



## **Trabajo Final de Grado**

### ***Reporte de caso***

La Comunicación Externa de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

- Plan de Comunicación Institucional -

***Autora:*** Valentina Lorefice

***D.N.I (Documento Nacional de Identidad):*** 41.956.667

***Legajo:*** VRPI05094

***Tutora:*** Carolina Cerruti

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Universidad Siglo 21

Chubut – Argentina

2022

## Índice

Resumen .....	3
Introducción.....	5
<i>Marco de referencia institucional</i> .....	5
<i>Breve descripción de la problemática</i> .....	6
<i>Resumen de Antecedentes</i> .....	7
<i>Relevancia del caso</i> .....	9
Análisis de la Situación.....	10
<i>Descripción de la situación</i> .....	10
<i>Análisis PESTEL</i> .....	11
<i>Diagnóstico Organizacional - F.O.D.A.</i> .....	16
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> .....	18
Marco Teórico .....	34
Diagnóstico y Discusión .....	39
<i>Declaración del problema</i> .....	39
<i>Justificación del problema</i> .....	39
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	40
Plan de Implementación.....	41
<i>Objetivos</i> .....	41
<i>Alcance</i> .....	41
<i>Tácticas de comunicación</i> .....	42
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	52
<i>Presupuesto</i> .....	54
Conclusiones.....	56
Recomendaciones .....	57
Referencias bibliográficas .....	58
Anexos.....	60

## ***Agradecimientos***

*A esta tesis, por ser el broche de oro de toda una carrera realizada, que me llevó a conocerme y desafiarme a mí misma.*

*A mi familia, por siempre alentarme a estudiar, y por brindarme la posibilidad de ser una profesional en una disciplina que realmente me gusta.*

*Y en especial a mi madre, por haberme motivado y apoyado en los momentos más difíciles.*

*Gracias.*



## Resumen

En la presente investigación realizada se planteó una problemática referida a la comunicación externa en la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina. La institución, perteneciente al rubro distribuidor – mayorista, manifestó la ausencia de una estrategia de vinculación y posicionamiento. En respuesta a la falencia detectada, se elaboró un Plan de Comunicación Externa, con propósitos relacionados a la investigación y vinculación con sus públicos, además de brindar notoriedad y posicionar positivamente a la empresa, mediante tácticas comunicacionales elaboradas a tal fin. Mediante las acciones implementadas, se llevó a cabo la construcción de un esquema organizativo de la comunicación respecto a los públicos externos, y se contribuyó a generar nuevos conocimientos en la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales.

**Palabras claves:** Comunicación externa - plan comunicacional – posicionamiento – tácticas comunicacionales.

## Abstract

In the present investigation carried out, a problem related to external communication was raised in the company A.J and J.A Redolfi S.R.L, located in the province of Córdoba, Argentina. The institution, belonging to the distributor-wholesale area, stated the absence of a linking and positioning strategy. In response to the deficiency detected, an External Communication Plan was developed, for purposes related to research and linkage with its audiences, in addition to giving visibility and positively positioning the company, through communication tactics developed for those purposes. Through the actions implemented, the construction of an organizational communication scheme was carried out destined to approach external audiences, and it contributed to generate new knowledge in the Public and Institutional Relations' discipline.

**Keywords:** External communication - communication plan - positioning - communication tactics.

## Introducción

### *Marco de referencia institucional*

En el siguiente informe se describirá y analizará en detalle a la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, desde su nacimiento e historia, hasta su funcionamiento actual y sus futuros proyectos. Ubicada en la ciudad de James Craik, en la provincia de Córdoba, en Argentina; la firma se destaca por su labor de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios, distribuyendo bienes de calidad a clientes minoristas de múltiples localidades del territorio cordobés. Además de centros de distribución, la empresa cuenta con varios autoservicios mayoristas, repartidos también a lo largo y ancho del distrito.

La institución establece como visión inspiradora la aspiración de:

Ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente... contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada... 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 (CANVAS, Universidad Siglo 21, 2022).

Su misión, trasladada más a su labor diaria en el sector comercial, persigue los objetivos de:

Atender las necesidades de los 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 brindando a los empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa (CANVAS, Universidad Siglo 21, 2022).

Ambas, la visión y misión institucional, pretenden ser guía de cada acción corporativa, junto a los principios éticos que conforman la cultura de Redolfi S.R.L, es decir, los valores corporativos. Los mismos se sintetizan en Respeto, Confianza, Esfuerzo, Honestidad, Sentido de equipo, Responsabilidad Social y Comunitaria, y finalmente Orientación hacia el cliente (CANVAS, Universidad Siglo 21, 2022).

Con este trabajo de investigación, se espera contribuir a la mejora del funcionamiento de Redolfi S.R.L en aspectos relacionados a la comunicación externa con sus públicos clave, además de lograr establecer las bases de un plan estratégico en materia de publicidad y comunicación, destacando así la importancia de la aplicación de las Relaciones Públicas en cualquier tipo de institución que tenga no solo orientación hacia el cliente, sino consideración y respeto hacia sus públicos esenciales.

Cabe aclarar que, debido a la gran diversidad de grupos de interés que presenta Redolfi S.R.L, en la posterior indagación y estudio se contemplará únicamente la vinculación de la organización con sus públicos externos, es decir, aquellos vínculos grupales que interactúan con la empresa, pero no pertenecen a la misma.

#### *Breve descripción de la problemática*

Al analizar detenidamente la situación comunicacional de la institución, se han detectado varias falencias, todas relacionadas de manera integral a una misma problemática, definida como la ausencia de una estrategia de vinculación y posicionamiento para con sus públicos externos. Este vacío institucional se desglosa en distintos hechos, tales como, la falta de identificación y clasificación de sus públicos cruciales, el desconocimiento de las opiniones e intereses de los mismos respecto a la empresa, la desorganización y aleatoriedad de las actividades destinadas a establecer un contacto con los públicos externos y la falta de formalización del concepto de Publicidad y Relaciones Públicas e Institucionales (RR. PP e I.) en la empresa.

Como todo problema de comunicación institucional, el área de influencia que comprende es de gran alcance, impactando en mayor o menor medida en la totalidad de la empresa. Aun así, la alta gerencia de Redolfi es especialmente vulnerable a este dilema, ya que la falta de noción de RR. PP e I. en la compañía, deviene en una pobre implementación de acciones de comunicación con los públicos. Por consiguiente, al no estar planificadas ni efectuadas las mismas de manera profesional, no se obtiene un *feedback* o datos certeros provenientes de los grupos de interés, generando una enorme incertidumbre sobre sus opiniones de la empresa y sus formas de comunicación. Esta incertidumbre se refleja en cada paso que da el negocio, no sabiendo si sus públicos realmente respaldan las decisiones que toman.

Por lo tanto, debido a las grandes consecuencias que podría tener la no utilización de herramientas y técnicas de RR. PP en el futuro de Redolfi S.R.L, se establece que la problemática es medianamente urgente de resolución. Aunque todavía no afecte al funcionamiento diario de la organización en la actualidad, el no resolverlo implicaría un estancamiento paulatino del progreso de la misma, con consecuencias perjudiciales a mediano y largo plazo.

### *Resumen de Antecedentes*

Está comprobado desde múltiples disciplinas que, en el proceso de comunicación, se transmite mucha más información que la que se expresa en el habla. Los gestos, las acciones, las formas de expresión, entre otros, constituyen una imagen mental propia de cada individuo, la cual se crea y delimita a sí misma en base a las percepciones, vivencias y estructuras mentales de cada espectador. En el contexto organizacional, no es muy distinto el asunto. La imagen, percibida y desarrollada de manera singular por los distintos grupos de interés de la institución, se añade a los aglomerados de información ya existentes en la mente de los mismos, contribuyendo al proceso de creación de una opinión sobre la institución. Esta opinión, dependiendo de las actitudes, acciones e ideas que represente la empresa, y de los marcos de referencia mentales de cada público, puede resultar en beneficio o en perjuicio de la organización. Al tener en cuenta este proceso de creación de opinión, se puede comenzar a reflexionar lo principal que es posicionar la imagen de la empresa, conjunto a los atributos identitarios que se desean manifestar y transmitir, dentro de la mente de sus públicos importantes.

Esta noción, que se procura desarrollar en el informe, también se encuentra presente en la tesis de grado “Comunicación Externa para Fundación Mundos E”, de Sabrina Noble Benítez (2013), donde se plantea el concepto de posicionamiento en términos de “*mindset* meta” y “*mindset* actual”. Con esta terminología alterna, da a entender uno de los mismos objetivos que se sugieren para Redolfi S.R.L, el cual es lograr compatibilidad entre la imagen intencional que quiere ocupar la empresa en la mente de los usuarios, y la imagen que realmente ocupa en el “*mindset*” de cada cliente.

En cualquier planeamiento de Relaciones Públicas siempre es recomendable establecer un rumbo estratégico, teniendo presente el contexto que rodea a la empresa, aún más al ser una organización inserta en un mercado competitivo. En el presente caso, al pertenecer al rubro distribuidor y mayorista de alimentos, la obtención de información

del entorno en el momento preciso, puede significar una clara ventaja respecto al mercado y a los demás competidores del rubro. Este argumento está fundamentado por la investigación publicada en la revista científica ecuatoriana Sinapsis, en su artículo “La comunicación estratégica institucional para el posicionamiento de la imagen a través de las Relaciones Públicas” (2020), al analizar el caso de una universidad. En la investigación, se considera que la institución debe poner en marcha su plan de posicionamiento lo antes posible, y entre las razones de la propuesta se encuentra la amenaza de competidores con nuevas ofertas académicas. Por lo tanto, se puede observar la importancia del análisis del entorno, además del llamado “benchmarking” o análisis de la competencia.

En comparación al caso de Redolfi S.R.L, se considera como antecedente el caso analizado en la tesis de grado “Gestión de la comunicación externa: Caso Humberto Albiñana Premoldeados de Cemento”, de Ramiro Alejandro Torres (2012), el cual también posee como objeto de estudio a una empresa distribuidora, en este caso, de premoldeados de cemento. En el desarrollo del mismo, se puede apreciar la gran importancia de una gestión profesional en relación con los clientes externos que, en el ejemplo son las ferreterías minoristas de Córdoba. Asimismo, en el caso se destaca como factor a considerar la creciente competencia en el ámbito constructor, brindando la necesaria relevancia en la etapa de investigación a los estudios de *benchmarking*.

Se reconoce como una gran contribución a la disciplina comunicacional la tesis de grado “Plan estratégico de Relaciones Públicas y Comunicación Externa para la empresa MAN-SER S.R.L”, de Ana Sofía Suarez (2019), distinguiéndose en la misma el Plan de Relaciones Públicas elaborado. A lo largo del informe, se deja más que claro el valor intangible que posee la conformación de un sector de Relaciones Públicas en cualquier organización moderna, y las importantes consecuencias que pueden enfrentar las instituciones si no se trata a la materia con la debida seriedad que se merece.

Finalmente, se considera como último aporte teórico a destacar la tesis de grado “Plan estratégico de Relaciones Públicas y Comunicación Externa para INFOSSEP”, elaborada por Jonathan Hidalgo Ruíz (2021). En el desarrollo de la misma, se relata el análisis de la institución cordobesa INFOSSEP, hasta llegar a la propuesta de implementación de un plan comunicacional en base a la información recabada. En el ensayo se hace constantemente un énfasis en la gran herramienta que son las redes sociales, utilizadas de manera eficiente y estratégica, para contribuir al objetivo de brindar



visibilidad y un posicionamiento favorable a las empresas actuales, entre otros beneficios. Se considera a esta tesis de grado como una positiva contribución a las Relaciones Públicas por demostrar una vez más, que la disciplina se actualiza a la par de la tecnología, y permite innovar en las distintas tácticas comunicativas sin tener que permanecer en las acciones tradicionales.

Con el análisis del caso de la empresa Redolfi S.R.L, se demuestra una vez más la gran relevancia que poseen las Relaciones Públicas como ciencia, técnica y arte en toda organización moderna. Esta importancia debe estar respaldada por una gestión balanceada de las RR. PP, es decir, una gestión basada en un proceso de investigación, planificación y estrategia, como en un proceso creativo e innovador.

A lo largo del reporte se procura reivindicar la importancia de la gestión sustentada en la investigación, a pesar de ser un aspecto no tan apreciado y destacado como la parte creativa del proceso de planeamiento de las RR. PP. Es crucial que las conclusiones, estrategias y acciones nazcan de datos verídicos y certeros, además de la correspondiente implementación de técnicas de recolección de información para elaborar un diagnóstico basado en el contexto y situación real de la empresa. En este caso, se podrán advertir consecuencias debido a la falta de previa investigación a cualquier implementación.

#### *Relevancia del caso*

La importancia del presente caso radica en la resolución de una problemática de comunicación con los públicos externos de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R. L, la cual consiste en una falencia de vinculación y posicionamiento de identidad, imagen y marca de la empresa con respecto a los mismos. Si bien la situación no perjudica directamente al actual funcionamiento diario de negocio, con el paso de tiempo podría empeorar y afectar gravemente el curso de acción y los futuros planes estratégicos de la firma.

Por medio de la elaboración de un Plan Estratégico, se abordarán problemas propios de la comunicación con sus públicos claves, tales como la indagación en las opiniones e intereses de los mismos, y la organización y fidelización del vínculo respecto a ellos. Asimismo, por medio de variadas tácticas, se aspirará a elevar la notoriedad y visibilidad de la organización para con sus clientes y la comunidad en general.

Entre los beneficios a obtener, se destaca el diseño de una estructura comunicacional eficiente y eficaz, la cual se espera que sus repercusiones sean visibles

en el mediano y largo plazo. En la estrategia, las acciones estarán planificadas acertadamente, de manera que entre todas se genere una sinergia única, y que en su totalidad contribuyan (en mayor o menor medida) a los objetivos de vinculación, notoriedad y posicionamiento que Redolfi persigue para con sus clientes externos.

Finalmente, como aporte epistemológico al campo de las RR. PP, el registro de este caso remarca una vez más el indiscutible valor de la investigación y planeamiento en la disciplina comunicacional, con el fin que las acciones a ejecutar, cuenten con una base de información realista y fiel a las verdaderas motivaciones e intereses de los públicos para con la institución.

## **Análisis de la Situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa cordobesa Redolfi S.R.L desempeña como labor principal la comercialización y distribución de numerosos productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Los productos son provistos por diversas marcas, proveedores que suelen ser grandes empresas y pymes tales como Unilever Argentina, Arcor, Johnson & Johnson, Fratelli Branca y Kodak, entre los más relevantes. Respecto al rango geográfico en el cual la empresa ofrece sus servicios, la misma abarca las localidades más reconocidas de la provincia de Córdoba, estableciendo su sede en el municipio de James Craik. A diferencia de las demás sucursales, en la sede se encuentra establecida la alta gerencia conformada por la familia Redolfi, la cual controla todas las actividades de las otras divisiones comerciales.

Además de funcionar solamente como distribuidora, posee autoservicios mayoristas repartidos en tres localidades cordobesas, donde el cliente puede acceder a comprar directamente desde el comercio sin necesidad de acudir a un minorista. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los clientes de Redolfi S.R.L suelen ser minoristas (kioscos, despensas, minimercados, entre otros) de pocos recursos, y con volúmenes de venta mucho más reducidos que en el caso de los hipermercados mayoristas.

