 2016, con información completa en cuanto a la empresa, cuenta con 885 amigos/seguidores, un número bajo para el alcance que tiene la empresa. La regularidad de las publicaciones se mantiene estable (una publicación por semana promedio), la mayoría es pertinente, mantienen en todo momento el logo y la imagen de la empresa en sus posteos. Pero se visualiza muy poca participación por parte del público (posteos con 1 o 2 me gusta y como máximo 87 me gusta). El feedback y la interacción con los clientes es muy bajo.

Finalmente, y cotermporalmente a los demás abordajes, en lo que respecta a la cuenta de Instagram, se observa que tiene vigencia desde el 7 de marzo de 2019, tiene 534 seguidores y las publicaciones en el feed son al momento 61 en total, mientras que la opción de publicaciones de historias no se usa. La información de la empresa se encuentra completa, la imagen, los colores y diseño son correctos, las publicaciones mantienen regularidad (una publicación en el feed por semana promedio) pero la interacción y la participación por parte del público es muy baja, las reacciones por publicación varían de 1 a 300 aprox.

Adicionalmente, se tomará en consideración un mapa de públicos elaborado para el reporte en cuestión y de esta manera se consigue diferenciar los distintos tipos de targets o públicos objetivos de la empresa, logrando así poner foco en los más importantes e identificar oportunidades de mejoras con respecto a los mismos.



Fuente: Elaboración Propia.

Analizando detalladamente, se podría asegurar que los medios de comunicación se presentan como un engranaje entre la organización y todos los clientes o potenciales clientes, ellos funcionan como una ventana a la empresa, mostrando a los demás públicos la información que la organización desea mostrar y la manera en que desea hacerlo.

Los Proveedores son las empresas que dotan a A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. de sus diferentes productos, esta relación permitirá obtener mayores ganancias debido al proceso de negociación de precios que se dé para con ellos.

Los clientes o consumidores son los que mueven a toda la organización. Fidelizarlos mediante un buen servicio y hacerlos sentir parte de la empresa permitirá construir una relación sólida y si bien la empresa identifica a sus clientes en líneas generales no lo hace específicamente

ni diseña estrategias concretas para captar nuevos. Los clientes actuales de la empresa son supermercados, farmacias, quioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Los empleados son el motor que mueve la empresa y uno de los factores que determinará la imagen que se proyecte hacia el exterior. Los puestos con los que cuenta la organización son: gerente comercial, gerente de ventas, encargado de logística, recepcionista, encargado de despacho, responsable de pedidos, serenos, vendedores y operarios.

En cuanto a los socios, son los miembros y parte de la familia Redolfi puesto que es una empresa familiar, son quienes acompañan en las decisiones de la empresa. Por lo que mantener una buena relación entre las partes, de respeto y sinceridad es esencial para evitar los conflictos internos.

En lo que respecta a los competidores es un factor clave para determinar el área de actuación en el que está inserta la empresa. A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. cuenta con dos grupos de grandes competidores: por un lado, quienes son distribuidores con salones mayoristas; según la zona se encuentran: En Río Tercero: Luconi Hnos. En Río Cuarto: Grasano, Monje y Top (Súper Imperio) y Nueva Era. En San Francisco: Dutto Hnos. En Córdoba: Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco. Las empresas con preventistas y entrega a domicilio competidoras de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con mayor importancia son Rosental y Micropack situadas en Rosario, Santa Fe. En las zonas donde se encuentran las sucursales de la empresa se encuentra como competidores a: 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.

Por último, el gobierno también se comporta como un público de la organización ya que, la empresa debe cumplir con ciertos requisitos que éste exige, como lo son los permisos para operar, los impuestos a pagar, las ordenanzas sobre infraestructura para empresas del sector y demás normativas y procedimientos que la empresa debe cumplir.

Marco Teórico

Se presentan en este abordaje teórico las nociones conceptuales consideradas necesarias para comprender el problema planteado y brindar solución al mismo. Se incluyen autores que definen conceptos relevantes que van a ser tratados, como el concepto de Relaciones Públicas, Comunicación, Comunicación Organizacional, Comunicación Externa, Públicos y Vínculo.

