



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Implementación de proyecto de aplicación de marca empleadora en
A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.**

Varela Comba Lorena

DNI 38.646.273

Legajo RHU02564

Córdoba -Año 2021

Resumen

El presente trabajo final de grado tuvo como objeto de estudio la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, que pertenece al rubro de comercialización y distribución, ubicada en James Craik, Córdoba. Si bien la organización cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el mercado, no desarrolló una marca empleadora como plan estratégico para adaptarse al contexto competitivo en el que se encuentra inmersa. La propuesta se sustenta proyectar una identidad corporativa que fortalezca el sentimiento de apego de los colaboradores entre las distintas sucursales, contribuyendo a mejoras en la productividad y en la imagen que se tiene de la organización en el exterior. Para ello el proyecto se basa en implementar un manual de identidad corporativa, desarrollo de Intranet, encuentros presenciales guiados con los colaboradores para brindarles un kit Redolfi y actividades didácticas, por último, desarrollar capacitaciones sobre marca empleadora a mandos medios y gerencia. El beneficio económico del trabajo sería un aumento del 4.5% de las ventas.

Palabras claves

Marca Empleadora – Identidad corporativa – Sentido de pertenencia-Productividad

Abstract

The present final degree project was studied by the company A. J. & J. A. Redolfi S. R. L, which belongs to the marketing and distribution business, located in James Craik, Córdoba. Although the organization has a history of more than 50 years in the market, it did not develop an employer brand as a strategic plan to adapt to the competitive context in which it is immersed. The proposal is based on projecting a corporate identity that strengthens the feeling of attachment of the collaborators between the different branches, contributing to improvements in productivity and in the image that the organization has abroad. For this, the project is based on implementing a corporate identity manual, developing an Intranet, face-to-face meetings with employees to provide them with a Redolfi kit and educational activities, and finally, developing training on employer branding for middle managers and management. The objective of the implementation is to carry out an employer brand plan that affects a 4.5% increase in sales.

Keywords

Employer branding-corporate identity-Sense of belonging-Productivity

Índice

Introducción.....	3
Análisis situacional.....	6
Análisis de contexto	7
Macroentorno.....	7
Microentorno.....	9
Matriz Foda.....	10
Análisis organizacional.....	12
Marco teórico.....	15
Diagnóstico/Discusión.....	18
Plan de	
implementación.....	19
Objetivos.....	19
Alcance.....	19
Acciones.....	20
Medición de la	
propuesta.....	24
Conclusión y recomendaciones.....	25
Bibliografía.....	27
Anexos.....	29
Anexo 1: Objetivo específico N°1 – Manual de identidad corporativa.....	29
Anexo 2: Objetivo específico N° 2 –Intranet, Focus group y Kit institucional Redolfi....	34
Anexo 3: Objetivo específico N° 3 –Plan de capacitación.....	36

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado consiste en desarrollar la Marca Empleadora de la empresa Redolfi, para que esta pueda articular una reputación interna y externa de primera línea, y que esto sirva para motivar y fidelizar a los empleados actuales, como para atraer a los potenciales talentos, dando como resultado, beneficios para la organización tanto en el corto, como en el largo plazo.

En cuanto a la historia de la empresa, se puede referir que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L cuenta con una experiencia de 50 años en el sector mayorista de comercialización y distribución de productos alimenticios, limpieza y cigarrillos en el interior del país, está compuesta por 4 socios y se encuentra ubicada en la localidad James Craik en la Provincia de Córdoba. Actualmente, esta empresa familiar, que la siguen los hijos del socio fundador, cuenta con aproximadamente 6000 clientes ,130 personas de las cuales 35 son vendedores, una flota de 73 vehículos y una facturación con números ascendentes cada año.

Posee autoservicios mayoristas en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. En James Craik es donde se centralizan las compras a proveedores y se abastece al resto de las sucursales o depósitos. Comercializa productos de grandes empresas, como Unilever, Gillete, Massalin Particulares, Arcor, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson´s & Johnson´s, entre otras.

La estrategia que plantea la empresa es desarrollar un servicio orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, esto es posible ya que brinda un amplio surtido de productos a precios bajos en comparación de la competencia, logrando así economías de escala. Para acompañar esta estrategia de mercado, se desarrolló un plan de inversión que consistía en trasladar el centro de distribución de James Craik a un depósito con más estructura que permitiría tener más stock de mercadería entre otros beneficios.