Como profesional, luego de haber realizado una lectura del caso, se observó que los asuntos relacionados al campo de la Comunicación Institucional y la Publicidad carecen de una estructura y planificación, dando a entender la poca formalización y

profesionalismo que tienen las RR. PP e I. en la empresa. No obstante, la gerencia utiliza el concepto de “posicionamiento” como una herramienta guía para tener una noción general de qué manera está siendo percibida la imagen de Redolfi mes a mes.

Los hechos nombrados anteriormente colaboran en el desarrollo de consecuencias negativas para la empresa, entre las cuales se destacan que la institución no tenga bien desarrollados los canales de comunicación digitales, además de no disponer de herramientas de implementación y medición de publicidad. Esto incide directamente en la falta de consolidación de las relaciones con sus públicos, y en su notoriedad como negocio.

La falta de un plan institucional de comunicación también impacta en la nula reagrupación y clasificación de sus públicos, derivando en una ausencia de personalización de los mensajes con cada grupo de interés. Como última consecuencia significativa, la carencia de investigación de sus públicos clave, repercute en los planes estratégicos de la empresa. Dado que, al no tener conocimiento de las opiniones de sus clientes sobre Redolfi, el servicio que ofrece y sus proyectos, la gerencia alta de la compañía se enfrenta a una dura incertidumbre de no saber hacia dónde dirigirse, ni como llevar al negocio familiar hacia un destino favorable.

La resolución de esta problemática implicaría el establecimiento y desarrollo de un Plan Estratégico Comunicacional, el cual contribuiría a investigar, organizar, implementar y medir a sus públicos clave, y los vínculos que tiene con cada uno de ellos. Asimismo, con la estrategia previamente mencionada, se pretende posicionar a la empresa en el rubro distribuidor mayorista de una manera efectiva y eficaz.

### *Análisis PESTEL*

**Político:** Respecto a las medidas políticas que repercuten en la industria, se menciona a la Ley de Góndolas N° 27.545, sancionada en el año 2020, la cual indica que las cadenas de autoservicio mayoristas y minoristas deben respetar ciertos postulados. Entre estas normas se destacan la limitación de exhibición de los productos fabricados por empresas multinacionales líderes al 33% de la góndola, que cada categoría de producto sea provista por mínimo cinco proveedores, y plazos más cortos para el pago a los nuevos proveedores. Sin embargo, Redolfi S.R.L no advierte ningún tipo de complicación respecto a las normativas nombradas.

Por una parte, la política estatal conocida desde el año 2013 como el programa “Precios Cuidados”, establecida con el fin de reducir el impacto del constante aumento de precios a los consumidores, perjudica en alguna manera a Redolfi S.R.L. Aunque el programa tenga repercusiones favorables en la comunidad, para la empresa, el pautado incremento de los precios de los productos no acompaña al crecimiento de los costos de distribución, situando al negocio en desventaja ante tal medida. Actualmente, la situación ofrece un panorama más complejo, ya que el programa se reactualizó a “Precios Justos”, lo cual conlleva directamente un congelamiento de mediano plazo de los precios, impactando aún más en la diferencia entre los precios de los productos y los costos de distribución de la empresa.

**Económico:** El escenario económico de la distribuidora mayorista se encuentra protagonizado por dos grandes competidores. Por una parte, los mayoristas con salones comerciales, y, por otra parte, las empresas con preventistas y envío a domicilio. En el caso de los primeros (los mayoristas), están distribuidos en todas las zonas que Redolfi tiene sucursales, sin embargo, en la localidad de Córdoba Capital y Río Cuarto es donde más se concentra la competencia. En el caso de las empresas con preventistas y envío a domicilio, los principales competidores de la zona son los negocios de Rosenthal y Micropack, ambos provenientes de Rosario, provincia de Santa Fe. Asimismo, existen pequeños competidores en cada una de las zonas donde existen sucursales de Redolfi S.R.L.

Dos de las ventajas competitivas que se destacan del negocio en análisis es la economía de escala y la estrategia de diferenciación en servicios. La economía de escala brinda competitividad a los precios de Redolfi respecto a los de la competencia. En este nicho del mercado, poseer una economía de escala es un gran beneficio, dado que, al pertenecer a un sector de consumo masivo, se sabe que los clientes son muy sensibles a los precios de cada proveedor y a la cantidad de empresas que ofrecen productos similares. En torno a la estrategia de diferenciación en servicios, es un gran complemento para atraer clientes por medio de beneficios que Redolfi brinda y la competencia no.

Sin embargo, no todo el contexto es favorable. Debido al aumento inflacionario constante en Argentina, el panorama económico se vuelve más inestable en el transcurso de los años. Esto afecta a la totalidad de las organizaciones pertenecientes a la nación argentina, y Redolfi no es la excepción. A pesar que, con el paso del tiempo se logró recaudar una facturación mayor, la tasa interna de rentabilidad fue descendiendo. Esto se

traduce en que los costos operativos y de insumos aumentan a una tasa superior de ventas, por lo tanto, la empresa es la que debe absorber parte del incremento de precio, perjudicando de esta manera a Redolfi S.R.L. Asimismo, se está al tanto que es una situación que está afectando al sector distribuidor mayorista de alimentos en su conjunto.

Además de la crisis inflacionaria, otra razón que empeora la situación es el gran aumento del dólar *blue*, el cual repercute directamente en la suspensión de entrega de mercaderías por parte de proveedores, una remarcación de precios en productos de consumo diario y materias primas, además de la desaparición del crédito y de plazos para el pago de mercaderías (El Liberal, 2023). La incertidumbre que provoca la situación, genera que muchas fábricas suspendieran ventas, y remarquen precios, llevándose la peor parte las distribuidoras y negocios locales.

**Sociocultural:** Una de las características y ventajas competitivas más destacadas de Redolfi es el valor de familiaridad que imprimen en cada producto, servicio y acción empresarial. Al ser una empresa familiar, y ser ciudadanos históricos del pueblo de James Craik, son muy queridos y tienen mucha influencia en la localidad. Este aprecio de la población hacia los Redolfi, se manifiesta en la adopción del negocio Redolfi S.R.L como fragmento de la identidad cultural de la ciudad, posicionando a la empresa en el imaginario sociocultural de James Craik. Asimismo, la institución siempre mantuvo una relación de respeto y consideración recíproca con la comunidad local, devolviendo todo ese reconocimiento en acciones de colaboración permanentes y desinteresadas, destinadas a las instituciones locales, a favor de la mejora de la calidad de vida de los habitantes. Entre las intervenciones de Redolfi a su pueblo natal, se pueden mencionar el patrocinio a equipos craiknenses de diferentes deportes y a radios de la localidad.

Respecto a los hábitos de consumo de la sociedad, a pesar que desde la pandemia del año 2020 ha aumentado la ingesta de alimentos altos en grasas y azúcares (“comida chatarra/*fast food*”), desde el año 2021 se manifiesta con fuerza la tendencia de la alimentación saludable y orgánica, la cual también es partidaria y sustentable con la preservación del medio ambiente. Ambas corrientes, opuestas en sus esencias, permiten explicar por épocas los productos que son más solicitados en los mayoristas, supermercados y almacenes.

Siguiendo con los hábitos de consumo, aunque el nivel de desempleo que posee el país en la actualidad es el más bajo en los últimos 20 años, debido a la crisis

inflacionaria en el país, se han reducido los consumos de alimentos, ya que la inflación de los mismos supera a la suba promedio de todos los precios de la economía (La Nueva Mañana, 2023). Las principales víctimas de las subas de precios son los jubilados, subocupados, monotributistas y trabajadores en negro. Este comportamiento de poco consumo perjudica de gran manera a la industria distribuidora mayorista, la cual es más concurrida que los almacenes y negocios pequeños por sus programas de precios y volúmenes de productos, pero que lidia constantemente con la incertidumbre de cuanto stock solicitar, las subas de precios de los proveedores, y los costos de distribución.

**Tecnológico:** En el sector de la distribución mayorista de alimentos, es muy importante contar con los transportes, montacargas y sistemas de gestión necesarios para cumplir el ciclo de ventas – abastecimiento – recepción de la manera más efectiva y eficaz posible. En la actualidad, los avances tecnológicos en sistemas de gestión destinados a distribuidoras y mayoristas son una gran herramienta a implementar. Entre otros beneficios, los modernos *softwares* contribuyen a la organización, planificación y claro entendimiento de los distintos flujos de venta del negocio e itinerarios de productos.

Hoy por hoy, el rubro mayorista-distribuidor está siendo atravesado por múltiples tendencias. Entre las principales corrientes tecnológicas, se encuentra el “Internet de las cosas”, término referido a la creciente digitalización e interconexión de las maquinarias propias de la industria y de los sistemas de información (*softwares*).

Otra futura transición a la que se enfrentan los negocios al por mayor son los cambios en la cadena de suministros. La modernización de la misma esta influenciada principalmente por la innovadora tendencia de la omnicanalidad (múltiples canales de atención y comunicación con los públicos), además del crecimiento de empresas dedicadas al comercio electrónico. Estos factores contribuyen a la viralización de un nuevo modelo de negocio, donde “el consumidor le compra directamente al productor, sin que haya un intermediario” (Exact, s.f.). Lo dicho anteriormente posibilitaría una gran reducción de precios, y beneficios para ambos participantes del proceso de compra-venta.

Por último, una tendencia de avanzada en la industria a la cual pertenece Redolfi S.R.L, es la implementación de servicios de valor añadido, con la intención de, según la empresa especialista en softwares de gestión Exact “demostrar cuál es el valor añadido de sus servicios e intentar, en la medida de lo posible, eliminar de la cadena de suministro los intermediarios para una relación más cercana con el cliente potencial” (s.f.). Entre los

servicios y técnicas más populares, se identifican el soporte online mejorado, el *drop-shipping* (el minorista no posee los productos en sus instalaciones, el mayorista se encarga directamente de entregar la mercancía al cliente final), y el *Vendor Managed Inventory* (aprovisionamiento del almacén del cliente por el propio proveedor).

**Ecológico:** La gran repercusión actual de los movimientos a favor del medioambiente, y la revaloración social del ecosistema como valioso, se ha trasladado a numerosos rubros del comercio mundial, entre ellos, la industria alimenticia, y dentro de la misma, los distribuidores y mayoristas. A nivel mundial, se ha incrementado el interés de los consumidores por la propia salud y medio ambiente, y según el diario económico español Cinco Días (2014) “hace que las empresas que quieran aportar valor a la sociedad tengan que tener muy en cuenta la sostenibilidad del entorno, buscando el equilibrio entre eficiencia, exigencias sociales y naturaleza”.

Desde el rubro empresarial, una manera de comprometerse con la conservación del medio ambiente es la obtención de certificaciones de normas ISO. Las normas ISO 9001 “Sistema de Gestión de Calidad”, y especialmente las normas ISO 14001 “Sistema de Gestión Ambiental”, se complementan entre sí y colaboran en el control de calidad de todos los procesos laborales, mientras se preserva el bienestar del medio ambiente y se reduce la huella ecológica lo más posible.

En Argentina, la *agroecología* como forma de producción es una tendencia incipiente. La misma refiere a la implementación de un modelo de producción, acopio y distribución de alimentos, el cual tiene entre sus propósitos la producción de alimentos sanos y el fomento de dinámicas de comercialización justas y amigables con el medio ambiente y las comunidades campesinas del país. Los principios de la agroecología están inspirados en las recomendaciones del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (CSA), entre los cuales, se encuentra la propuesta práctica de “apoyar sistemas de distribución más diversos y resilientes, incluidas cadenas de suministro más cortas y mercados territoriales” (CSA, 2020, pág. 18) propuesta íntimamente relacionada con el rubro distribuidor.

**Legal:** La distribuidora A.J y J.A Redolfi S.R.L, es denominada socialmente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Poseen personería jurídica y pertenecen a la categoría de sociedades mercantiles, ya que la compañía posee fines de lucro. Respecto a las legislaciones de la industria de la distribución mayorista de alimentos en Argentina,



la misma está regida por el Sistema Nacional de Control de Alimentos, teniendo como norma fundamental el Código Alimentario Argentino (CAA) (Decreto 2126/71), el cual comprende desde la “producción, la elaboración, almacenaje, transporte, distribución, comercialización y expendio de alimentos hasta el destinatario final: el consumidor” (Subsecretaría de Alimentos y Bebidas, s.f.). Asimismo, la ley 18.284 se encarga de declarar vigente en todo el territorio nacional las disposiciones incluidas en el mencionado código. En el contexto específico de las distribuidoras dedicadas al transporte de alimentos, el transporte debe ser habilitado por una autoridad sanitaria y de tránsito (intra provincial o federal).

Una normativa que ha servido de iniciativa para el desarrollo del negocio, ha sido la Ordenanza N° 1.564/07, la cual exige que, a partir del año 2012, las infraestructuras industriales se trasladen fuera del ejido urbano. Redolfi S.R.L, por su parte, logró beneficiarse de la norma mediante la construcción de un nuevo centro de distribución (ver anexos), el cual permitirá centralizar todos los pequeños depósitos distribuidos dentro de James Craik, y favorecerá a la empresa en la adquisición de una mayor cantidad de mercadería y control de la misma, aumentando así el crecimiento de volumen de ventas a largo plazo.

Por último, en el presente año, se ha legislado la ley N°27.642 “Ley de Etiquetado Frontal”, la cual obliga a todas las personas humanas o jurídicas que fabriquen, produzcan, distribuyan y/o importen alimentos, que los bienes que posean valores energéticos superiores a los establecidos en la ley, sean etiquetados con un sello de advertencia indeleble en la cara frontal del empaque del producto, visibilizando el aviso. La ley tiene como objetivo advertir a los consumidores sobre los excesos de azúcares, sodio, grasas saturadas, calorías, entre otros; además de garantizar el derecho a la salud y a una alimentación adecuada (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, s.f.). El ejercicio de la presente normativa también se encuentra bajo la responsabilidad de los distribuidores y mayoristas, por lo tanto, Redolfi S.R.L también debe estar consciente de la legislación.

#### *Diagnóstico Organizacional - F.O.D.A*

A continuación, se visualiza la matriz FODA, compuesta por cuatro cuadrantes que juntos conforman un análisis organizacional, contribuyendo al objetivo de identificar la situación general en la que se encuentra la institución. Las cuatro secciones nombradas



refieren a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio, siendo las dos últimas provenientes del entorno externo, y las dos primeras del entorno interno. El siguiente cuadro ha sido elaborado con el propósito de identificar y analizar las diversas variables que influyen constantemente en la realidad de la organización, con información extraída de la web de Canvas de la Universidad Siglo 21.