Hoy en día, las **Relaciones Públicas** se convirtieron en una disciplina fundamental para toda institución. Dicha disciplina se encarga de gestionar la comunicación de manera eficiente, entre una organización (pública o privada) y un público o clientes determinados, con el fin de construir una imagen favorable e influir de manera positiva sobre opiniones y actitudes de éstos. Se partirá aquí del término según Avilia Lammertyn (1997) quien las define como:

“Una ciencia, arte y técnica que, a través de un sistema estratégico y táctico de acciones de comunicación institucional integradora, tienen como objetivo crear, mantener o modificar la imagen de entes públicos o privados buscando conseguir una opinión favorable en los diferentes grupos de interés con los que las organizaciones interactúan” (p.7).

Y para enriquecer el concepto, se considera importante agregar el aporte de Wilcox, Cameron, & Xifra (2009) quienes señalan que esta disciplina se encuentra inmersa en organizaciones que son sistemas abiertos, donde la influencia se realiza entre todos y ninguna de las partes deja de estar en relación con otras. Esta interacción comunicacional es uno de sus aspectos más significativos y debe considerarse en primera instancia al público receptor porque “ninguna organización existe únicamente para alcanzar sus propios fines, sino que debe servir al conjunto de la sociedad” (p.46).

Es decir, entonces, que las Relaciones Públicas brindan a las organizaciones herramientas que ayudan a cumplir los objetivos organizacionales, favoreciendo el posicionamiento de las mismas y fidelizando las relaciones con sus públicos, a través de la comunicación de todas las acciones que se realizan.

A partir de allí, se considera relevante abordar el término de **Comunicación** considerado el eje central de este trabajo y herramienta por excelencia de las relaciones públicas.

En primera instancia, lo expuesto por Costa (1999) afirmando que la comunicación es la acción de transferir de un individuo u organismo, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo u otro sistema situado en otra época y en otro lugar,

según motivaciones diversas y utilizando los conocimientos que ambos tienen en común. En esa línea, María del Socorro Fonseca (2000), considera que comunicar es compartir algo de nosotros mismos, cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido de acuerdo con experiencias previas comunes (p.4). Desde una perspectiva del marketing, Stanton, Etzel y Walker (2007), hablan de la comunicación como la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte (p.511) Y desde la perspectiva de la administración, Idalberto Chiavenato (2006), dice que se trata del intercambio de información entre personas y que constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social (p.110).

En una siguiente instancia se aborda el concepto de **Comunicación Organizacional** desarrollado por Fernández Collado (2009), entendiendo la misma de tres maneras distintas:

- En primer lugar, la comunicación como *fenómeno*, que se da en toda organización, sin ella, el hombre se encontraría en un primer escaño de desarrollo y no existirían sociedad ni cultura. Entonces, reflexiona el autor: “Si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización, no es posible imaginar una organización sin comunicación. La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos”. (p.11)
- Además, la comunicación organizacional entendida como una *disciplina* cuyo objeto de estudio es la forma en que se da la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- Por último, la comunicación organizacional se entiende también como *un conjunto de técnicas y actividades* que intentan facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

Se interpreta aquí que uno de los objetivos de toda organización empresarial es la comunicación organizacional, que según García Orosa (2006) se define como “la que, exenta de la obligatoriedad legal, se guía por los fines propios de la entidad empresarial: la productividad y la

rentabilidad". Se deduce que, para ello, la comunicación ocupará un rol esencial y la mirada del relacionista público estará puesta en cómo lograr los objetivos de forma óptima, pero a la vez teniendo en cuenta las necesidades del público, ese otro fundamental en el entramado organizacional.

Esta comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa. Para los fines de éste trabajo, interesa desarrollar y explicar la comunicación externa. Asegura Fernández Collado (2009) que la **Comunicación Externa**, es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, gobierno, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Y, agrega que es importante considerar que los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización (independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos que persigan o de los canales utilizados) deben responder a una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

Concretamente, la comunicación externa es aquella que crea mensajes y utiliza los canales de comunicación más acordes para que sean transmitidos, con el fin de fomentar nuevos vínculos con públicos potenciales o mantener y/o mejorar la relación con los actuales.

Complementariamente, se tomará la noción de **Públicos** de Capriotti (2013), quien asegura que son los pilares básicos en el ámbito del Marketing, de la Publicidad y de las Relaciones Públicas. Y que el término incluye a todos los individuos con los que puede tener relación la organización, y no restringido pura y exclusivamente al consumidor, ya que la imagen corporativa se podrá formar en todos los sujetos con los cuales la empresa se relaciona.