Se observa que la organización aspira abarcar más mercados y seguir afiliando clientes, sin embargo, su estructura no se renueva. Con esto se quiere decir que para continuar creciendo la empresa necesita plantear una marca empleadora, para poder sustentar con esto todos los procesos que conlleva el crecimiento económico. Si bien Redolfi tiene una buena relación con sus empleados y brinda trabajo a los residentes donde se encuentran los depósitos, la misma no

desarrolló una identidad corporativa que se replique en todas las sucursales, por lo que esto afecta el sentimiento de apego de los colaboradores, a la imagen que se tiene de la organización en el exterior para los futuros candidatos y también existe disparidad entre sucursales con respecto a cómo realizar los procesos.

Esto desencadena desempeñar tareas con bajo compromiso hacia la empresa, no desarrollar y aprovechar la capacidad máxima del perfil profesional ya que el sistema no lo incentiva. La calidad en los procesos institucionales se logra teniendo un equipo que piense con criterio similar en las directrices de cómo proceder, por lo que replicar esto permitirá a la empresa proseguir con la línea de crecimiento.

Esta temática es fundamental en las organizaciones que aspiran a generar un abordaje holístico, donde se pretende vincular al colaborar en lo emotivo para con la empresa. Para esto se aborda el Trabajo final de grado de Gómez, Rubial, Salom Violante y Stanta Salvati (2016) en la Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, como primer antecedente, que fue un trabajo de campo explicativo-descriptivo, en el que relacionaron la marca empleadora con la rotación de personal en empresas multinacionales, haciendo alusión a que los colaboradores que no están orgullosos de pertenecer a una empresa, o que no se identifican con esta, tienden a irse por mejores prestaciones. Otro dato de interés, es que la propuesta de desarrollar marca empleadora tiene que surgir de los dueños de la empresa y estos enrolar al resto de los colaboradores.

Otra investigación es la de Murillo (2020) referido al Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias, *Mercados y Negocios, Vol. 21* Universidad Panamericana, México, que fue una investigación descriptiva-cuantitativa en donde se demostró que ajustar los valores de los empleados a los de la empresa no solo beneficiaba a los consumidores finales que reciben una atención de alta calidad, sino que beneficiaba a los propios colaboradores que desarrollaban intención de permanencia en la organización, satisfacción laboral y conducta orientada a la marca.

Según la investigación de Gavilan, Avello, Fernandez Floresen (2013) llevada a cabo desde la Universidad Complutense de Madrid, en un relevamiento de alcance descriptivo y enfoque cualitativo, que se realizó sobre empresas privadas de distintos sectores, sobre la experiencia positiva con la marca empleadora a nivel sensorial, intelectual y emocional, es importante para el desarrollo de compromiso afectivo por parte del empleado hacia ésta

Entonces se puede decir que los factores relevantes para lograr un compromiso afectivo con la marca son el disfrute y la diversión a la hora de realizar la labor, congruencia con los valores predicados en la empresa y los propios, como también un ambiente de trabajo agradable para estimular el área sensorial y estética del ser humano.

Para concluir, un exitoso branding se basa en la afinidad de los empleados hacia los valores de la marca y la actitud positiva frente a ella (Xiong & King, 2015; Chiang et al., 2018).

Los antecedentes antes recopilados muestran que, para lograr exteriorizar e instalar una marca empleadora, primero tiene que formarse dentro de la organización, con empleados que sientan congruencia de intereses personales con los de la empresa y para esto la selección de personal, debe tener como criterio de evaluación estudiar los valores tanto de la empresa como del candidato.

Por lo mencionado anteriormente, la relevancia en este caso, se analiza con el desarrollo de un plan de marca empleadora para mejorar el funcionamiento organizacional en el mercado. Cabe aclarar que la propuesta de este plan es una visión a largo plazo dado el contexto actual de la empresa. Con esto se quiere expresar, que para poner en práctica dicho plan se necesita un área de recursos humanos que acompañe el crecimiento de la organización y haga de soporte para los proyectos mencionados. Para esto, se debería de gestionar la creación de área, con el personal capacitado debidamente.

Los beneficios de implementar un plan de marca empleadora en la empresa Redolfi, se basa en sustentar una estrategia corporativa eficiente, capaz de replicarse en todas las sucursales y lograr dentro del personal el sentimiento de apego y orgullo de pertenecer a la organización y por otro lado una imagen positiva para los candidatos futuros que deriva en aumentar valor del capital humano.

Análisis de la situación

El análisis de la situación de la empresa Redolfi, puede dividirse en varios frentes, por lo que se mencionaran los mas importantes y relevantes para la línea de eje temático elegido.