**Figura 1:** Matriz F.O.D.A de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción favorable de Redolfi S.R.L por parte de la comunidad de James Craik.</li> <li>▪ Experiencia y posicionamiento acumulado por su larga trayectoria en el mercado.</li> <li>▪ Se encuentran territorialmente bien distribuidas todas sus sucursales en la provincia de Córdoba.</li> <li>▪ Línea de productos ofrecidos muy variada, con precios altamente competitivos.</li> <li>▪ Gran flota de camiones y transportes, para entregar los productos en el menor tiempo posible.</li> <li>▪ Buena ubicación geográfica de la sede administrativa, favoreciendo el funcionamiento del negocio al estar situado en cercanías de una ruta nacional (N° 9).</li> <li>▪ Imagen institucional recientemente renovada.</li> <li>▪ Estrategia de diferenciación de la competencia respecto a servicios adicionales.</li> <li>▪ Actualmente, no existe ningún tipo de endeudamiento respecto a las finanzas.</li> <li>▪ Perfil solidario desarrollado en la comunidad aledaña.</li> <li>▪ Relaciones establecidas desde hace mucho tiempo con proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.</li> <li>▪ Falta de logística destinados a viajes de largas distancias.</li> <li>▪ Falta de modernización en sistemas de gestión de la información.</li> <li>▪ No tienen clasificación ni orden de sus públicos bajo ninguna variable.</li> <li>▪ No poseen área de Recursos Humanos, no hay proceso de selección de empleados, ni proceso de inducción a los puestos laborales.</li> <li>▪ No se cuenta con un procedimiento específico en materia de Seguridad e Higiene.</li> </ul>

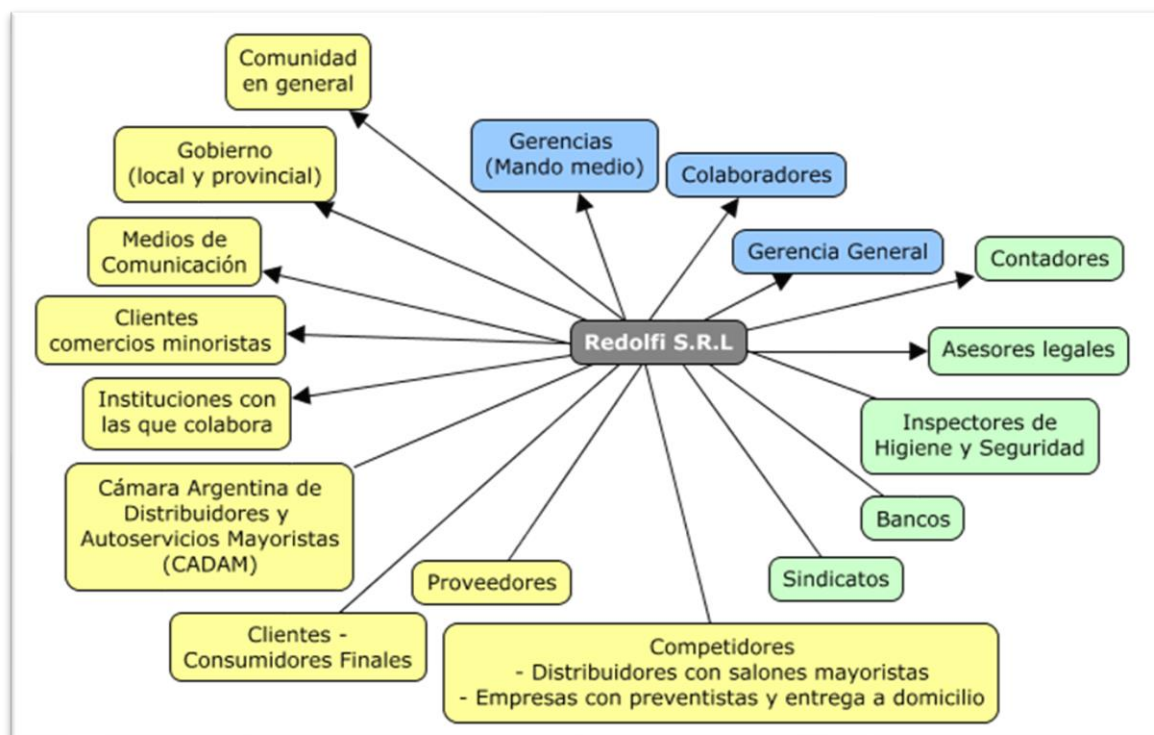
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor almacenamiento y crecimiento de volumen de ventas por el nuevo Centro de Distribución.</li> <li>▪ Expansión del negocio a otras provincias.</li> <li>▪ Generación de nuevas oportunidades de negocio con Molinos Río de la Plata y Cepas.</li> <li>▪ Obtención de contratos con más proveedores.</li> <li>▪ Automatización de procesos productivos.</li> <li>▪ Certificación de Normas ISO.</li> <li>▪ Acercamiento a la omnicanalidad o nuevos canales de venta a los públicos.</li> <li>▪ Formalización del área de Recursos Humanos.</li> <li>▪ Implementación de estrategia de comunicación.</li> <li>▪ Campaña de publicidad institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexto económico de Argentina inestable.</li> <li>▪ Competencia creciente por parte de otras empresas del rubro por vender productos no exclusivos.</li> <li>▪ Tendencia a la omnicanalidad y a e-commerce (comercio electrónico).</li> <li>▪ Pérdida de clientes por falta de investigación de públicos.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

Acto seguido se encuentra el repertorio de públicos diseñado en base a la firma A.J y J.A Redolfi S.R.L. El mismo es un instrumento que brinda un fundamental aporte al planeamiento, organización y comprensión de la estrategia comunicacional. El repertorio reagrupa a los públicos siguiendo las categorías de Avilia Lammertyn (1999), las cuales son públicos internos, mixtos y externos. El gráfico fue realizado con el objetivo de organizar y exhibir la variada gama de grupos de interés del negocio, con información proveniente del Canvas de la web de la Universidad Siglo 21.

**Figura 2:** *Repertorio de públicos de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R L.*



*Fuente:* Elaboración propia.

*Nota.* Los recuadros azules representan al público interno, los verdes al público mixto y los amarillos al público externo.

Con el fin de proceder con la jerarquización de los públicos de interés, se utilizará la herramienta de “Mapa de Públicos”, la cual es una matriz compuesta por múltiples filas y columnas, que nos permitirá dirigir acciones y recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, a través de la jerarquización de los grupos de interés externos, enunciados en el repertorio. Los mismos serán analizados bajo los criterios de jerarquización de “*Nivel de influencia*” y “*Control de la información*”. En ambos criterios, a cada público mencionado se le otorgará una valoración de 1 a 5 puntos (de “Muy Baja” = 1 a “Muy Alta” = 5). La última columna (Nivel de Público) determinará en cuál de las categorías de públicos se encuentra cada uno. Las categorías pueden ser: *públicos clave*, *públicos secundarios* y *públicos terciarios*.

**Figura 3:** Mapa de Públicos de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L.

Mapa de Públicos				
Públicos	Características	Nivel de influencia	Control de información	Nivel de Público (Importancia para el R.C.).
<b>Comercios Minoristas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principal target de venta del servicio distribuidor.</li> <li>- Comercios unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y con volúmenes de venta reducidos.</li> <li>- Grupo altamente sensible a los cambios de precios y a las fluctuaciones de la economía.</li> </ul>	Cinco (Muy alto).	Tres (Medio).	<i>Público secundario (informado).</i>
<b>Medios de Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Además de ser un público a considerar, funcionan como un instrumento de comunicación intermediario entre la empresa y sus públicos de interés.</li> <li>- Se contemplan de interés los medios locales (James Craik) y provinciales (Córdoba).</li> <li>- Asimismo, colabora con radios de la localidad de J.C.</li> </ul>	Cinco (Muy alto).	Cinco (Muy alto).	<i>Público clave.</i>
<b>Instituciones con las que colabora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se destacan entre ellas algunos clubes deportivos locales de J.C. (Club</li> </ul>	Tres (Medio).	Dos (Bajo).	<i>Público secundario/ terciario.</i>

	<p>Chañares, Defensores y el Club de Vóley de 7ma).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- También la empresa ha colaborado en eventos provinciales, como la Fiesta Nacional del Tambo.</li> </ul>			
<p><b>Cientes</b> <b>Consumidores</b> <b>Finales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principal cliente y consumidor del servicio de venta de autoservicios mayoristas.</li> <li>- Se considera a los clientes de las localidades en las cuales Redolfi tiene negocios de autoservicio (San Francisco, Rio Tercero y Rio Cuarto).</li> </ul>	<p>Cinco (Muy alto).</p>	<p>Tres (Medio).</p>	<p><i>Público secundario (influyente).</i></p>
<p><b>Gobierno local y provincial</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Involucra al gobernador de la provincia de Córdoba, Juan Schiaretti, y al intendente de James Craik, Oscar Fassolis.</li> </ul>	<p>Cuatro (Alto).</p>	<p>Tres (Medio).</p>	<p><i>Público secundario.</i></p>
<p><b>Proveedores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas que proveen de insumos y recursos necesarios para el desarrollo de la actividad central del negocio.</li> <li>- Son calificadas como empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos.</li> <li>- Con la mayoría se mantiene una relación de hace mucho</li> </ul>	<p>Cinco (Muy alto).</p>	<p>Tres (Medio).</p>	<p><b>Público secundario</b> <i>(informado e influyente).</i></p>

	tiempo, lo cual inspira un vínculo de confianza.			
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se clasifican en dos grupos: empresas mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entrega a domicilio.</li> <li>- Las empresas no solo están ubicadas en la provincia de Córdoba, sino que abarcan provincias aledañas como Santa Fe.</li> </ul>	Cuatro (Alto).	Tres (Medio).	<i>Público secundario (informado e influyente).</i>
<b>Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institución encargada de brindar a los asociados un acompañamiento y apoyo necesario para el desarrollo de negocios dedicados a la distribución y venta mayorista.</li> </ul>	Tres (Medio).	Cuatro (Alto).	<i>Público secundario (informado).</i>
<b>Comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Población del municipio de James Craik y de la provincia de Córdoba.</li> </ul>	Tres (Medio).	Uno (Muy bajo).	<i>Público terciario.</i>

Fuente: Elaboración propia.

Como fue expresado anteriormente, en el R.C. se desarrollará la comunicación externa de Redolfi S.R.L. Por lo tanto, algunos de sus públicos externos serán la prioridad.

*Minoristas:* el público está compuesto por supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, entre otros. Todos tienen en común que son habitantes del interior de la provincia de Córdoba, a excepción de algunos clientes de provincias vecinas. Debido a esto, el público en su mayoría lleva consigo y comparte las costumbres, valores y ritos

cordobeses, generando un lazo aún más próximo a la distribuidora. Entre los valores se encuentra particularmente destacado el de la familia, el cual la empresa manifiesta constantemente en cada acción en nombre de Redolfi.

Se deduce que la mayoría del grupo pertenece a una clase media trabajadora, la cual posee negocios con salones no muy extensos. Asimismo, los comercios clientes de Redolfi suelen ser unipersonales (atendidos por el dueño) o con pocos empleados, y en su tarea diaria realizan volúmenes de venta reducidos. Como público comparten la misma dificultad de no contar con medios para transportar mercadería ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra, razón por la cual se encuentran interesados en el servicio de Redolfi S.R.L. Más aún, al no disponer con muchos recursos económicos, los clientes también reaccionan favorablemente ante los descuentos brindados por la distribuidora, y el plazo de financiación extendido. Por último, está claro que este grupo de interés es altamente sensible a la economía argentina, y a los precios brindados por los distribuidores, por lo tanto, es un grupo que puede ser muy volátil, y una mala experiencia o subida de precios puede generar que acudan a la competencia. Por esta razón, los clientes minoristas requieren una gran atención y cuidado.

Los clientes comercios minoristas, al ser uno de los principales consumidores de los servicios ofrecidos por la empresa, poseen un *alto nivel de poder e influencia* respecto a la misma. Esto quiere decir, que llevan consigo una gran capacidad de influir en el funcionamiento de la institución, debido a la alta importancia que tiene la consideración de la opinión de los mismos en las decisiones empresariales. De la misma forma, los públicos de los negocios minoristas cuentan con un *amplio control de la información*, demostrado en el cómodo acceso a información sobre la organización. Aún si, se reafirma que poseen un gran manejo de la información especialmente por la potencial capacidad de ser reconocidos por otros grupos de interés como líderes de opinión a nivel informativo. El conjunto de ambos indicadores, califica oficialmente al público como un *público clave*, con el cual es tarea primordial establecer y reforzar vínculos institucionales.

*Medios de comunicación:* respecto a los medios informativos del pueblo craiknense, según ciertos sitios web conocedores de la localidad, la existencia de medios televisivos municipales es reciente a comparación de la radio. La misma ha marcado un antes y después en la comunicación institucional de James Craik, convirtiéndose en un

ícono de la cultura del municipio, vinculando a todos los habitantes del pueblo en una misma sintonía, literalmente.

A pesar de la modesta visibilidad que poseen en relación con la provincia de Córdoba, los medios de difusión de la información cumplen su función vinculante, no solo con la comunidad, si no entre los mismos habitantes. Al crear un espacio abstracto, donde se generan proyectos, historias, chistes y momentos en común, contribuye al desarrollo de una cultura social propia de James Craik. Por lo dicho anteriormente, es fundamental que Redolfi siga fortaleciendo estos lazos con los medios de comunicación locales, de una manera organizada y estratégica, para seguir posicionando y preservando su lugar en la cultura de la población.

Ahora bien, en torno a los medios de comunicación de la provincia de Córdoba no solo se encuentra más variedad, si no que se produce una colisión de culturas pertenecientes a todas las localidades cordobesas. Todas se unen para conformar una nueva cultura que reúne todos los puntos en común de los ciudadanos cordobeses, a pesar de ser habitantes de distintas ciudades. Lógicamente, al tener estos medios mucha más visibilidad, es conveniente para Redolfi establecer una estrategia de comunicación que involucre más exposición a los medios de información.

El grupo de medios de comunicación se destaca por tener un *gran nivel de influencia*, especialmente fundamentado en la capacidad de los mismos de influir en las opiniones y comportamientos de otros públicos respecto a la empresa. Siguiendo en la misma línea, también presenta un *alto nivel de control de la información*, ya que los periodistas pertenecientes a los medios son reconocidos como líderes de opinión locales por excelencia. Sumado a esto, el público debería recibir un trato prioritario, conjunto a información disponible y de calidad de parte de Redolfi, convirtiéndose la empresa en una fuente confiable, responsable y franca de data institucional. Por estos motivos, se considera a los medios de comunicación como un *público clave*, es decir, un público estratégico, el cual debemos mantener un trato de atención, respeto y cuidado.

*Instituciones con las que colabora:* Se tiene conocimiento que Redolfi colabora con clubes deportivos y medios de comunicación del municipio. Asimismo, se afirma que existen más instituciones con las que la organización mantiene vínculos, pero se desconocen sus características. De cualquier modo, en referencia a las instituciones pertenecientes a James Craik, se advierte que una de las características que representa a



estos públicos es el sentimiento de pertenencia a la localidad, y esta emoción es también lo que vincula a Redolfi con los habitantes del pueblo.

Sumado al sentimiento de pertenencia, en el imaginario cultural de la localidad, la familia Redolfi ocupa un lugar especial, ya que el abuelo de los actuales gerentes de la empresa, fue intendente del pueblo en el año 1993. Además, José (uno de los gerentes) fue uno de los principales partícipes de la creación del cuerpo de bomberos del municipio. Ambos hechos generaron que la población desarrolle un gran sentido de pertenencia respecto a la familia Redolfi y su emprendimiento.

Por parte de la firma, la misma alienta el fortalecimiento de estos vínculos a través del patrocinio de diversos clubes deportivos y medios de comunicación. Son patrocinadores de un club de básquet local (Club Chañares), del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma, además de sustentar radios locales. Debido a todo lo dicho, es manifiesto el objetivo de la empresa de colaborar de manera permanente y desinteresada en la mayoría de las instituciones que así lo requieran.