Algunos autores (Grunigy Hunt, 1984; Capriotti, 1992 y 1994) ya han puesto de manifiesto que el estudio de los públicos debe enfocarse desde una perspectiva diferente: analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización. La Estructura de Públicos misma de una organización estará conformada por todos los públicos con los que ella establezca una interacción y por la priorización de aquéllos más importantes. Los públicos se establecerán a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o de las personas sobre la organización. Surge, entonces, un vínculo (linkage), una relación entre individuos y organización.

La noción de **Vínculo** tiene una importancia fundamental aquí, ya que, a partir de la relación establecida entre organización e individuos, se formarán los diversos públicos, los cuales tendrán unos intereses específicos en función de dicho vínculo o relación. En función de esta idea de relación o vínculo, algunos han introducido el concepto de stakeholder, definidos como “personas que están vinculadas a una organización porque tienen consecuencias entre sí”. (Grunig y Repper, 1992, p.125).

Las organizaciones necesitan de la vinculación con otros agentes para llevar a cabo objetivos propuestos, es decir, que puede trabajar de manera conjunta con otras para beneficiarse tanto ellas mismas, como así también los públicos con los que se relacionan. La posibilidad de comunicarse entre la empresa y sus públicos permitirá la formación de un vínculo. Según James Grunig (2008), los vínculos son sistemas interpenetrantes que suelen transformar el equilibrio de una organización y pueden darse por medio de las consecuencias, ya sea cuando la organización tiene consecuencias sobre otro sistema o viceversa.

Las organizaciones, entendidas por Elías y Mascaray (1998) son un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado y estructurado cuya finalidad es alcanzar un objetivo concreto, es decir, un sistema. Y para que una organización pueda considerarse un sistema, debe adoptar una estructura que posibilite la comunicación entre sus elementos y con el entorno, funcionando, así como totalidad y en donde existe supremacía del conjunto sobre las partes.” (p. 33)

Estos conceptos, conviven en el universo de la mencionada disciplina de las relaciones públicas y dejan clara la dirección que posee la misma, cómo va dirigida al público de manera estratégica, sin dejar que suceda nada al azar. Comprometiéndose en cada acción, cumpliendo un rol fundamental para la vida organizacional.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A partir del análisis de situación y de la información recabada, se detecta que el problema principal en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. radica en no considerar a la comunicación como un aspecto de valor central a la hora de trazar sus objetivos. La empresa no comunica, la empresa informa, no está atenta al feedback ni conoce a sus clientes, lo cual no permite un relacionamiento ni favorece al vínculo.

Esta problemática viene enlazada a problemas complementarios como la falta de una persona encargada específicamente de la comunicación, la inexistencia de un área de comunicación que se encargue del diseño e implementación de un plan de comunicación que incluyan, entre otras, acciones estratégicas orientadas al desarrollo de la comunicación externa.

En este reporte de caso se considera que la problemática descrita llega a ser absolutamente perjudicial para la empresa: seguramente perderá gran parte de sus clientes, no logrará posicionarse como líder entre la competencia, y verá muy lejana la posibilidad de captar nuevos clientes.

Justificación del problema

La situación actual de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. da cuenta de que, a pesar de todas sus fortalezas, existen oportunidades exponenciales de mejora y para ello se encuentran disponibles (sin ser aprovechadas) las herramientas para llevar a cabo un plan de mejora integral. El gran problema ya señalado consiste en el hecho de que se deja de lado a la comunicación y lo que aquí se pretende es revalorizarla e integrarla a las demás áreas estratégicas para así influir de manera positiva en los objetivos organizacionales.

Lo que se plantea aquí es la necesidad de implementar un plan integral de comunicación estrechamente ligado a las demás áreas estratégicas de la compañía y orientado a mejorar y potenciar la relación con los clientes, como también así para captar nuevos clientes.

Luego de haber analizado el caso y haber recorrido un vasto camino bibliográfico se puede afirmar con certeza que toda organización necesita de sus públicos, de la vinculación con otros agentes para llevar a cabo sus objetivos propuestos. Y, para ello, la empresa necesita identificarlos, conocerlos y elaborar mensajes específicos con objetivos puntuales para cada uno. Se debe pasar de la informalidad y la improvisación en lo que a la comunicación respecta, se debe identificar la

estructura de públicos real, valorizarlo y estrechar vínculos con quienes existe una interdependencia más estrecha.

Conclusión diagnóstica

Concluyendo, dicho reporte de caso abordará la comunicación desde la perspectiva de la vinculación con los públicos externos tanto para mejorar y potenciar la relación con sus clientes, como también así para captar nuevos clientes.