Se retoma la idea, de que la empresa carece de una identidad corporativa planeada, a pesar de poseer varias sucursales o depósitos, 130 empleados y una experiencia de varios años en el mercado. Sin dudas no existe una estandarización de procesos o formas de hacer las cosas (*know how*), que pueda replicarse en todas las instalaciones, esto se debe a la escasa supervisión y control del personal desde el momento en que se lo está seleccionando hasta completar el proceso de desvinculación.

Además, se observa una estrategia poco clara y eficiente para captar nuevos consumidores, debido a que emplean una táctica reactiva y pasiva, ya que quienes buscan trabajar con Redolfi son los potenciales clientes y son estos los que inician el contacto, no el área de ventas. El área de publicidad también presenta deficiencias, por no contar con una estrategia planificada y objetivos claros; todo esto trae aparejado falta de aprovechamiento de los recursos de la organización.

Para resumir, existe una carencia de lineamientos generales en todas las áreas o inexistencias de determinados departamentos (por ejemplo Recursos Humanos), lo que provoca toma de decisiones aisladas del contexto, recursos no aprovechados, pérdida de tiempo etc., quizás se pueda presuponer, que esto se debe a que, al ser una empresa familiar, sus integrantes no esperaban tener el crecimiento actual, por ende no pudo estar lista para afrontar todos los requerimientos necesarios para profesionalizar la empresa.

Teniendo en cuenta que Redolfi plantea seguir creciendo, se hace necesario analizar el contexto actual y determinadas variables que pueden influir en la proyección del negocio, para ello se realiza un análisis descriptivo del entorno de la empresa, con la herramienta mencionada debajo.

Análisis Pestel

En cuanto al *factor político*, se alude que todos los sectores fueron atravesados por la pandemia mundial, que determinó que el gobierno tomara medidas para garantizar derechos esenciales a la población y su acceso equitativo en cuanto a la compra de alimentos. Por lo enunciado en la resolución 254/2020 del Ministerio de Desarrollo Productivo Secretaría de Comercio (2020) establece precios máximos para productos de consumo masivo, esta medida tiene impacto y afecta directamente al sector alimenticio.

Otro factor asociado es el DNU 528/2020 de la doble indemnización por despido sin justa causa que se extiende hasta el 10-12-2020, que puede variar de acuerdo a los avances de la enfermedad pero que sin duda perjudica a una posible reestructuración de un área o a vincular empleados con bajo o perjudicial rendimiento, esta medida obliga a mantener quieta una estructura que quizás no es la más eficiente para gestar los cambios de marca empleadora que se proponen.

Por otro lado, la postergación de paritarias salariales y el ATP programa de Asistencia al Trabajo y la Producción, fueron medidas beneficiosas que permiten reordenar las finanzas en un contexto de crisis e hicieron paliativo los efectos de la crisis económica.

En cuanto al *factor económico*, según los datos presentados en la revista Cadam por el Banco Central de la República Argentina (2020) los rubros dedicados a la comercialización de productos de primera necesidad, que estuvieron habilitados a operar desde el principio de la pandemia, registraron una menor caída económica que otros sectores que fueron duramente golpeados por la inhabilitación de operar. El rubro alimenticio fue afectado por la debilidad de la demanda y por la fijación de precios. Por otro lado, esta misma entidad, asegura que los precios de los productos no sufrieron un cambio desmedido debido a la falta de empleo y actividad. Con respecto a la inflación, aseguran que será menor a la del 2019. La misma entidad también afirma que el precio del dólar seguirá aumentando y habrá más restricciones para su compra con el fin de controlar las reservas lo que determina una baja inversión y consumo ya que la población tiende al ahorro y la no movilización del capital frente a escenarios complejos.

La caída del consumo y movimiento en comercios físicos debido a las restricciones de circulación, provocó que aquellos establecimientos que no estaban preparados e insertados en la era digital, perdieran tiempo y recursos en adaptarse a la nueva modalidad de venta online como paliativo para contrarrestar la recesión económica y preparar su modelo de negocio amoldado a la nueva infraestructura tecnológica.

Considerando el *factor legal*, se nombra la reciente ley 27.555 “Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo”, de la cual el ambiente de comercialización y distribución se hacen eco y quedó plasmada seguramente en la cuarentena, dejando algunos sectores de la empresa en *home office*. Esta medida, que fue impuesta obligatoriamente, resultó para muchos en un equilibrio entre la vida privada y la laboral. El teletrabajo es una modalidad, que bien expuesta y desarrollada puede ser de valor para lograr una ventaja competitiva.