El público de las instituciones se considera que posee un nivel medio de influencia. Esto quiere decir que el mismo no tiene tanto poder de influir en las opiniones y comportamientos de los demás públicos. Sin embargo, Redolfi, al darle gran entidad a su faceta solidaria y sus vínculos institucionales con la comunidad, da a entender que las instituciones podrían tener un cierto poder de influenciar las decisiones y funcionamiento de la organización. De la misma manera, se considera que las instituciones poseen un grado medio de control de información, ya que no poseen la capacidad de acceder a gran parte de la información institucional de Redolfi. Sin embargo, cuentan con ciertos datos institucionales relevantes, debido al mantenimiento de un vínculo en propósito de la obtención de beneficios mutuos. De esta forma, se clasifica al presente público como un público secundario, es decir, aquel grupo de interés que es importante de invertir energía en acciones comunicativas, pero no se considera prioridad máxima.

*Clientes consumidores finales:* Según lo expresado en el mapa de públicos, se puede observar que los consumidores finales, es decir, los clientes que realizan sus compras en los autoservicios mayoristas de Redolfi, son públicos secundarios. Sin embargo, que posean el calificativo de secundarios no quita su importancia de vinculación, ya que se lo considera como un público influyente. Que sea influyente quiere decir, en otras palabras, que poseen un alto nivel de influencia con respecto a la empresa

y sus decisiones, pero a su vez no poseen un gran control de la información distribuida por Redolfi, ni tampoco se los observa con posibilidades de convertirse en líderes de opinión. Sin embargo, son uno de los principales clientes de Redolfi, y como tales, deben ser considerados sin duda alguna por la institución y sus decisiones y accionar. Por estos motivos, se los considera *públicos secundarios influyentes*.

*Gobierno local y provincial:* Respecto a la matriz creada para la jerarquización de los grupos de interés, se califica al Gobierno como un *público secundario*, por ser un grupo que puede influir de manera importante en el accionar de la empresa, por medio de legislaciones o reglamentaciones positivas o negativas para la misma. Asimismo, cuenta con la capacidad de acceder a grandes cuotas de información de la organización, sumado a la cualidad de líder de opinión de la que dispone. Sin embargo, al no estar muy alineado con la misión y accionar de Redolfi en sus actividades centrales, se encuentra fuera del radar de públicos primordiales. Aun así, es un grupo de interés que es necesario tenerlo en vista, especialmente si podemos aprovechar la vinculación con el mismo para obtener beneficios que favorezcan a ambos actores.

*Proveedores:* Los proveedores son jerarquizados como *público secundario*, así la matriz se refiere. Sin embargo, dentro de los públicos secundarios es uno de los más importantes, ya que cuenta con un muy elevado nivel de influencia en la empresa, debido a que la abastece de bienes, y colabora de manera protagonista en la concreción y desarrollo de los servicios ofrecidos. Además, posee un nivel intermedio de control de información de Redolfi, es decir, que tiene la capacidad y autoridad de acceder y exigir datos institucionales específicos a la organización. Sin embargo, la capacidad no es ilimitada, y al no gozar con el título oficial de líder de opinión, tampoco suele transmitir esa información a otros públicos relevantes para la empresa. Aun así, es necesario considerar de manera seria y responsable la relación con este público, ya que los inconvenientes en el vínculo pueden afectar de manera drástica el funcionamiento y rendimiento de la compañía. Por los motivos nombrados anteriormente, se considera a los proveedores como un *público secundario informado* en el rubro, e *influyente* para la existencia de la organización.

*Competidores:* Los competidores, es decir, aquellas empresas grandes y pymes que comparten con la organización las mismas actividades y brindan servicios similares, son calificadas como *públicos secundarios*. No obstante, son *públicos secundarios* con cualidades *influyentes e informadas*. *Influyentes* porque cualquier estrategia de mercado

que lleven adelante, tendrá repercusiones en el funcionamiento y rendimiento de Redolfi, debido a que comparten el mismo rubro y contexto, hasta en algunos casos, los mismos clientes. También se los dota de la cualidad de “informados”, porque si lo requieren pueden obtener datos varios de la institución, además de estar pertenecer y estar informados de lo que transcurre en los distintos entornos que rodean al rubro mayorista-distribuidor (económico, social, político y tecnológico), al igual que Redolfi. De esta manera, se determinan que las empresas competidoras son *públicos secundarios influyentes e informados*.

*Cámara de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (CADAM):* Siguiendo la jerarquización del mapa de públicos anterior, CADAM se determina como un *público secundario informado*. Es decir, que es un grupo de interés que no goza de una influencia poderosa respecto a Redolfi, ya que solo ejerce su función de asesoramiento. Sin embargo, al ser una entidad que representa al rubro distribuidor-mayorista a nivel nacional, cuenta con una gran cantidad de información sobre los aspectos que rodean e influyen a las empresas similares a Redolfi. De esta manera, cuenta con una capacidad amplia de control de información, convirtiéndose en una institución líder de opinión en el rubro. Debido a todo lo nombrado anteriormente, se considera importante mantener y consolidar el vínculo con CADAM, para poder permanecer atento a las novedades relacionadas al nicho de negocio, además de fortalecer la imagen de la compañía frente a instituciones importantes del mundo comercial.

*Comunidad:* finalmente, la comunidad en general se considera como el único *público terciario* en la tabla de jerarquización. Esto se traduce en que la misma es calificada como un grupo que no tiene mucho poder de influencia ni de control de la información de la empresa. Por lo tanto, es un público que no influye en sí en el funcionamiento diario de la institución, además de no contar con mucha información de la misma. Sin embargo, es necesario permanecer en el radar de la visibilidad del público en general, porque allí se encuentran los clientes potenciales de Redolfi. Asimismo, al ser la organización un sistema abierto, que se retroalimenta constantemente con el exterior, se requiere prestar atención a la ciudadanía, y a sus opiniones e intereses, ya que forman parte del entorno directo de la empresa. De esta forma, se podrá construir un vínculo sano y respetuoso con la población, captando clientes potenciales, y evitando la presencia de grupos detractores de la organización.

### *Imagen institucional*

La imagen e identidad de Redolfi S.R.L se encuentra atravesada por numerosos valores, entre los cuales se destaca la Familia. Además de ser un negocio fundado entre familiares, con el paso del tiempo se fue relacionando al apellido Redolfi no solo con la empresa, si no con hitos importantes de la historia del municipio, dado que el abuelo de uno de los gerentes de Redolfi (José Redolfi) fue intendente de James Craik, y el mismo José participó en la creación del cuerpo de Bomberos Voluntarios del lugar. Por lo tanto, el apellido familiar es muy respetado y reconocido entre los lugareños, ya que, en más de una ocasión, la familia Redolfi estuvo involucrada en grandes momentos que consagran y honran al pueblo de James Craik. Por lo tanto, se puede apreciar una correlación evidente entre de la reputación de la empresa y la familia, influyéndose mutuamente.

Asimismo, la histórica trayectoria de la empresa de más de 60 años de servicio, inspira de por si una gran confianza y supone una metodología tradicional y asentada de llevar adelante a la empresa, asociando a la compañía con valores tales como la Confianza, Honestidad y Tradición.

Gran parte del prestigio que posee en la actualidad la empresa y la familia, es debida al abuelo de José Redolfi, Antonio, que, como fue mencionado anteriormente, fue intendente del pueblo en el año 1993. “Don Antonio Redolfi”, tal como lo conocían los habitantes, es descrito como un hombre muy popular, bondadoso, y cariñoso con los niños de la localidad, además de ser un gran emprendedor. Entre sus primeros pasos en el mundo empresarial, se recuerda su flota de transportes y su licorería histórica ubicada en James Craik. Del matrimonio de Antonio y su esposa, Rosa, resultaron siete hijos, dos de los cuales fundarían el negocio familiar (Miguel Ángel y Alonso Jacobo) denominado en ese entonces “Redolfi Hermanos”. De esta manera, el emprendimiento evolucionó de un negocio de cigarrería, bazar y librería, a comenzar a distribuir productos en localidades vecinas, para más adelante encarar el desafío de llevar adelante una distribuidora, de la mano de Alonso y su hijo José, actual presidente de la compañía. Así, se marcaría el comienzo de la historia de A.J & J.A Redolfi S.R.L.

Por consiguiente, un aspecto importante que Redolfi lleva en su identidad corporativa es a su pueblo natal, James Craik. Dado que la localidad cordobesa vió prácticamente nacer a la empresa, la firma reconoce al municipio como parte de su historia, identidad y cultura corporativa, transmitiendo parte de ellos en cada acción de la

compañía misma. Lo agradecida que es la empresa con respecto a los habitantes locales, quienes son considerados como familia, genera que la organización sea distinguida por su humildad, al tener siempre presente el lugar donde nacieron y que les dio una oportunidad por primera vez. Redolfi S.R.L manifiesta su agradecimiento mediante acciones comunitarias orientadas al bienestar general del pueblo, tales como patrocinio en radios y equipos deportivos locales. Tan importante es para la empresa devolver un poco de todo el reconocimiento recibido, que lo plantea en su propia misión institucional, donde espera brindar una “contribución positiva a la comunidad” (CANVAS, Universidad Siglo 21, 2022).

Debido a todas las razones anteriores, se concluye que Redolfi S.R.L efectivamente goza de una buena imagen y reputación corporativa, basada en características tales como la Familiaridad, Humildad, Honestidad, Tradición y Confianza. Como observaciones a destacar, para acceder a un lugar más reconocido en el mercado que se encuentra, debería acrecentar su notoriedad a otras localidades y provincias vecinas, siempre preservando el carácter familiar que lo caracteriza.

Un dato a destacar sobre la imagen institucional de Redolfi S.R.L, además de lo ya mencionado, es la renovación que se ha implementado en torno a la imagen visual de la compañía. En el año 2016, se decidió realizar una modernización al logo de la compañía, lo cual conllevó un proceso de rediseño de la imagen institucional. Los resultados finales del mismo se plasmaron en un Manual de Marca, con el objetivo de renovar la totalidad de las maquinarias, transportes, locales, recursos materiales y virtuales de la institución.

### *Redes sociales*

En cuanto a las herramientas de comunicación digitales que Redolfi utiliza para vincularse con sus clientes externos, se mencionan las redes sociales del negocio. Entre las mismas, se identifican dos páginas de Facebook, creada la segunda años después (Alonso J. y José A. Redolfi SRL), y siendo la única en funcionamiento hoy en día.

Según la información perteneciente al Canvas de la Universidad Siglo 21, Redolfi S.R.L presentaba hace algunos años atrás una deficiencia en torno a la planificación adecuada de las comunicaciones digitales para con sus públicos. Actualmente, en contraste con lo mencionado en el Canvas, se denota un significativo progreso en el área comunicacional, mediante la elaboración e implementación de una gran Estrategia de

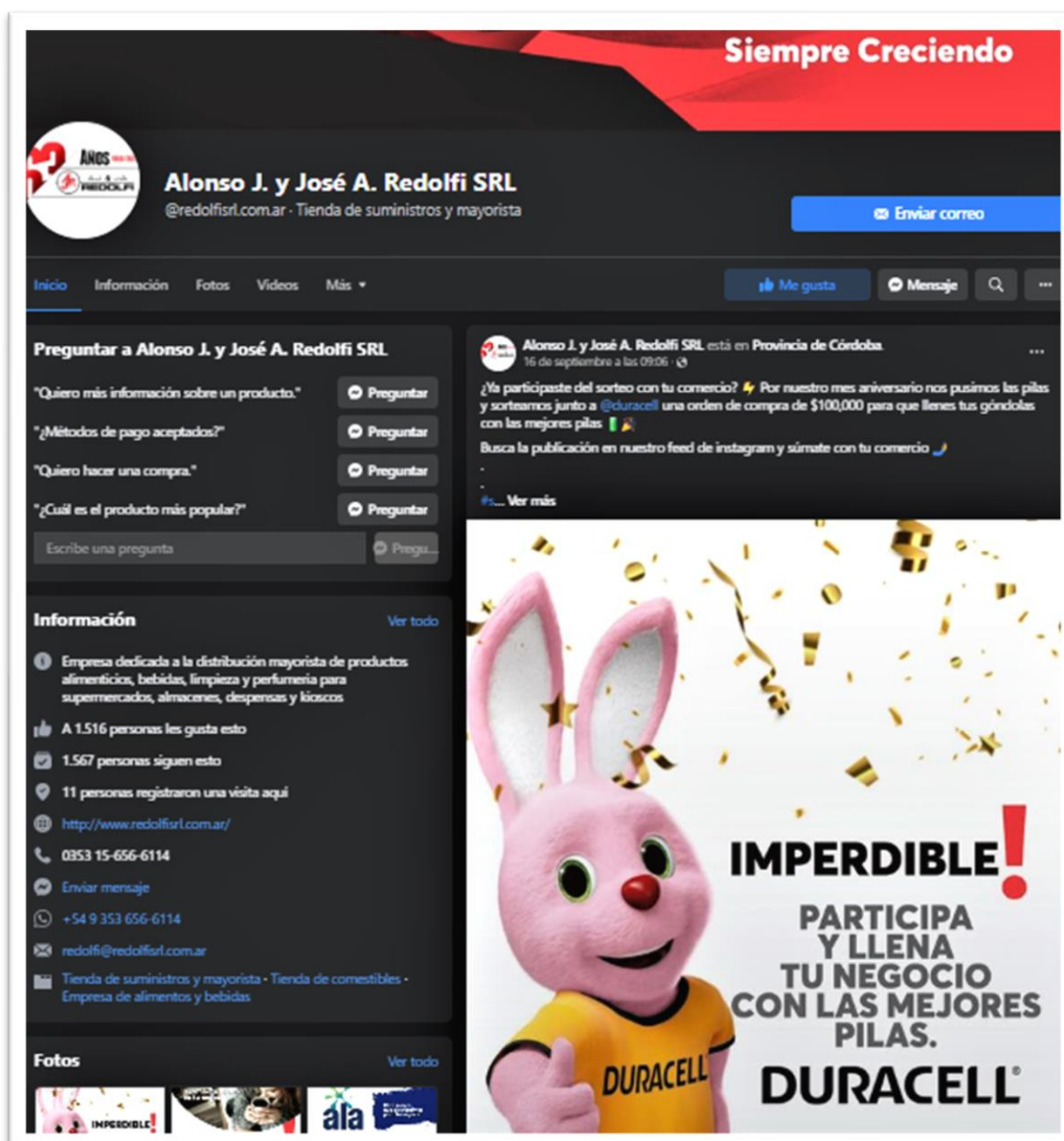
Posicionamiento Institucional. La misma se puede describir como un plan multi-plataforma, es decir, instaurado simultáneamente en todas las redes sociales y plataformas web pertenecientes a Redolfi. Se considera que el acontecimiento impulsor de la estrategia es la celebración de los 63 años de la creación de la firma (Aniversario 63° de Redolfi S.R.L), por lo tanto, se espera que el plan contribuya a proliferar la imagen y posicionar la identidad de la firma en la mente de sus públicos meta.