Desarrollar y trabajar en una comunicación acertada con los públicos significa crear lazos más estrechos con ellos, lo que se traducirá indefectiblemente en fidelización, y que, en última instancia, genera rentabilidad a largo plazo para la empresa.

Descuidar el aspecto comunicacional con los públicos genera una pérdida tanto económica como así también una gran pérdida de oportunidad para destacar entre la competencia, un error que ante el contexto actual del país y la competitividad del mercado, nadie debería dejar librado al azar.

Plan de Implementación

Se presenta el plan de implementación para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. orientado a gestionar la comunicación externa, fundamentalmente para la fidelización de clientes actuales y la captación de nuevos clientes.

Se diseñan acciones, a través de distintas tácticas, para lograr los objetivos del propio plan que contribuyen también a alcanzar los objetivos de la organización. El diseño de las tácticas se plasma en un cronograma, ya que todo plan debe ser estimado en relación a los tiempos que se consideren necesarios para su gestión. El desarrollo del cronograma establece los plazos de realización de las acciones, el control de estas y una gestión eficaz; en este caso se prevé la implementación del plan en el transcurso de los meses de marzo a diciembre 2021.

Al mismo tiempo, se realiza un presupuesto con las inversiones aproximadas que son necesarias en cada acción, según los tiempos y los recursos que se necesiten. El plan contiene también una fase de evaluación que se realiza durante todo el proceso de implementación para controlar las acciones y constatar los resultados finales.

En líneas generales, dichas tácticas se diseñaron con base en los siguientes objetivos:

Objetivo General:

- Fortalecer los canales de comunicación de la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L con sus públicos externos durante el año 2021.

Objetivos Específicos:

- Fortalecer y fidelizar el vínculo con clientes y potenciales clientes.
- Generar espacios de intercambio con el público externo.
- Potenciar canales de comunicación externa vigentes.
- Incrementar el conocimiento que tienen los públicos sobre la empresa, sus productos y aspectos institucionales.

En cuanto a alcances y limitaciones del plan se puede señalar:

- ✓ ***Alance temporal:*** la elaboración del plan de comunicación externa para A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se efectúa durante el segundo semestre del año 2020 y se planea su ejecución para el año 2021, entre los meses de marzo a diciembre.

- ✓ **Alcance Geográfico:** las acciones a llevarse a cabo por medio del plan se realizarán en su mayoría con un alcance local, pero también extendiéndose a lo regional y nacional.
- ✓ **Limitaciones:** durante la investigación no se presentaron dificultades que pudiesen afectar a la ejecución del plan. La factibilidad de este se evaluó en relación a las posibilidades en términos de recursos humanos, materiales y económicos, además de la voluntad política de la organización como factor determinante de progresión.

Para el desarrollo del plan se diseñan actividades/acciones concretas denominadas tácticas y detalladas a continuación:

Táctica N° 1: Redolfi Full Power en las redes.

- **Objetivo:** Movilizar y aumentar las interacciones en los perfiles sociales de la empresa (Facebook e Instagram) con los distintos públicos.
- **Público:** Clientes actuales, posibles clientes, proveedores y público en general.
- **Descripción:** Se gestionará una mayor interacción con los públicos por medio de las redes sociales (perfil de Facebook e Instagram) interviniéndolas profesionalmente. Se plantea una especialización que implique modificaciones en el diseño para hacerlos más atractivos y recrear feedback. Se inyectará energía y planificación en este sentido para captar la atención de la gente y para ello se considera acertado contratar un community manager (externo a la empresa) que sea quien se focalice en este desarrollo.
- **Evaluación:** Analizar mensualmente indicadores métricos como: cantidad de visitas, cantidad de seguidores, interacciones, me gustas, re-compartidos, vistos y comentarios en comparación a meses anteriores para lograr establecer la evolución de la táctica mes a mes. Se considerará positivo si se incrementan al 100% los seguidores, interacciones y consultas que deriven en compras efectivas.
- **Recursos necesarios:** Consultor de RRPP planifica conjuntamente con Community manager la manera en la cual potenciar las interacciones con los públicos. Se requiere de una inversión para pautar en redes.
- **Tiempo de puesta en funcionamiento:** Desde la segunda semana de marzo hasta la última semana de diciembre.