En lo que refiere al *factor ambiental*, se indica que en todos los sectores y en especial en el alimenticio, se hace hincapié en la cadena de producción del alimento o producto final. Esta tendencia mundial de cuidar el medio ambiente ha llevado a multar determinados procesos industriales y castigar públicamente a empresas por contar con protocolos poco *friendly* con el medio ambiente, por lo que muchas organizaciones decidieron implementar como proceso empresarial estándar e internacional las normas ISO 14001. Las organizaciones en todos los rubros se hicieron eco del impacto ambiental que pueden llegar a tener sus operaciones, por lo que con la toma de conciencia se pudieron adaptar a este nuevo régimen sin necesidad de perder eficiencia o dinero como se pensaba años atrás.

En el *factor socio cultural*, se adhiere a la información de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios Mayoristas (2020) en que hubo cambios en los patrones de consumo, dándose un aumento significativo de ventas en productos alimenticios, de limpieza y perfumería, ya que los consumidores por la pandemia se abastecieron de provisiones por temor a la enfermedad e incertidumbre del posible escenario de desabastecimiento. Además, al estar más tiempo en los hogares incurren en gastos de productos de limpieza, entonces los servicios o productos que no son considerados esenciales cayeron en consumo por no resultar prioritarios en esos meses de miedo, tasa de desempleo alta y crisis económica.

Dentro del *factor tecnológico*, se acierta en que la pandemia conllevó a un desarrollo abrupto de los canales e-commerce y venta online. El temor de salir a las calles por miedo a la enfermedad y el impedimento de contacto, determinó que se digitalicen todos los procesos de compra, colocando los productos en nuevos espacios de negocios y góndolas virtuales. Según la revista Cadam (2020), en la Argentina, teniendo en cuenta datos del último Hot Sale, se puede ver cómo aumentaron las transacciones en un 69% comparado a la edición del año anterior. También que la compra de Alimentos sigue estando en el top 5 de demanda y que se ampliaron los e-shoppers en edades y frecuencia.

Luego de haber descrito las tendencias del contexto general, ahora se describirán las fuerzas del microentorno, donde se encuentra inmerso el sector y la empresa Redolfi, para esto utilizamos la herramienta 5 fuerzas de Porter.

Poder de negociación de los clientes: En cuanto al sector general se observa que los clientes pueden cambiar rápidamente de proveedor de mercadería por mejores propuestas de financiación o servicios, pueden por ejemplo saltar a los distribuidores y comprar directamente a la empresa productora. En el caso de los clientes de Redolfi, estos son despensas de barrios, minimercados, quioscos, y demás, es decir negocios chicos, por ende, no tienen poder de negociación en cuanto a precio y financiación ya que tienen volúmenes de compra pequeños.

Poder de negociación de los proveedores: Analizando el poder de los proveedores en el sector, se dice que estos eligen las condiciones de compra (precio, plazo, modalidad de pago, etc.) si es que ofrecen un producto único y sin sustitutos paliativos. De lo contrario, existe un mercado al cual recurrir, pero no es muy extenso. En el caso de Redolfi los proveedores eligen la empresa que mejor cree lo va a representar y vender sus productos. A destacar que la distribuidora tiene buena relación con los proveedores por cumplir los plazos de pago y tener la cuenta corriente al día.

Amenaza de nuevos competidores entrantes: Se infiere que la barrera de entrada al sector de distribución y comercialización es alta debido a que para mantener márgenes de rentabilidad favorables, se necesita costear un depósito, con los gastos asociados al mismo para stockear mercadería y lograr una eficiente distribución. A su vez para incursionar en el rubro se necesita acreditar experiencia y confianza para que los proveedores cedan el derecho de comercializar sus productos; y por otro lado se necesita una cartera de clientes en donde colocar mercadería, por lo que la amenaza de nuevos competidores es baja debido a la cantidad de recursos que se necesita.

Amenaza de productos sustitutos: Evaluando los productos sustitutos, se advierte que Redolfi al brindar una surtida variedad de mercadería no le influye en gran medida que otro competidor comercialice algún producto similar, sin embargo, es posible mencionar a distintos modelos de negocio de distribución y comercialización, que en parte sustituyen la forma de vender de Redolfi. Estos sustitutos pueden ser venta online con envío a domicilio, venta al detalle en despensas barriales, los depósitos circunstanciales que hacen compras masivas y luego revenden, empresarios independientes, etc.