Las tácticas parecen haber sido puestas en marcha específicamente en el mes aniversario de Redolfi (septiembre). Por una parte, se puede destacar la fusión y coherencia de la identidad visual corporativa entre las plataformas digitales, en base a la reciente renovación del logo y la creación de un nuevo Manual de Identidad Visual. Por otra parte, son notorias las tácticas de vinculación con otras empresas proveedoras, con el propósito de realizar sorteos y promociones conjuntas en el mes-aniversario para promover el reconocimiento del negocio y acrecentar las interacciones con los clientes existentes. Por último, la planificación y elaboración consciente de los distintos *posts* es evidente, demostrando así una programación sistemática y organizada en torno a la frecuencia de publicaciones digitales, favoreciendo al éxito de las demás acciones y plan en general.

El perfil de Facebook de Redolfi es el más reconocido de las tres plataformas online vigentes hasta el momento. Con información actualizada y fidedigna de la empresa y sus medios de contacto, se considera como una gran herramienta de promoción del negocio, además de un medio de vinculación en desarrollo, con sus clientes presentes y potenciales.



**Figura 4:** Perfil de la red social Facebook de A.J y J.A Redolfi S.R.L.



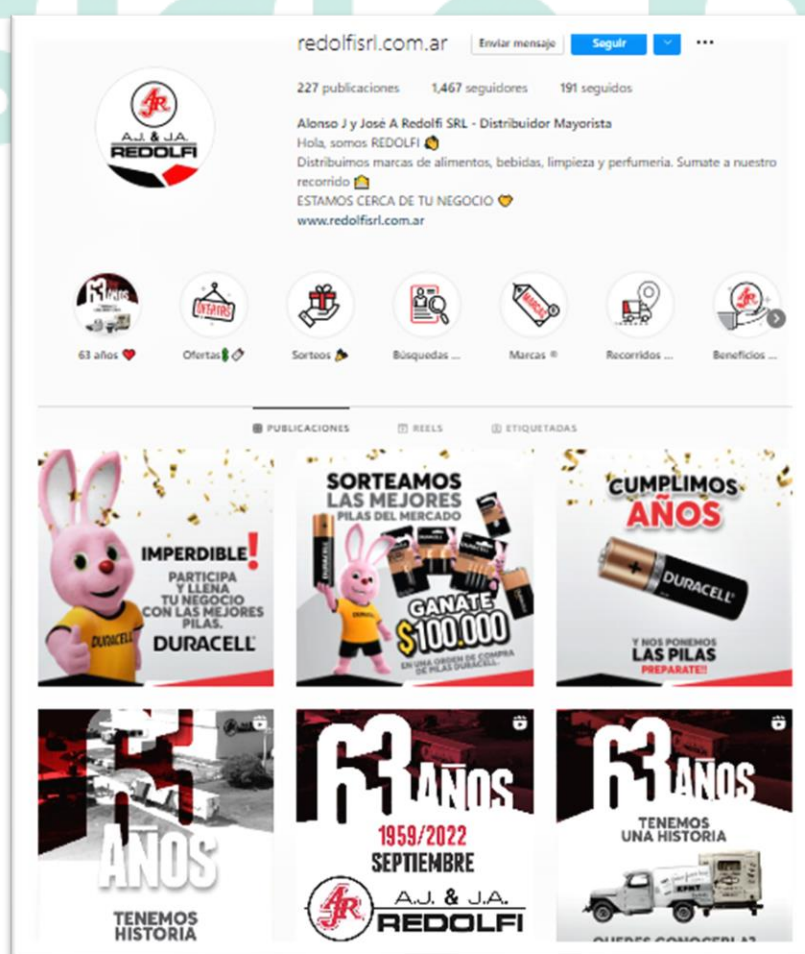
*Nota:* Adaptado del perfil de la red social Facebook de la empresa Alonso J. Y José A. Redolfi SRL.

Como potenciación de su Plan Institucional, han incorporado a su repertorio de redes a la red social Instagram. El perfil perteneciente a la *social media* se encuentra aproximadamente en los mismos niveles de reconocimiento que la página de Facebook, con una gran cantidad de seguidores e interacciones. El hecho que el Instagram de la empresa posea actualmente tales escalas crecientes de visibilidad, es resultante de las

diversas acciones en materia de publicidad y comunicación, en el marco del Plan de Fortalecimiento de Imagen Institucional mencionado.

En el Instagram de la institución, se logra visualizar de una manera clara la unificación de la identidad visual de la empresa en cada publicación (*feed*) y sección del perfil (historias destacadas), en base al Manual del Logo, y el respectivo estilo de la marca. Asimismo, se advierten promociones en asociación con otras empresas productoras de bienes, un evidente indicador de la cercana relación que mantiene Redolfi con sus proveedores. Como últimas cuestiones a destacar, la función de las “historias destacadas” está correctamente organizada por categorías, ofreciendo a los usuarios un acceso sencillo y eficaz a información e imágenes que Redolfi publica. Es necesaria, especialmente en la red social fotográfica, la constante actualización de las fotografías incluidas en el *feed* y en las historias, ya que esto permite mantenerse vigente y actualizado en los algoritmos de los seguidores existentes de la cuenta.

**Figura 5:** Perfil de la red social Instagram de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L.





*Nota:* Adaptado del perfil de la red social Instagram de la empresa Alonso J. y José A. Redolfi SRL.

Al mismo tiempo, la empresa posee una página web institucional. Al ingresar a la misma, lo primero que se visualiza es la actualización de la identidad visual, en una fotografía conjunta con los transportes de corta y larga distancia ploteados. Además, la web posee una sección especial, la cual pretende dar a conocer la historia e identidad de Redolfi S.R.L (apartado “Nosotros”). Por último, como ventajas de la web, contiene un apartado donde las personas que deseen trabajar con Redolfi pueden subir sus solicitudes de empleo (sección “Carga tu CV”), además de un espacio de “Contacto”, con los datos de la compañía en caso que algún cliente actual o futuro desee comunicarse.

No obstante, la *web page* posee defectos que requieren ser solucionados, tales como secciones que están en mantenimiento (Ofertas mensuales), además de la poca viralización que se le brinda a la plataforma, ocasionando que el *website* quede en el olvido, y la incursión a esta herramienta digital haya sido en vano.

**Figura 6:** *Página web de la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L*



*Nota:* Adaptado de la página web de la empresa A.J y J.A Redolfi SRL.

Para la realización del diagnóstico del presente reporte de caso, se han utilizado variadas fuentes de investigación. Aun así, la fuente que ha proporcionado la mayor parte de información ha sido el Canvas perteneciente a la web de Siglo 21, donde se encuentra

una vasta descripción de Redolfi S.R.L, su historia, proyectos y organización, y estado actual de todas sus áreas.

Adicionalmente, como fuente de información audiovisual, se ha analizado una entrevista al actual gerente de la empresa, Pablo Redolfi. La misma fue parte del conjunto de información brindado por el Canvas de la Universidad Siglo 21.

Respecto a los medios de comunicación digitales, se han visitado numerosas páginas web con el objetivo principal de desarrollar el análisis de situación (PESTEL) de la manera más completa posible. Gran parte de los sitios web investigados se encuentran relacionados al contexto político-legal y tecnológico del rubro distribuidor mayorista, además de portales de noticias y redes sociales relacionadas al pueblo de James Craik.

Respecto a las herramientas de investigación y diagnóstico, se han empleado la táctica de análisis PESTEL, evaluando los seis contextos necesarios para determinar las circunstancias actuales de la institución. Estos contextos son el político, económico, social, tecnológico, ambiental (*enviroment*) y legal. Asimismo, la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), al ser un instrumento infaltable respecto a diagnósticos de cualquier tipo, ha sido de mucha utilidad al permitir organizar la información recabada de una manera clara y concisa.

Por último, la herramienta del mapa de públicos es fundamental en cada diagnóstico de Relaciones Públicas e Institucionales, dado que es impensado asesorar a una organización respecto a la comunicación sin saber a quién está dirigida. Se utilizó este instrumento con el objetivo de reagrupar los grupos de interés de Redolfi S.R.L de una manera entendible y resumida, para su lectura y posterior análisis y descripción.

## **Marco Teórico**

En el siguiente apartado se dedicará especial atención a la elaboración del “Marco Teórico”. El mismo, es una recopilación de nociones teóricas y terminologías propias de la problemática descrita a lo largo del reporte, inherente a la disciplina de las Relaciones Públicas e Institucionales. Asimismo, se procura desarrollar una breve explicación de como los términos mencionados están vinculados al planteamiento del caso en cuestión. Se detallarán los conceptos teóricos en un orden deductivo, es decir, de los más generales a los más particulares. Entre ellos, se encuentran la Comunicación Institucional,

Comunicación Externa, Imagen Institucional, Posicionamiento, Públicos y Planeamiento estratégico.

### *Comunicación Institucional*

Hoy por hoy, la comunicación institucional es una labor ineludible por parte de las empresas. Al existir un mercado especialmente caracterizado por la competitividad, las compañías se esfuerzan diariamente para destacarse y guardar un lugar relevante para sí en la mente de cada cliente. Por esta razón, una Comunicación Institucional bien gestionada, puede marcar la diferencia. Según Avilia Lammertyn (1999):

Las comunicaciones institucionales van siendo aquellos procesos que fluyen vertical, horizontal y oblicuamente hacia adentro o hacia afuera de una organización, por medio de las cuales las personas integrantes se relacionan entre sí, intercambiando mensajes en busca de armonía y homeostasis. (p. 158)

Por lo tanto, las comunicaciones corporativas fomentan la creación de un equilibrio, que se construye por medio del balance constante entre los intereses de cada público y los de la propia institución. Aquel balance tiene como propósito la búsqueda de armonía y punto medio de ambos, esto es, aquella instancia donde ambos grupos se benefician. Aunque el equilibrio logrado sea breve, es importante obtener la correspondencia entre ambos (*homeostasis*). El alcance de aquel objetivo es gracias a los procesos de retroalimentación presentes a lo largo del ejercicio de la labor. La comunicación institucional es un proceso fundamental, el cual debe ser comprendido y desarrollado en toda entidad moderna, con el fin de concientizar y organizar sus mensajes y canales de comunicación, además de poder intervenir en la creación de la imagen mental de la organización en la *psiquis* de los públicos clave.

### *Comunicación Externa*

Al adentrarse un poco más en la Comunicación Organizacional y su propósito, se comienzan a identificar categorías que se desprenden de la segmentación de los públicos clave de las instituciones. Dicha clasificación comprende a los públicos internos, mixtos y externos. En la presente ocasión se hará alusión a la comunicación respecto a los públicos externos, a la Comunicación Externa, la cual es puesta en práctica por medio de la interacción con los numerosos grupos de interés que no pertenecen a la plantilla de colaboradores de la organización, pero, aun así, mantienen un deseo o reflejan una

problemática respecto a la misma. En palabras de A. Lammertyn (1999), “las comunicaciones de “puertas afuera” son las que buscan generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos, y manejar opiniones de buena voluntad con proveedores, accionistas, distribuidores, familiares del personal y otros allegados a la organización” (p. 159).

En tal sentido, es importante considerar este concepto a lo largo de la lectura del presente reporte de caso, puesto que el propósito de la siguiente estrategia comunicativa está dirigida a los grupos de interés que conforman la categoría de “externos”. Asimismo, la comunicación externa abarca más que la implementación de acciones, existiendo la investigación, planificación y segmentación de los públicos como pasos previos infaltables de desempeñar.

### *Imagen Institucional*

Al investigar la palabra imagen, se relacionará irremediamente con las palabras “representación” y “retrato”. Casi como sinónimos, el nacimiento de la imagen es descrito como la representación de una persona, objeto y/o institución. Por lo tanto, la imagen es desarrollada en la persona que percibe e interpreta a la misma de una determinada manera, de acuerdo a sus estructuras y modelos mentales propios y conocidos. Cuando se habla de la imagen de una organización, no es muy distinto. Paul Capriotti explica en su obra “La imagen de Empresa, Estrategia para una comunicación integrada” (1992), que la imagen corporativa es “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización” (p. 29).

Las Relaciones Públicas e Institucionales son la disciplina encargada de gestionar esa imagen, interviniendo en la misma a través de tácticas comunicativas, con el fin de crearla, modificarla o mantenerla, dependiendo del propósito del plan de acción comunicacional. De acuerdo con la definición de Capriotti, resulta de vital importancia la consideración de la imagen institucional de Redolfi S.R.L, originada bajo la perspectiva de cada público clave que se interrelaciona con la compañía. Más aún, la imagen no solo debe ser entendida como concepto abstracto, sino en lo posible debe estar investigada, planificada y evaluada, mediante auditorías de imagen institucional periódicas.

### *Posicionamiento*

El término “posicionamiento” es un concepto que pertenece a la era contemporánea, desarrollado en el seno de la cultura norteamericana, asociado a una población “sobrecomunicada” con mentes “sobresimplificadas” (Ries y Trout, 1992, p. 9). Esto quiere decir que, a pesar de los múltiples estímulos recibidos constantemente en el día a día (información, publicidad, entre otros), el ser humano es incapaz física y psicológicamente de retenerlos a todos, ocasionando que muy poca información realmente se almacene en su mente. Aplicado en su origen al ámbito publicitario, y luego ampliado su uso en campos como el Marketing y las RR. PP, de allí nace el concepto de “posicionamiento”. A pesar de ser una denominación utilizada en relación a los bienes y sus respectivas estrategias de publicidad, el mismo “no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos” (Ries y Trout, 1992, p.7).

En el presente TFG, al representar al campo de las Relaciones Públicas, se deja de hablar de “producto” para pasar a mencionar a la “imagen”, la cual es la materia prima de los profesionales en RR.PP. Por lo tanto, el propósito del posicionamiento es ubicar en un lugar de preferencia a la imagen de la institución en el pensamiento de los públicos meta.

Para llevar a cabo aquella finalidad y comprender el reporte actual, es primordial una noción básica del concepto teórico mencionado, dado que la falta de una estrategia de posicionamiento de la marca Redolfi S.R.L es una de las problemáticas identificadas. Asimismo, lograr un posicionamiento positivo en la mente de los grupos de interés generará beneficios con manifestaciones en todas las áreas de la firma, tales como la obtención de ventajas competitivas diferenciadas frente a otras instituciones, mayor notoriedad y visibilidad de la compañía, además del fortalecimiento de cualidades positivas, que forman parte de la reputación de la organización, entre otras utilidades.

### *Públicos*

La noción de “públicos” ha sufrido ciertas modificaciones con el paso de tiempo, siendo una de las más relevantes el reemplazo del concepto antiguo de “público” por “públicos” (Capriotti, 2009, p. 70). La aparente modificación plural, simboliza en realidad un cambio significativo de paradigma, donde se dejó de lado la idea de homogeneización del público como una masa indiferenciada, para comenzar a hablar de distintos públicos,

con características e intereses particulares, que interpretan de maneras diversas la información institucional transmitida.

Se considera acertada la definición del término “públicos” desarrollada por Paul Capriotti, en su libro *Branding Corporativo*. El autor establece que un público es “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (p. 73 y 74). Por consiguiente, al poseer los públicos tal incidencia en el rumbo corporativo, es fundamental que Redolfi logre gestionar los vínculos con cada uno, de la manera más armoniosa posible.