Táctica N° 2: Redolfi Tienda Nube

- **Objetivo:** Desarrollar e implementar la tienda nube de la empresa que le permitirá centralizar todas las ventas recibidas a través tanto de la web oficial como por medio de las redes y línea de WhatsApp exclusiva para consultas y ventas.

- **Público:** Clientes actuales y potenciales clientes

- **Descripción:** Con la implementación de la tienda nube se plantea una integración de su sistema de gestión de ventas con el stock en tiempo real y así automatizar procesos de venta en la tienda nube. De esta manera, cada venta que se realice en cualquiera de los canales impactará en el stock del sistema de gestión y replicará en la tienda nube. (ver ejemplo anexo).

En la web oficial se configurará una opción de carrito de compras para acceder a la tienda nube (ver ejemplo anexo), Instagram y Facebook linkearán las compras con la web oficial, y finalmente, las ventas por WhatsApp se gestionarán por medio de una línea de celular exclusiva (WhatsApp Business) con el catálogo disponible para que la gente con solo agendar el número ya tenga acceso a dicha información y escribir luego haciendo el pedido o consulta. Esto sirve a su vez para que la empresa comience a tener información sobre sus clientes para

- **Evaluación:** Se evaluará mensualmente con el cierre de ventas general de la empresa, reporte que discriminará literalmente la proveniencia de la venta, es decir, por qué canal se llevó a cabo la misma. Esta implementación asegurará eficientizar tiempos y recursos y se espera que a fin de año el 50% de las ventas sean por esta vía.

- **Recursos necesarios:** Ejecución por parte de un Programador de sistema de gestión integrado (de venta y stock), celular exclusivo para venta y consultas, difusión a cargo de Community manager y coordinación del Consultor de RRPP con gerente comercial, gerente de ventas, encargado de logística.

- **Tiempo de puesta en funcionamiento:** desde la primera semana de marzo hasta la última de diciembre.

Táctica N°3: Redolfi Socio Platinum

- **Objetivo:** Incentivar a los clientes actuales y a los potenciales a comprar en la empresa y convencerlos de que siendo fieles a la misma y renovando el vínculo mes a mes los beneficios que se pueden obtener son mutuos: fidelidad por parte del cliente y descuentos económicos por parte de Redolfi. Se pretende crear un vínculo verdadero y recíproco con el cliente.
- **Público:** Clientes efectivos en el mes de junio 2021
- **Descripción:** Se entregará una tarjeta “Redolfi Socio Platinum” sin costo a todos los clientes que hagan efectivas compras (por cualquiera de los canales de venta) en el mes de junio 2021. Dicha tarjeta personalizada e intransferible permite acceder a un descuento del 30% en compras superiores a \$40.000, se busca generar recurrencia de compras por parte del público objetivo. Además, este beneficio se alinearán a las publicaciones en las redes, para que tanto clientes como potenciales clientes tengan en cuenta las oportunidades y posibilidades de aprovechar los beneficios. (ver ejemplo anexo).
- **Evaluación:** se evaluará al cierre de ventas mensual, analizando los descuentos llevados a cabo y validando la recurrencia de la compra de aquellos que han adquirido la tarjeta “Socio Platinum”. Se considera positivo si el 90% de quienes adquirieron la tarjeta vuelven a comprar al menos en los tres meses posteriores y si las ventas del mes de Junio se incrementan en un 10% en comparación a años anteriores.
- **Recursos necesarios:** el consultor de RRPP gestiona y coordina con gerente de ventas, diseñador e imprenta ejecutan la misma y community manager la publicita por medio de las redes.
- **Tiempo de puesta en funcionamiento:** se implementará en el mes de junio (mitad de año) y se extenderá la vigencia hasta fin de año, si los resultados son positivos se validará para el año siguiente, a revisar usos y condiciones.

Táctica N° 4: Redolfi Amigo

- **Objetivo:** Fidelizar clientes, crear bases de datos de preferencias y consumo. Y, en una segunda instancia, crear presencia de marca en la casa de cada cliente.

- Público: Clientes
- Descripción: Cada cliente primerizo tiene la posibilidad de registrar sus datos en las bases de la empresa (número de contacto, mail, productos de su interés, preferencias, recurrencia de compra, etc.) para recibir mes a mes promociones, ofertas y/o oportunidades. Dicho presente y según volumen de compra varía entre opciones tales como: mate, taza térmica, bolso playero, tabla para asado, materos, etc (ver ejemplo anexo).
- Evaluación: La evaluación de resultados se realizará cada dos meses, midiendo y analizando la cantidad de presentes entregados a los clientes. Es importante evaluar, como dato importante a considerar, el movimiento de presentes en fechas consideradas “Claves” (día del amigo, día del padre, día de la madre, feriados nacionales, promoción primavera y otros sorteos más), de esta manera se obtendrá información específica de motivos de consumo, por ejemplo.
- Recursos necesarios: Gestiona consultor de RRPP y coordina e implementa gerente de ventas, Regalos empresariales personalizados, adquisición de módulo de base de datos en el sistema de gestión y venta.
- Tiempo de puesta en funcionamiento: desde tercera semana de abril hasta la última de diciembre.

Táctica N° 5: Redolfi de Feria

- Objetivo: Dar a conocer la empresa, captar y relacionarla con posibles nuevos clientes.
- Público: Potenciales clientes
- Descripción: Se participará de dos grandes ferias hoteleras y de la industria gastronómica de relevancia que se llevan a cabo en la ciudad de Córdoba, una de ellas es “Expo Hotel Group” y la segunda es “Fesertec”. De esta manera la empresa Redolfi obtendría más notoriedad y aquellas empresas que no la conocen podrían ponerse en contacto con ella. Es necesario contar con un stand y personal capacitado para establecer vínculos, y ofrecer información acerca de la organización, de los productos y los servicios. A los visitantes del stand se les otorgará un código de descuento exclusivo cuando realicen una compra efectiva se aplicará dicho código de descuento con validez para todo el 2021.

- **Evaluación:** La evaluación de resultados se realizará por medio de un relevamiento de ventas en donde se discriminarán las ventas que se hicieron efectivas con el código de descuento exclusivo a visitantes del stand en la feria. Dos veces al año se realizará un relevamiento de ventas para validar la eficiencia de dicha táctica, identificando cantidad de códigos promocionales utilizados. Se considerará positivo si dicho código promocional representa al menos un 5 o 10% de las ventas de cada período.
- **Recursos necesarios:** Coordina el consultor de RRPP conjuntamente con personal capacitado de la empresa en cuanto a ventas, stand/mobiliario, banners, catálogo de productos, diseñador gráfico, computadora, merchandising tipo lapiceras y folletería.
- **Tiempo de puesta en funcionamiento:** se participará en una primera instancia de dos ferias al año, en el mes de marzo y en el mes de septiembre.

Táctica N° 6: Redolfi solidario

- **Objetivo:** Diseñar e implementar formalmente un esquema de actividades de RSE a lo largo del ciclo anual e incluir en dicha planificación las acciones aisladas y especiales que la empresa ya implementa. En esta primera instancia se apadrinarán dos merenderos locales.
- **Público:** público general
- **Descripción:** el padrinazgo anual de 2 merenderos zonales, en una primera instancia serán los merenderos Potrerito de Malvina (Barrio Las Acacias) y Merendero La Unidad (Barrio Nicolás Avellaneda) ambos de la localidad de James Craik, proporcionándoles harina y leche mensualmente. Para lo cual, se deberán establecer las pautas generales de dicha gestión, y la adopción de una estrategia de comunicación activa. Se necesitará formar un equipo de trabajo compuesto por representantes (empleados) de diversas áreas de la compañía para dar soporte en sus inicios.
- **Evaluación:** Entrevistas de satisfacción a los encargados de cada merendero.
- **Recursos necesarios:** Coordinación por parte de consultor de RRPP, conjuntamente con apoyo en la difusión interna por parte de Gerente General para lograr la motivación y adhesión de empleados que se sumen a la iniciativa voluntariamente, leches (300 litros mensuales), harina (100kgs

mensuales) y demás materiales que se dañen packaging/envoltorios y no puedan ser comercializados.

- Tiempo de puesta en funcionamiento: Se pautó comenzar como fecha para la entrega de alimentos dentro de las dos semanas que están a mediados de mes, sin interferir en las tareas diarias de cierre de mes, en la cual asistirán voluntariamente los empleados que se hayan ofrecido para esta actividad voluntariamente.

Evaluación global del plan

La evaluación del plan global diseñado para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se llevará a cabo en dos momentos, ya que el plan será implementado a lo largo de diez meses durante el año 2021.