Entre las actividades de gestión, es crucial la incorporación de conocimientos sobre los valores, características demográficas, hábitos e intereses de cada conjunto poblacional. Por este motivo, es prioridad la realización de investigaciones previas a la elaboración de tácticas comunicativas, junto a su respectiva segmentación de públicos.

Seguir el procedimiento mencionado favorecerá a la constitución de un conocimiento organizado de los grupos, permitiendo una mayor personalización de la comunicación, y como resultado, un vínculo equilibrado con sus públicos clave.

#### *Planificación Estratégica*

Conforme con Wilcox, Cameron y Xifra (2008) la Planificación Estratégica está basada en “decidir dónde se quiere estar en el futuro (el objetivo) y cómo se llega hasta ahí (las estrategias). Define proactivamente la dirección de la organización, evitando la “deriva” y la repetición rutinaria de actividades” (p. 193).

Especialmente en el actual informe, la planificación representa una importante fase a respetar en el proceso de elaboración de la estrategia comunicacional. Es esencial para Redolfi S.R.L el aprovechamiento de esta herramienta, la cual contribuye a la construcción de un plan multiplataforma de comunicación, aplicado de manera simultánea. El fin de la planificación comunicacional, entre otros beneficios, es que, en la aplicación de acciones paralelas, todas logren complementarse entre sí y colaborar conjuntamente en la concreción de los objetivos institucionales.

Finalmente, es importante reiterar que todos los conceptos mencionados son esenciales para la lectura y entendimiento del caso tratado. Cabe destacar el valor de la noción de Comunicación Institucional, término que trasciende a la definición de todos los



demás conceptos, además de ser un componente indispensable en la disciplina de las Relaciones Públicas.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

En base a lo enunciado en el análisis de situación y marco teórico elaborados, en el presente reporte se identifica una principal problemática en la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, la cual consiste en una falta de organización, vinculación y posicionamiento de la empresa, con respecto a sus públicos considerados relevantes. De esta deficiencia en materia de Relaciones Públicas y Publicidad se desglosan más irregularidades, las cuales son la escasa interrelación con sus grupos de interés, siendo evidente en el reducido conocimiento sobre los mismos y su pobre segmentación y ordenamiento. Paralelamente a este *issue*, existe una gran desorganización respecto a las tácticas de Publicidad y Comunicación institucional, generando que los esfuerzos destinados a las acciones comunicacionales no sean fructíferos como deberían ser, no incidiendo en el aumento de la visibilidad y notoriedad de la empresa que se pretendía con las tácticas aplicadas. Todos los aspectos mencionados se resolverán por medio de la elaboración de un Plan de Comunicación Institucional, centrado en el público externo de la organización.

### *Justificación del problema*

La importancia de la problemática identificada radica en lo fundamental que es la utilización y aplicación de las Relaciones Públicas en cualquier tipo de organización moderna, y lo grave que pueden resultar sus consecuencias de no ser implementada correctamente. En el caso de Redolfi S.R.L, la ausencia de un Plan Estratégico de Comunicación no solo afecta a un sector de la organización, sino a la totalidad de la misma, cobrando especial entidad en los altos mandos gerenciales. Es principal abordar el problema mediante una estrategia de comunicación, que este en armonía con la identidad y contexto institucional de Redolfi. Todo esto, con el fin que se logren concretar los objetivos de investigación, vinculación y notoriedad planteados, de una manera organizada, planificada y asertiva.

Es sabido el rol determinante que posee la gestión de las relaciones institucionales con respecto al crecimiento de la empresa, cumpliendo varias funciones, entre ellas, la de gestionar los vínculos con sus públicos claves. La comunicación institucional, responsable de identificar puntos en común con los grupos de interés, puede desempeñarse cómodamente cuando está basada en información concreta y actualizada, además de poseer acciones cuidadosamente planificadas e implementadas. Por este motivo, es necesario ocuparse del presente caso, dado que el inconveniente de la empresa no es la ausencia de tácticas de comunicación y posicionamiento en sí, sino asegurarse que las mismas se encuentren debidamente fundamentadas, organizadas y efectuadas.

Respecto a la relación con sus públicos es cierto que, en la actualidad, Redolfi S.R.L. posee los clientes suficientes para mantener la compañía en funcionamiento. No obstante, al no estrechar lazos con los mismos, no logra identificar con éxito qué clase de vínculos institucionales posee con el exterior, ni qué opinión poseen sus grupos de interés clave sobre la organización. Todo esto, ocasiona que la empresa se encuentre altamente propensa a perder clientes, por el mero desconocimiento de las opiniones e intereses de los mismos para con Redolfi S.R.L. Por todo lo dicho, es de gran importancia la intervención de un profesional, puesto que, una vez identificados e investigados sus públicos, se podrán desarrollar acciones particularmente dirigidas a cada grupo, que realmente les sean de interés a los mismos, y así profundizar los vínculos institucionales.

### *Conclusión diagnóstica*

Ante la situación expuesta, es predominante la necesidad de llevar adelante un Plan Estratégico de Posicionamiento y Comunicación Externa, el cual se enfoque en la investigación de los intereses de los públicos de Redolfi S.R.L., para luego planificar y ejecutar tácticas comunicativas asertivas con cada uno, conjunto a su respectiva medición y evaluación de las mismas. Dicho plan, permitirá priorizar y organizar las interacciones de la empresa con sus grupos de interés, entablando un vínculo más estrecho con los mismos. Además, mediante las acciones del plan, se fomentará la notoriedad y presencia de la organización frente a la comunidad en general, posicionándose como una empresa que distribuye y ofrece productos provenientes de marcas de alta calidad, interesada por el bienestar de sus clientes y de su entorno.



## Plan de Implementación

En base a lo mencionado anteriormente, respecto al análisis del entorno de la firma Redolfi S.R.L, y su situación comunicacional actual, se presenta el siguiente Plan de Implementación, con el fin de aportar una alternativa de resolución válida y pertinente a la problemática planteada.

### Objetivos

*General:* Posicionar estratégicamente a la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, frente a sus grupos de interés, en el plazo de un año.

#### *Específicos:*

- a. Conocer los actuales intereses y motivaciones de los principales grupos de interés, como minoristas y clientes, respecto a A.J y J.A Redolfi S.R. L.
- b. Afianzar el vínculo institucional existente con los múltiples públicos externos clave, tales como clientes, proveedores, instituciones pertinentes al rubro, medios de comunicación y comunidad en general.
- c. Incrementar la visibilidad y notoriedad de la institución A.J y J.A Redolfi S.R.L en los *mass media* y diversas plataformas digitales.

### Alcance

En relación al alcance geográfico, el presente plan se pondrá en marcha en varios municipios de la provincia de Córdoba, Argentina. De manera concreta, se espera incidir geográficamente en aquellas ciudades que la empresa posee clientes, a los cuales reabastece y ofrece sus servicios. Específicamente, los centros urbanos considerados son San Francisco, Rio Tercero, Rio Cuarto, Córdoba Capital y, por supuesto, el municipio de James Craik, localidad donde se encuentra la sede de la empresa. Sin embargo, se prevé que las repercusiones de la estrategia a implementar sean no solamente en el territorio cordobés, sino a nivel nacional, incidiendo también en las provincias vecinas.

Con respecto a la línea temporal del plan, se estima que el desarrollo y ejecución total del mismo será en el plazo aproximado de un año, con altas probabilidades de continuar ejecutándose varias de las acciones propuestas en el futuro. Por ende, la estrategia se define como un programa de acciones de comunicación con repercusiones en el mediano y largo plazo.

### *Tácticas de comunicación*

La siguiente estrategia de comunicación se desglosará en diferentes actividades. De acuerdo con el orden de los objetivos planteados, las primeras dos iniciativas son catalogadas como actividades de “indagación”, en relación con el propósito de ahondar en los intereses, actitudes y motivos que presentan los públicos clave en relación a la empresa. Ambas estarán dirigidas a dos grupos de clientes fundamentales para el desarrollo de las actividades principales de Redolfi: los comercios minoristas a los que reparte, y la comunidad – consumidor final que compra en los autoservicios mayoristas de la firma. Ambas actividades se enmarcarán bajo un programa de acción llamado “Redolfi te escucha”. Se estima que el plazo aproximado de duración de esta primera fase será de unos tres meses. Al finalizar la etapa, para el cierre de ambas actividades se plantea la elaboración de una nueva matriz FODA concerniente a la imagen de la empresa, ahora actualizada, con el fin que las opiniones recolectadas cobren entidad y se conserven registradas en los distintos cuadrantes de la tabla mencionada.

- *Actividad I: “Redolfi te escucha” - Focus group.*

*Público objetivo:* responsables y/o dueños de comercios minoristas, a los que Redolfi reabastece.

*Duración:* de la primera semana de febrero a la última semana de abril de 2023.

Con el fin de conocer las opiniones y atributos que los públicos relacionan con la institución, además de establecer una comunicación más personalizada y asertiva con los mismos, se sugiere la aplicación de la técnica del *focus group* para con uno de los grupos de interés principales de Redolfi: los dueños y/o responsables de los comercios minoristas, a los cuales la empresa distribuye productos. Se considera adecuada la técnica de los grupos de enfoque ya que es un método que posibilita el análisis en profundidad de los juicios y percepciones de conjuntos preseleccionados de personas, finitos en cantidad.

La metodología será vía online, por medio de la plataforma Google Meet, y también se hará uso de otros softwares de colaboración online, los cuales servirán de herramientas complementarias para las actividades a realizar. Las sesiones serán grabadas, para facilitar el posterior análisis de las mismas. Sobre la cantidad de reuniones a realizar, se estima que cuatro serán productivas, con una duración de una hora y media aproximadamente cada una. Como incentivo para reclutar participantes, se ofrecerán a

los clientes órdenes de compra con grandes descuentos en variados packs de productos distribuidos por Redolfi.

*Recursos:* respecto a lo material, se requiere de un hardware adecuado para visualizar exitosamente la reunión virtual, en conjunto con internet disponible. A favor del próspero desarrollo del grupo de enfoque, es necesaria la presencia de un moderador que dirija el estudio, ajeno a la empresa, con experiencia en estudios de mercado y con agilidad para conducir un debate de forma eficaz. En el transcurso de las reuniones, es importante la elaboración de un guión de preguntas y consignas a seguir, el cual será preparado en conjunto con el moderador, el planificador de las acciones de comunicación, y la comisión directiva de la empresa. Previo a la actividad, es recomendable la elaboración de un acuerdo de confidencialidad, el cual debe ser firmado por los participantes del estudio. Asimismo, en la implementación de los *focus groups* se requerirá uso de softwares de videollamada, de colaboración y de encuestas, los cuales favorecerán a la dinámica de las reuniones. En referencia a los valores implicados en el proceso, se espera que en las reuniones prevalezca un ambiente de respeto, honestidad, confianza y paciencia, entre los participantes del estudio como para el moderador. Asimismo, se solicita una mínima disponibilidad semanal, de una hora aproximadamente.

*Evaluación:* al ser el *focus group* una técnica cualitativa de indagación, su evaluación será a través del análisis de las palabras y juicios expresados en las reuniones. Finalmente, los resultados serán detallados en un informe que estará a disposición de la gerencia de Redolfi. Asimismo, de manera complementaria, se elaborará una matriz donde se visualicen los datos de manera clara, conjunto a las opiniones y juicios que han tenido una mayor presencia a lo largo del estudio.

- *Actividad II: “Redolfi te escucha” - Encuestas a clientes.*

*Público objetivo:* comunidad “consumidor final”, que acude a los autoservicios mayoristas.

*Duración:* de la primera semana de marzo a la última semana de abril del año 2023.

Además de la técnica del *focus group* anteriormente mencionada, se utilizarán las encuestas como herramienta de recolección de información, para recabar datos de los clientes que compran de manera minorista directa, es decir, sin intermediarios, en los

autoservicios mayoristas que posee Redolfi a lo largo de la provincia. La finalidad de esta actividad, similar a la anterior, es determinar cuáles son los atributos de Redolfi que valoran los usuarios, y que motivaciones e intereses están implicados en la relación de los mismos con la firma cordobesa.

El acceso a las encuestas se habilitará por medio de “códigos QR”, los cuales estarán colocados en formato papel en cada sector de caja de los autoservicios mayoristas. En el caso de no poder acceder por medio del escaneo del código, el empleado registrará los datos del cliente en una matriz de datos Excel, y la encuesta será posteriormente enviada vía correo electrónico. La encuesta se encontrará lista para completar en la plataforma de Google Forms, de manera online. Similar a la anterior actividad, para incentivar la participación de los clientes, se ofrecerán beneficios como recompensa a la realización del cuestionario, los cuales serán descuentos y promociones en productos que Redolfi comercializa.

*Recursos:* para la siguiente acción, con respecto a los recursos materiales, se requiere poseer, ante todo, de un hardware que permita elaborar y completar la encuesta, además de internet. Se invertirá en la realización e impresión de carteles con códigos QR incluidos, puestos en las cajas de los autoservicios mayoristas, para que los clientes puedan acceder al cuestionario. Asimismo, en las zonas principales del mayorista también se colocarán carteles y se emitirán anuncios por medio del parlante de cada comercio, con el fin que los clientes se enteren del programa “Redolfi te escucha”, y adquieran conocimiento de la realización de la encuesta y su recompensa. En referencia a los valores implicados en la actividad, se encuentran la voluntad de participar, honestidad, seriedad, compromiso y comprensión lectora básica por parte de los clientes al completar el cuestionario.

*Evaluación:* al evaluar la actividad, se considerará el indicador de cuántos cuestionarios han sido completados. Por otra parte, la tabulación de los resultados, expresados a través de gráficos, permitirá visualizar las respuestas brindadas en cada encuesta, y en base a eso, elaborar conclusiones.

- *Actividad III: “Revitalización Digital”. Estrategia de redes sociales.*

*Público objetivo:* clientes consumidores finales; responsables de negocios minoristas; potenciales clientes; proveedores; comunidad en general.

*Duración:* de la primera semana de marzo a la última semana de diciembre de 2023. Si la acción ha tenido buenos resultados, se examinará continuar con la iniciativa el próximo año.

Con base en el análisis previo del desempeño de Redolfi en las redes sociales, se cree pertinente la puesta en marcha de una estrategia de *social media*, que permita reafirmar la presencia de la institución en dos de las plataformas digitales más relevantes en la actualidad: Facebook e Instagram. Mediante las siguientes acciones, se pretende incrementar la participación, interacción e involucramiento (*engagement*) del público general con la empresa a través de sus redes sociales, logrando así acrecentar la notoriedad de la misma, y a su vez, conectar con sus clientes actuales y potenciales de una manera más orgánica y frecuente.

Por una parte, se dará cumplimiento al propósito a través de variadas iniciativas digitales:

- Programar publicaciones múltiples semanales, manteniendo una concordancia estética y fotográfica en todos los *posts*, conforme al Manual de Marca de la empresa y su respectiva identidad visual (logotipo, colores institucionales, fuentes, etc.).
- Historias (*stories*) simples e interactivas, en las cuales se hagan uso de modernas herramientas digitales como encuestas, stickers deslizantes, música, *hashtags*, enlaces, entre otras.
- Realización de sorteos, promociones de productos y transmisión de eventos (por ejemplo, Carrera Redolfi),

Por otra parte, se propone incursionar en la red social LinkedIn, mediante la creación de una cuenta empresarial para Redolfi. La presencia de la institución en esta plataforma puede favorecer a la misma en más de un aspecto, incrementando su notoriedad y credibilidad dentro del mercado, respecto a sus públicos claves (proveedores, competidores, cámaras de distribuidores y mayoristas, clientes, etc.). Además, fomenta la construcción de relaciones profesionales con los mismos, estableciendo una relación más directa y aumentando las oportunidades de negocio. Todos los aspectos mencionados confluyen en un beneficio común: el fortalecimiento de la reputación institucional.

*Recursos:* junto al Consultor de RR. PP, se recomienda la contratación de manera externa de un *community manager*, el cual se encargue de la gestión de las redes sociales

empresariales (Facebook, Instagram y LinkedIn) y pueda trabajar de manera mancomunada con el especialista en Comunicación para la consecución exitosa de la táctica.

*Evaluación:* para evaluar la táctica, se utilizarán de manera trimestral softwares de gestión de redes sociales, dedicados a la medición y monitoreo de los *key performance indicators* (KPIs), es decir, de los indicadores establecidos para analizar la visibilidad, interacción social y *engagement* en redes. Entre las métricas, se tomarán en cuenta el número de seguidores, alcance, tasa de interacción y viralidad, me gustas, comentarios y cantidad de publicaciones compartidas, entre otros parámetros. Se considerará que las acciones fueron exitosas si el incremento de los factores nombrados se da en un 80 por ciento, en comparación con los periodos anteriores a la implementación del plan.

- *Actividad IV: “Redolfi MÁS” – Programa de beneficios.*

*Público objetivo:* clientes consumidores finales de los autoservicios mayoristas de Redolfi S.R.L.

*Duración:* desde la primera semana de junio a la última semana de diciembre del año 2023. Si la acción ha obtenido buenos resultados, se examinará continuar con la iniciativa el próximo año.

Con el propósito de consolidar el vínculo con sus clientes frecuentes y fidelizarlos respecto a la empresa, se sugiere implementar un programa de beneficios destinado a los consumidores asiduos de la misma. Los clientes podrán acceder a descuentos y promociones exclusivas de Redolfi mediante la adquisición gratuita de una membresía llamada “Redolfi MÁS”. Asimismo, siendo “*clientes MÁS*”, podrán participar de un programa de acumulación de puntos, a través de cada compra realizada en un mayorista Redolfi, canjeables por grandes paquetes de productos, órdenes de compra y otros premios.

Se llevará a cabo la acción por medio del desarrollo de una aplicación móvil, la cual permitirá el registro del usuario, y la visualización de los beneficios, expresados en forma de “cupones de descuento” y puntos acumulados, listos para ser aplicados en un simple “*click*” (ver anexos). Si el usuario lo desea, la app incluirá la opción de solicitar de forma gratuita una tarjeta, que certifique que el cliente es un “*Cliente MÁS*”.

El lanzamiento de la membresía “Redolfi MÁS” será complementado con su difusión correspondiente, mediante publicaciones en las redes sociales y página web de Redolfi referidas al nuevo programa de beneficios de la empresa, además de cartelería en los autoservicios con el fin de hacer conocer la oportunidad de membresía. Posteriormente, cuando la campaña de publicidad institucional este en ejecución, también se mencionará el nuevo programa de beneficios.

*Recursos:* para la implementación de la acción se requerirá de la labor de un *UX Designer*, es decir, de un profesional que se encargue del desarrollo de la aplicación móvil en su totalidad. Para la difusión de la acción, será primordial la presencia de un *community manager*. Asimismo, en el caso que los clientes requieran una tarjeta que certifique su membresía, se deberá contar con un stock de tarjetas para responder a la petición. Por último, se deberá tener en cuenta la colocación de cartelería relacionada con el lanzamiento de la membresía, en los autoservicios de Redolfi S.R. L.

*Evaluación:* al finalizar cada mes, como indicador predilecto se contabilizará la cantidad de clientes que han adquirido la membresía, y cuantos de ellos han vuelto a comprar en los autoservicios Redolfi a escala mensual. Del mismo modo, se considerará que la táctica tuvo un impacto positivo en la empresa si un 80% de los consumidores “Más” han vuelto a comprar al negocio en un plazo sostenido de tres meses (evaluación trimestral). Asimismo, se observará si las ventas del mes de junio, julio y agosto han aumentado a comparación del resto de meses del año.

- *Actividad V: Publicidad Institucional. Campaña en medios masivos de comunicación.*

*Público objetivo:* medios de comunicación locales y provinciales; clientes locales; comunidad en general.

*Duración:* de la primera semana de julio de 2023 a la segunda semana de enero de 2024.

Con el objetivo que Redolfi adquiera una mayor visibilidad, se ha puesto en marcha la estrategia de “Revitalización Digital”, enfocada en fortalecer la presencia virtual de la empresa, incrementando el *engagement* con los diferentes públicos. Sin embargo, restaban vías de comunicación por cubrir: los medios masivos, entre ellos, la televisión, radio, revistas y diarios. Se cree adecuada la utilización de estos medios, ya que complementarán la estrategia de redes sociales, y de esta manera, terminarán de situar



a Redolfi en el ojo público local y provincial. La unión de ambas modalidades de difusión (digital y tradicional), generará una sinergia más que suficiente para lograr captar la atención de los clientes actuales y potenciales.

En la campaña de publicidad institucional, como concepto central comunicativo se transmitirá la identidad empresarial de Redolfi, la actividad a la que se dedica, los bienes y servicios que ofrece y los actos que realiza en pos del bienestar de su entorno. Además, se promocionará el lanzamiento del programa “Redolfi Más”, y el futuro evento de “Carrera Redolfi”, en marco del 64° aniversario de la empresa.

Con motivo de poner en marcha la campaña, se transmitirá la publicidad institucional de Redolfi en diferentes canales de televisión locales de la provincia de Córdoba. Se tomarán en cuenta programas de televisión abierta y por cable, especialmente en la franja horaria de transmisión entre las 10 a 12 de la mañana, de 14 a 17 de la tarde, y de 20 a 23 de la noche. Además, se realizará la radiodifusión de un spot publicitario de la empresa, a través de las diferentes emisoras radiales locales, entre ellas, las que Redolfi patrocina. Por otra parte, en los diarios virtuales provinciales se pautarán banners digitales donde se introduzca el lema institucional, el servicio que ofrece y sus redes sociales, *web page* y canales de contacto. Por último, se pactará una entrevista con la revista de CADAM, con motivo del 64° aniversario de la empresa, oportunidad que también se aprovechará para dar a conocer los nuevos lanzamientos, y el gran evento relacionado a la celebración.

*Recursos:* para la producción de la publicidad institucional televisiva será necesario la labor de un publicista y un editor profesional. Respecto al spot radial, se requiere de un locutor que relate el guión publicitario a transmitir. En relación con los banners digitales, el trabajo de un diseñador gráfico y de páginas web es ideal para llevar a cabo la publicación digital correctamente. Todas las tareas mencionadas se resolverán por medio de la contratación de una agencia de publicidad, la cual pueda llevar a cabo todos los servicios requeridos, junto a su respectivo asesoramiento.

Finalmente, la empresa deberá contemplar parte del presupuesto destinado a la campaña en forma de pago a los medios masivos contactados (canales televisivos, radios, diarios digitales y revista de CADAM) por transmitir la publicidad institucional y noticias de Redolfi S.R.L.

*Evaluación:* la evaluación de esta acción será de manera mensual, a través de un *clipping* de medios, en el cual se realice un análisis cuantitativo de cuantas apariciones y menciones ha tenido la firma en la prensa, sumado a un análisis cualitativo de los atributos brindados a la misma en cada publicación/noticia. Al finalizar el plazo de la táctica, seguido al *clipping* se llevará adelante un análisis de notoriedad, para determinar cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a sus públicos. En el caso de los banners digitales, se utilizará una herramienta online destinada a evaluar la cantidad de “*clicks*” que ha recibido, además de continuar con la evaluación del número de personas que han entrado a las redes sociales de Redolfi y han interactuado con el perfil.

- *Actividad VI: Evento “Redolfi CELEBRA” – Carrera Redolfi.*

*Público objetivo:* clientes de la localidad; medios de comunicación; comunidad en general.

*Duración:* semana final del mes de septiembre del año 2023. En el caso de generar resultados positivos, se considera repetirse en el año 2024.

En conmemoración al mes del cumpleaños 64° de la empresa cordobesa, se concibe la presente actividad como una contribución al objetivo de consolidar los vínculos con la comunidad local, instituciones deportivas con las que colaboran, y los medios de comunicación de la zona.

Se considera a esta idea innovadora ya que posibilitaría un nuevo espacio de encuentro y vinculación de la organización con la comunidad local y provincial, además de ser una actividad relacionada con los intereses de los públicos que Redolfi usualmente se encuentra en contacto (clubes deportivos de James Craik). Respecto a esto, en consideración a los equipos patrocinados, se sugiere avisarles prioritariamente de la realización de la carrera, previo al comienzo de las inscripciones oficiales, para que los deportistas tengan un lugar asegurado en la carrera.

Entre otras ventajas a tener en cuenta, si el evento suscita agrado y convocatoria a nivel comunitario, podría llegar a convertirse en un acontecimiento anual y consagrarse como una iniciativa social estrechamente asociada a la imagen de Redolfi, lo cual produciría un efecto beneficioso en la reputación e imagen de la organización. En el mejor de los escenarios, si la carrera lograra una mayor convocatoria en un futuro, consecuentemente la notoriedad de la firma crecería.

Entrando un poco más en detalle, el evento se basa en la organización de una carrera denominada “Corrida Redolfi”, la cual incluirá recorridos de tres y cinco kilómetros (K), subdividida por categorías en base a dos criterios de segmentación: género y edad. Respecto al recorrido deportivo, se establecerá un circuito que cubrirá en gran medida el pueblo de James Craik. En relación a la organización de la carrera, previo a la misma se llevará a cabo su inscripción vía online, con su respectivo pago (\$1000). Días anteriores al evento, se realizará la entrega de número de atleta. El día de la carrera, al llegar el momento de la concentración de los participantes, el equipo directivo de Redolfi expresará los agradecimientos, además de compartir una vez más los motivos de realización del evento, para dar inicio al mismo. Finalmente, al completarse la carrera, se procederá a la entrega de medallas, de trofeos, premios en efectivo y órdenes de compra, sumado a un último agradecimiento de Redolfi a la comunidad que ha asistido.

Para aumentar el porcentaje de asistencia al evento, además de permitirle a los emprendimientos locales poder participar en el mismo, se invitará a los comerciantes a ser parte de la carrera con sus respectivos negocios, vendiendo diferentes comidas y otros productos. Con la participación de los negocios, dependiendo de la cantidad de comerciantes presentes, se planea organizar una feria simultánea al evento institucional de la carrera, donde pueda asistir la población a pasar la tarde si lo desea.

El evento en sí contará con cobertura de los medios masivos de comunicación locales (diarios, radios y televisión). Previo al mismo, se transmitirá una radiodifusión, en la cual se anuncie la realización de la carrera, y su llamado a inscripciones. Asimismo, se compartirá la noticia en los diarios provinciales, a través de notas periodísticas, donde se divulgue el acontecimiento de la “Carrera Redolfi”, junto a información de inscripción. Durante el encuentro, las redes sociales de Redolfi permanecerán en funcionamiento constantemente, registrando cada momento de la competición, además de realizar transmisiones en vivo, con breves entrevistas a los atletas con el fin de mantener actualizadas las *stories*.

*Recursos:* entre los recursos necesarios para llevar a cabo la “Carrera Redolfi”, es esencial la autorización de la Municipalidad de James Craik para habilitar el evento, junto a las señalizaciones reglamentarias para llevar a cabo un acontecimiento de esta magnitud. Para los atletas, se deberán conseguir números de participante. Asimismo, con el fin que los participantes se hidraten de manera adecuada, y de manera sustentable cuidar el medio

ambiente, se conseguirán vasos biodegradables con bidones de agua, los cuales se podrán utilizar en zonas de avituallamiento del recorrido.

En relación con los premios a brindar a los atletas, a todos se les hará entrega de medallas por participación, y a los tres primeros competidores en acceder al podio de ganadores se les entregarán trofeos, junto a premios en efectivo y órdenes de compra.

Finalmente, la empresa requiere de publicidad institucional en el propio lugar de la carrera, a través de banners con el logotipo de Redolfi y arcos publicitarios en los puntos de llegada y salida de los corredores, ambos en concordancia con la identidad visual de la empresa.

*Evaluación:* el evento “Carrera Redolfi” será evaluado por medio del indicador de la cantidad de atletas inscriptos a la misma, además de la realización de una encuesta online a varios de los participantes de manera aleatoria. Asimismo, el *clipping* de medios es una metodología adecuada para evaluar que tanta visibilidad obtuvo el evento en los numerosos canales de comunicación, asimismo como las diferentes opiniones de los noteros que asistieron. Conjunto a esto, para analizar la repercusión del evento en las redes, se emplearán herramientas digitales que medirán las métricas e interacciones generadas en los perfiles de la empresa.

- *Actividad VII: Presencia en eventos de CADAM (Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas).*

*Público objetivo:* CADAM; empresas competidoras del nicho; proveedores.

*Duración:* encuentros puntuales la primera y segunda parte del año.

Con el fin de representar y promover a Redolfi S.R.L a nivel nacional, y afianzar las relaciones con los demás competidores, proveedores y CADAM, se propone que la empresa este presente en dos eventos anuales, auspiciados por CADAM. Uno de ellos es la Jornada de Proveedores y Mayoristas, y el segundo es el Congreso de Distribuidores Mayoristas de Productos de Consumo Masivo (CONAL), ambos celebrados en la ciudad de Buenos Aires, Argentina.

Además de apostar a la construcción y consolidación de vínculos con personalidades y entidades importantes del rubro, la participación en eventos de esta índole podría favorecer a Redolfi en el descubrimiento de nuevas tendencias y tecnologías, además de poder anticiparse a futuras dificultades y amenazas que podrían

afectar a los trabajadores del ámbito mayorista-distribuidor. Asimismo, la presencia de la compañía en ambas jornadas, contribuiría sin dudas a brindarle un mayor reconocimiento y reposicionar su nombre en la industria, frente a numerosas empresas jóvenes. Finalmente, es sabido que esta clase de eventos posee entre sus principales ventajas el hecho de ser semilleros de grandes alianzas institucionales con otras empresas y/o emprendimientos, lo cual siempre es un beneficio para la organización.

*Recursos:* Para que Redolfi se encuentre presente en las reuniones, se requerirán pasajes que trasladen a los representantes de la empresa a la ciudad de Buenos Aires, Argentina, sede de ambos encuentros. Asimismo, los costos del alojamiento y comidas también deberán ser contemplados en el presupuesto estimado, además del gasto de las entradas a los mencionados eventos (si lo hubiese).

*Evaluación:* Se medirá la actividad a través de indicadores referidos a la cantidad de contactos provechosos realizados en cada evento, al mantenimiento de los vínculos construidos posterior a los mismos, así como la calidad de la información obtenida en cada encuentro.

#### *Diagrama de Gantt*

A continuación, se presenta el Diagrama de Gantt basado en el Plan de Implementación de la empresa Redolfi S.R.L. La función de la herramienta es expresar de una manera gráfica, clara y concisa los plazos en los cuales las diversas tácticas serán implementadas y evaluadas. En el gráfico a continuación, los plazos se grafican de manera semanal y mensual.