La primera evaluación será hecha en la mitad de la implementación entre la segunda y tercera semana del mes de Julio. Este mismo procedimiento será llevado a cabo en la segunda mitad del año, entre la segunda y tercera semana del mes de diciembre con su respectivo informe final, el cual será adjuntado con el primer informe, de este análisis se evaluará de manera global el año del plan ejecutado. En dichos informes y análisis se considerará no solo la variable de ventas y aumento de las mismas (aumento del 30% de marzo a diciembre) sino la diversificación de los canales de ventas (50% de las ventas por tienda nube), recurrencia de compra, adquisición de nuevos clientes (más alcance por implementación de community manager), conformidad de los mismos (regalos empresariales, mayor feedback en las consultas), etc.

Presupuesto General

Presupuesto Plan de Implementación 2021 A. J. & J. A. Redolfi S.R.L											
Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Tácticas											
Redolfi Full Power en redes											\$ 560.000
Community Manager	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 360.000
Pauta publicitaria	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 200.000
Redolfi Tienda Nube											\$ 314.000
Desarrollo	\$ 150.000		\$ 150.000								\$ 300.000
Abono Mensual				\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 14.000
Redolfi Socio Platinum											\$ 200.000
Diseño e impresión de plástico				\$ 200.000							\$ 200.000
Redolfi Amigo											\$ 648.000
Alquiler módulo base de datos en sistema de gestión y venta		\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 18.000
Regalos empresariales		\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 630.000
Redolfi de Feria											\$ 225.000
Alquiler de stand en feria	\$ 100.000						\$ 100.000				\$ 200.000
Estructura stand	\$ 25.000										\$ 25.000
Banners	\$ 4.000										\$ 4.000
Computadora	\$ 55.000										\$ 55.000
Lapiceras	\$ 3.000						\$ 3.000				\$ 6.000
Folletería	\$ 6.000										\$ 6.000
Redolfi Solidario											\$ 230.000
Leches	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 180.000
Harina	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 50.000
Honorarios Consultor *											\$ 386.500
Presupuesto Global del Plan											\$ 4.251.500

*Calculados en base a un 10% del presupuesto total del plan propuesto en los 10 meses planificados

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

Finalmente, y a modo de cierre de dicho reporte de caso, se puede concluir en que partiendo del análisis y diagnóstico de la situación general de la empresa familiar A. J. & J. A. Redolfi S.R.L se pudo visualizar claramente la problemática: se validaron falencias en cuanto al manejo de la comunicación en general y sobre la comunicación externa en particular que fundamentalmente influyen en el logro y alcance de los objetivos organizacionales.

La empresa declara directamente como parte de sus objetivos el “brindar servicios altamente orientados a la satisfacción del cliente y atender a las necesidades de éste”, sin embargo, no se observan acciones concretas de trabajo sobre dicho vínculo. Es por ello, que, a partir de la etapa de elaboración e implementación del plan, se da inicio a tratar dichos puntos débiles.

Se plantea y propone, por medio de este reporte, la implementación de un Plan Integral de Comunicación orientado en acciones concretas de Comunicación Externa. Dichas acciones apuntan a crear lazos, mejorar y potenciar la relación y los vínculos con sus públicos externos tanto para mantenerlos, fidelizarlos como así también para alcanzar a nuevos públicos. Adicionalmente, se asegura una rentabilidad a largo plazo para la empresa resultado de la expansión comercial producto de dicha implementación.

Como se menciona a lo largo del trabajo, descuidar el aspecto comunicacional con los públicos genera una pérdida tanto económica como así también una gran pérdida de oportunidad para destacar entre la competencia, un error que, ante el contexto actual de competitividad del mercado, nadie debería dejar librado al azar. Se asegura que invertir tiempo, esfuerzos y recursos en el presente plan ayudará a solucionar las falencias comunicacionales.

Por último, es fundamental entender que la generación de vínculos es un proceso y como tal, representa un largo camino con muchos más desafíos por delante.

Recomendaciones

A modo de recomendación, se plantea que sería conveniente continuar desarrollando las acciones detalladas en el plan, fomentando fundamentalmente el crecimiento de canales de venta digitales ya que son el futuro, sino el presente mismo, de la comercialización que aseguran un crecimiento exponencial con ahorro significativo de recursos.

Otra recomendación consiste en institucionalizar el área de comunicación dentro de la empresa, e incorporar un profesional especializado para que se ocupe de llevar a cabo todas las acciones correspondientes a la comunicación en general. La principal función de la Dirección de Comunicación consiste en coordinar las distintas actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas, así como homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial. El director de comunicación se presenta como un cargo estratégico para la organización y para conseguirlo, es imprescindible que reporte directamente a la Gerencia General.

Paralelamente, se sugiere abordar dentro de dicho Plan Integral de Comunicación temas referentes a la Comunicación Interna para trabajar sobre y con el público interno. Se recomienda continuar en el camino de salir de la improvisación misma en lo que a comunicación refiere, planificarla y actuar de manera proactiva al respecto, ampliando vínculos, generando sentido de pertenencia, escuchando para habilitar luego la disposición a ser escuchados, lo cual, no representan otra cosa que beneficios a futuro para el desarrollo de la organización.

Otro punto que podría tratarse más adelante es el de realizar un Análisis de la Imagen Corporativa para lograr definir la notoriedad de la organización y los atributos básicos que son asociado a ella; conocer lo que los demás piensan ayuda a saber cómo la empresa se posiciona en el mercado, va a permitir a la empresa conocerse en profundidad, y cuando una empresa reconoce sus atributos, sus fortalezas y sus debilidades, adquiere seguridad y se encuentra más preparada ante los obstáculos del día a día.

Referencias Bibliográficas

- ❑ Armendáriz, Enrique (2020). La Comunicación como factor de éxito en la Empresa Familiar. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. X, N° 19, 49-70.
Recuperado el de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-19-2020-04-49-70>
- ❑ Avilia Lammertyn, Roberto E. (1997) *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de la comunicación integradora*. Buenos Aires, Argentina: Imagen.
- ❑ Bonfiglio, J. Salvia, A. , Vera, J. (2020). Deterioro de las condiciones económicas de los hogares y desigualdades sociales en tiempos de pandemia. Informe Técnico – Serie Estudios: Impacto Social de las Medidas de Aislamiento Obligatorio por COVID-19 en el AMBA. Observatorio de la Deuda Social Argentina, UCA.
- ❑ Capriotti, Paul (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: IIRP
- ❑ Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- ❑ Costa, Joan (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós
- ❑ Elías, Joan y Mascaray, José (1998) *Más allá de la comunicación Interna: La intracomunicación*. Barcelona, España: Gestión 2000
- ❑ Fernández Collado, Carlos (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.
- ❑ Fonseca Yerena, María del Socorro (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- ❑ García Orosa, Berta (2006). “Aproximación teórica a la comunicación en el tercer sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional”. Cuadernos de comunicación e innovación. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2193243>
- ❑ Grunig, J. y Repper, F. (1992): *Strategic Management, Publics, and Issues. Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale (USA), Lawrence Erlbaum Associates.

- ❑ Madroñero, Gabriela y Capriotti, Paul (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. VIII, N° 16, 171-186. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186>
- ❑ Montecé Moreno, Cindy (2020). *Diseño de Plan de Comunicación Externa para fortalecer la Imagen del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Vinces*. (Tesis de Posgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14734/1/T-UCSG-POS-MPGC-6.pdf>
- ❑ Naciones Unidas Argentinas (2020). Análisis inicial de las Naciones Unidas. Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico y ambiental.
- ❑ Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2007). *Fundamentos de Marketing*. Decimocuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana.
- ❑ VK Duque Rengel, ME Abendaño Ramírez, AV Velásquez Benavides (2017). Análisis de los factores de comunicación que inciden en la fidelización de los públicos universitarios. *Revista Latina de Comunicación Social*, vol. 72, pp. 751 a 764. DOI: 10.4185/RLCS-2017-1190
- ❑ Wilcox, D; Cameron, G & Xifra, J.(2009). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A.

Referencias periodísticas:

- ❑ El Cronista (26/05/2020) El e-commerce en cuarentena creció en un mes más que en todo 2019. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/El-e-commerce-en-cuarentena-crecio-solo-en-un-mes-mas-que-en-todo-2019-20200526-0003>.
- ❑ WebRetail (17/06/2020) La hora del eCommerce B2B para las pymes argentina. Recuperado de <https://www.webretail.com.ar/la-hora-del-ecommerce-b2b-para-las-pymes-argentina/>

Otras fuentes consultadas:

- ❑ Ley 19.587 (1972). Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17612>

- ❑ Ley 26.675 (2002). Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>
- ❑ ORDENANZA N° 1564/07. Municipalidad de Córdoba (2012)

Anexo

Diseño en imágenes de implementación de tácticas

Táctica N°2: Redolfi Tienda Nube



Táctica N°3: Redolfi Socio Platinum



Táctica N°4: Redolfi Amigo



Táctica N°5: Redolfi de Feria