**Figura 7:** *Diagrama de Gantt del Plan de Comunicación Externa de la empresa Redolfi S.R.L.*



*Fuente:* Elaboración propia.

### *Presupuesto*

Acto seguido, se plantea el presupuesto aproximado para las acciones de comunicación descritas anteriormente. Se recuerda que es una aproximación y puede estar sujeto a modificaciones mínimas en las tácticas y alteraciones en el contexto económico del país.

1. *“Redolfi te escucha”*: Actividad *focus group*.

- Honorarios de contratación de moderador del *focus group*: \$90.000 por la colaboración en el proyecto entero (previa planificación del mismo, las cuatro sesiones y análisis de resultados).

**Total: \$90.000.**

2. *“Redolfi te escucha”*: Actividad *encuestas*.

- Impresión carteles informativos de la encuesta: \$1500 por ocho carteles. Se distribuirán dos carteles en cada autoservicio mayorista de Redolfi S.R.L (cuatro negocios).
- Impresión carteles con códigos QR: \$1500 por ocho carteles. Se distribuirán dos carteles en cada autoservicio mayorista de Redolfi S.R.L (cuatro negocios).

**Total: \$3000.**

3. Actividad *“Revitalización Digital”*. Estrategia de *redes sociales*.

- Honorarios de contratación de *community manager*: \$115.000 mensual.

**Total: \$1.150.000** (total de diez meses, la duración prevista de la estrategia).

4. Lanzamiento de *“Redolfi Más”*- Programa de *beneficios*.

- Honorarios de contratación de *UX Designer*: \$184.000 mensuales. Se estima que el desarrollo de la app será aproximadamente en cinco meses, por lo tanto, serán considerados cinco sueldos.
- Impresión de carteles informativos del programa de beneficios: \$1500 por ocho carteles. Se distribuirán dos carteles en cada autoservicio mayorista de Redolfi S.R.L (cuatro negocios).
- *Banner* promocionando el programa de beneficios: \$5200. Se precisarán de cuatro banners, cada uno en cada autoservicio mayorista de Redolfi S.R.L.
- Tarjetas de fidelización *“Redolfi Más”*: \$97.000 un pack con 500 unidades, incluida su customización con la identidad visual empresarial.



**Total: \$1.039.300.**

5. *Campaña en Medios Tradicionales de Comunicación: Publicidad Institucional.*

- Honorarios de contratación de una agencia publicitaria, encargada de la producción de una publicidad institucional audiovisual, de radio y banners digitales en diarios web: \$500.000 por proyecto.

**Total: \$500.000.**

6. *Evento “Redolfi CELEBRA” – “Carrera Redolfi”.*

- Arco inflable personalizado de llegada y salida: \$265.000 cada uno. Se presupuestarán dos, uno en la salida y otro en la llegada.
- Estructura de *fly banners*: \$10.100 cada uno. Se requiere cuatro.
- DJ/Sonido: \$35.000 por evento.
- Animador: \$80.000 por evento.
- Números de atletas: \$33.000. Se requiere una cantidad de 300 números.
- Medallas: \$419 cada medalla. Se requiere una cantidad de 300 medallas.
- Copa trofeo: \$3800 cada premio. Se requieren tres, destinados al podio de ganadores.
- Premio en efectivo: \$100.000. El primer premio es de \$50.000 para el primer lugar, el segundo es de \$30.000, y el tercero de \$20.000.
- Órdenes de compra: \$150.000. La orden para el ganador del primer lugar será de unos \$80.000, para el segundo \$50.000 y el tercero \$30.000.
- Vasos biodegradables: \$2961 las 100 unidades. Se requieren 300 vasos aproximadamente.
- Bidones de agua de 20 litros: \$1000 cada uno. Se requieren una cantidad de cinco bidones aproximadamente.

**Total: \$1.119.683.**

7. *Presencia en eventos de CADAM.*

- Pasajes de avión de Córdoba a Buenos Aires, y viceversa: \$20.000 aproximadamente cada uno. Se requieren cuatro pasajes, para la ida y vuelta de ambos eventos.
- Hotel en Buenos Aires: \$10.500 por noche. Se requiere hospedaje por dos noches, en ambos viajes (cuatro noches en total).

**Total: \$122.000.**

**Presupuesto total: \$4.023.683.**

## Conclusiones

De todo lo expuesto anteriormente, acorde al caso analizado sobre la empresa A.J y J.A Redolfi S.R.L, perteneciente al rubro de la distribución y los autoservicios mayoristas, se pudo determinar que el Plan de Comunicación propuesto es la vía más acertada para contribuir a la resolución de la problemática mencionada, en relación a la construcción de estrategias de organización y vinculación con los grupos de interés, y de visibilidad y posicionamiento de la empresa frente a los mismos.

Derivadas de la problemática, se identifican diferentes aristas del mismo problema, como son la falta de clasificación de sus públicos, el desconocimiento de las opiniones e intereses de los mismos respecto a la empresa, la desorganización y aleatoriedad de las actividades destinadas a establecer un contacto con los públicos externos y la falta de formalización del concepto de Publicidad y Relaciones Públicas e Institucionales (RR. PP e I.) en la empresa.

Ante las dificultades enunciadas, se elaboró un Plan Estratégico de Posicionamiento y Comunicación Externa, en el que es preciso llevar a cabo una investigación para indagar en los intereses de sus públicos. Asimismo, se planifican, implementan y evalúan acciones comunicacionales destinadas a consolidar los vínculos institucionales con los grupos de interés existentes, además de incrementar la visibilidad y notoriedad de la identidad e imagen de la institución, en los medios masivos y plataformas digitales.

Mediante la consecución de la estrategia de comunicación, se procura proveer a A.J & J.A Redolfi S.R.L de una estructura base de planificación de la comunicación de la identidad de la empresa, con los públicos clave de la misma. La idea es que, la estrategia mencionada anteriormente, funcione como marco, pilar y guía de futuros planes relacionados a la esfera de las Relaciones Públicas e Institucionales de la organización. Asimismo, mediante las diversas tácticas implementadas de manera simultánea y programada, se obtendrá como resultado una empresa con un mayor renombre y prestigio del que poseía, que reconoce, escucha y valida las opiniones de sus públicos, posicionándose como una organización que considera el bienestar de sus clientes y su comunidad en pos de mejorar el funcionamiento y el status institucional.

La elaboración de la presente investigación contribuye a generar nuevos conocimientos en torno al análisis de la comunicación de la identidad e imagen de las

instituciones. En este caso, la investigación sobre la empresa Redolfi S.R. L, brindará aportes significativos referidos a las acciones comunicacionales y el rol de las RR. PP e I. en relación al rubro mayorista-distribuidor.

## **Recomendaciones**

Por una parte, una sugerencia adecuada a la empresa Redolfi S.R.L, podría ser indagar en el estado de la comunicación interna de la misma, la cual refiere al diálogo con sus propios colaboradores. Esto sería, debido a las notorias falencias tales como la falta de un proceso de selección de los empleados, la ausencia de un proceso de inducción a los puestos laborales, además de no poseer un registro del clima laboral, ni un área de Recursos Humanos encargada de la administración del personal.

La mejora de este aspecto complementarí la estrategia de RR. PP actual para con los públicos externos, llevando a cabo así una gestión global y balanceada de la comunicación en Redolfi S.R.L. Asimismo, de los esfuerzos en comunicación interna se desprenderán grandes beneficios a corto, mediano y largo plazo, tales como el incremento de la satisfacción y sentido de pertenencia del personal, lo cual, por ende, aumentará la productividad de los mismos y de los procesos laborales. De igual manera, se acrecentará la credibilidad y transparencia de los canales de comunicación internos, además de optimizar el trabajo en equipo, entre otras repercusiones favorables.

Por otra parte, se cree necesaria la modernización de determinados procesos vitales para el funcionamiento y desarrollo de la compañía, como los propios del área de compras, inventario y contabilidad empresarial. Debido a la falta de incorporación de tecnología en algunos procesos diarios, se descuidan ciertos registros y variables que podrían ser útiles de considerar, o se controlan a través de métodos anticuados, los cuales solo ralentizan la labor cotidiana.

Por lo tanto, Redolfi S.R.L, al funcionar como una empresa mayorista – distribuidora, y presentar flujos de compra más voluminosos e importantes que cualquier minorista, requiere perfeccionar y actualizar sus plataformas de gestión de datos con modernas tecnologías, que le permitan automatizar actividades y poder redirigir los esfuerzos en tareas que realmente lo requieran. Más aún, se sugiere automatizar métodos en la misma área de ventas, optimizando de esta manera los canales de contacto con los públicos, por medio de la utilización de un chatbot o un CRM (*Customer Relationship*

*Management*) de marketing conversacional, ambas novedosas tecnologías capaces de solventar las peticiones y resolver los problemas de los clientes, de forma rápida y efectiva.

### Referencias bibliográficas

- Noble Benítez, Sabrina (2013) Comunicación Externa para Fundación Mundos E. Universidad Siglo 21, Argentina. (Tesis de grado). Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12059>
- Lemoine Quintero, F. Ángel, Villacis Zambrano, L.M., Carabajal Zambrano, G.V., y Almeida Lino, E.V. (2020). La comunicación estratégica institucional para el posicionamiento de la imagen a través de las Relaciones Públicas: La comunicación estrategia institucional. *Revista Científica Sinapsis, Volumen 3 (18)*. Recuperado de: <https://doi.org/10.37117/s.v3i18.247>
- Torres, Ramiro Alejandro (2012) Gestión de la comunicación externa: Caso Humberto Albiñaña Premoldeados de Cemento. Universidad Siglo 21, Argentina. (Tesis de grado). Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11438>
- Suarez, Ana Sofía (2019) Plan Estratégico de Relaciones Públicas y Comunicación Externa para la empresa MAN-SER S.R.L. Universidad Siglo 21, Argentina. (Tesis de grado). Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17901>
- Hidalgo Ruíz, Jonathan (2021) Plan estratégico de Relaciones Públicas y Comunicación Externa para INFOSSEP. Universidad Siglo 21, Argentina. (Tesis de grado). Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/21560>
- Economía. (24/04/2023). Por la crisis del dólar, se frena venta de alimentos e insumos y suben precios. *El Liberal*. [https://www.elliberal.com.ar/noticia/economia/631403/monotributo-como-son-nuevas-escalas-desde-cuando-se-actualizan?utm\\_campaign=ScrollInfinitoDesktop&utm\\_medium=scroll&utm\\_source=nota](https://www.elliberal.com.ar/noticia/economia/631403/monotributo-como-son-nuevas-escalas-desde-cuando-se-actualizan?utm_campaign=ScrollInfinitoDesktop&utm_medium=scroll&utm_source=nota)
- Facundo Piai. (31/03/2023). Economía: más asalariados, pero con menos capacidad de consumo. *La Nueva Mañana*.

<https://lmdiarario.com.ar/contenido/397082/mas-asalariados-pero-con-menos-capacidad-de-consumo>

- Exact. (s.f.). *10 tendencias que marcan el futuro de las ventas a por mayor*. Recuperado de: <https://www.exact.com/es/noticias/10-tendencias-que-marcan-el-futuro-de-las-ventas-al-por-mayor>
- Sánchez Pello, P. (16 de junio de 2014). La industria alimentaria y el medio ambiente. *Cinco Días, El País*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/06/13/empresas/1402687653\\_251085.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/06/13/empresas/1402687653_251085.html)
- Comité de Seguridad Alimentaria Mundial (2020). *Los efectos de la COVID-19 en la seguridad alimentaria y la nutrición: elaboración de respuestas eficaces en materia de políticas para abordar la pandemia del hambre y la malnutrición*. Recuperado de: <https://www.fao.org/3/cb1000es/cb1000es.pdf>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s.f.). *Alimentos, normas y trámites*. Subsecretaría de Alimentos y Bebidas. Recuperado de: <https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=338>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (s.f.). *Ley de etiquetado frontal*. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal#titulo-13>
- Universidad Siglo 21. (2022). *CANVAS A.J & J.A Redolfi S.R.L.* <https://siglo21.instructure.com/courses/16774/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Lammertyn, R.E.A. (1999). *Relaciones Públicas – Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora*. (3<sup>a</sup> ed.). Editorial Imagen.
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa – Estrategia para una comunicación integrada*. Editorial El Ateneo, Barcelona.
- Ries, A. y Trout, J. (1992). *Posicionamiento*. Editorial McGraw-Hill.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Editorial Libros de la Empresa, Chile.
- Wilcox, D., Cameron, G., Xifra, J. (2008). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Editorial Pearson.

## Anexos

**Figura 8:** Plano del Centro de Distribución de A.J y J.A Redolfi S.R.L.





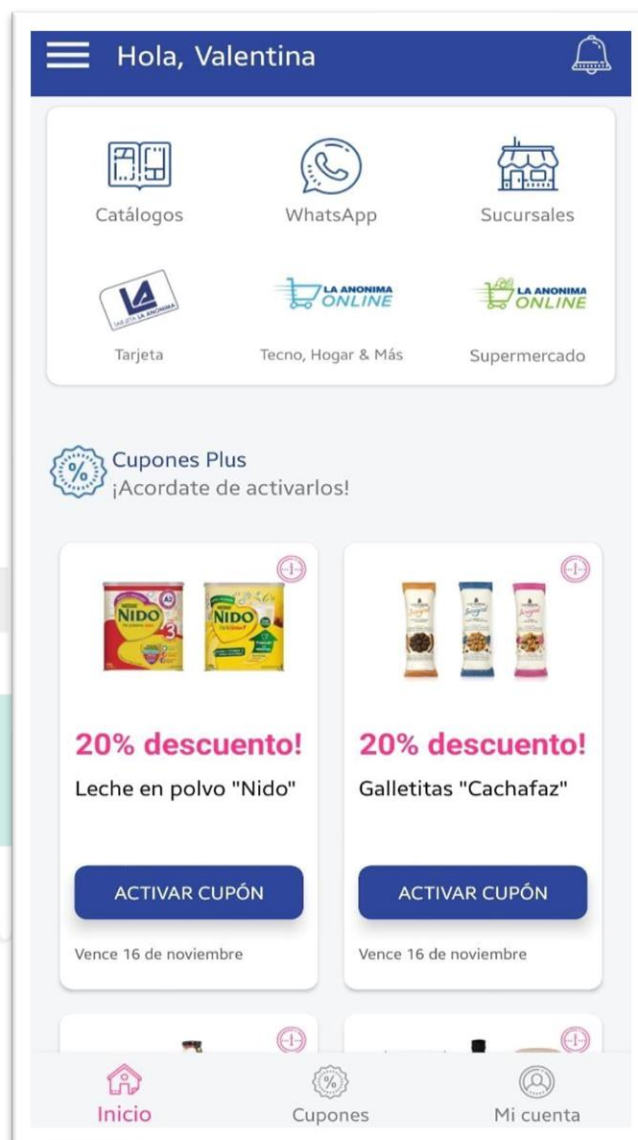
**Figura 9:** *Centro de distribución en construcción en el año 2018.*



**SIGLO 21**  
La educación evoluciona



**Figura 10:** Programa de beneficios “Redolfi Más”: Ejemplo de aplicación – tarjeta, con cupones de descuentos y promociones.



*Nota:* Adaptado de la aplicación móvil de supermercados “La Anónima”.