Rivalidad entre competidores: Por último, al haber muchos competidores, los clientes pueden cambiar de proveedor fácilmente, por esto es importante desarrollar una estrategia diferenciadora, en el caso de Redolfi, basado en lograr y mantener economías de escala que permitan brindar mejores precios y desarrollar un enfoque orientado al cliente para ser el que mejor atiende sus necesidades, por otro lado la organización también posee exclusividad para comercializar determinados productos lo que genera una ventaja y la imposibilidad de que otros competidores lo ofrezcan.

Para el diagnóstico organizacional se utiliza la herramienta FODA, que muestra tanto características internas (Debilidades y Fortalezas) como externas (Amenazas y Oportunidades) del contexto de la organización. Se aclara que se decidió presentar la información de manera sintética en este apartado, ya que se abordará con mayor detalle en el análisis del perfil profesional.

-Debilidades:

-Ausencia de marca empleadora, como proyecto institucional que refuerce o fomente internamente el sentimiento de apego de los colaboradores logrando con esto compromiso con las tareas, lealtad y mejora en la productividad. Esta ausencia interna, también se refleja en como es percibida Redolfi en el exterior por los potenciales colaboradores.

-Carece de un área de Recursos Humanos, lo que desencadena en una deficiente selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo del colaborador en el puesto. A su vez, las promociones o ascensos de puestos, en vez de basarse en aptitudes y capacidades, lo hacen por lealtad y confianza. Todos estos aspectos provocan personal inadecuado en áreas de trabajo y desempeños ineficientes.

-La empresa posee una cultura desorganizada a pesar de la larga trayectoria de años en el mercado, y ausente en el sentido de que no fue creada con intención. Prevalece la idea de perpetuar y expandirse, pero no la tener presente al personal y su desarrollo junto al crecimiento de las ventas.

-No cuentan con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad tanto interna como externa, por lo que el posicionamiento de imagen no está definido.

-Los dueños de la empresa, a sabiendas que en el pasado tuvieron conflictos familiares por la sucesión, no desarrollaron un plan de empresas familiares para profesionalizar la entrada y salida de parientes.

-Fortalezas:

-Experiencia en el área de distribución y comercialización de alimentos etc.

-La estratégica distribución de las sucursales, que lleva a acaparar un radio más grande que Córdoba para atender a todos los clientes.

-Venta de variedad de productos a bajo precio, logrando economías de escala.

-Buena relación con proveedores, debido al pago en término de la cuenta corriente.

-Bajo endeudamiento, buen servicio de financiación para clientes, tiempo de entregas acotadas y asesoramiento comercial para los mismos.

-Posee procesos establecidos de venta, abastecimiento y logística.

-Amenazas:

La amenaza deriva en la posible aparición de un competidor que comercialice productos similares a los de Redolfi en las zonas donde esta atiende o proyectaba vender y con mejor financiación.

-Otro escenario posible, es donde la pandemia se vuelve incontrolable para el Estado y repercute en la situación económica, generando hiperinflación o devaluación.

- En lo social este escenario de pandemia podría ocasionar saqueos, desabastecimiento etc.

-Oportunidades:

-Potencial para desarrollar la marca empleadora de la organización Redolfi, logrando generar identidad corporativa y sentimiento de apego de los colaboradores para retener talentos.

- Nuevos horizontes comerciales con el asentamiento en el nuevo depósito que permitan comercializar marcas exclusivas

-Favorable escenario económico en el que la población posee mayor poder adquisitivo

-Disminución o escasez de competidores sustitutos

-Predisposición del gobierno para proteger la industria, lo que conlleva a políticas, leyes e incentivos económicos y legales.

-Redolfi al pertenecer a un rubro esencial, categorizado de esta manera en el contexto pandemia y avalado por los que gobiernan el país, tuvo la posibilidad de no frenar su circuito de ventas.

Según lo expuesto en el presente trabajo se pretende desarrollar un análisis en base al perfil de un profesional de Recursos Humanos, y se observa que la organización carece de una estructura organizacional apta para continuar con el crecimiento económico. Se menciona que

Redolfi posee una extensa cadena de depósitos o sucursales, las cuales se administran improvisadamente por no contar con un plan acorde a sus necesidades y tamaño.

Se exponen varias características relacionadas con esta mencionada improvisación, como por ejemplo la carencia de un área de Recursos Humanos que sea capaz de gestionar a los 130 colaboradores como también de realizar una selección de personal de acuerdo a un perfil de puesto y a las competencias necesarias para adecuarse a el. Por otro lado, la búsqueda de personal se gestiona en portales antiguos que no son idóneos para captar perfiles profesionales. Con esto, el hecho de no contar con un proceso de inducción estandarizado, con cual se guíe al nuevo integrante a través de las instalaciones, proporcionando un manual de buenas prácticas, reglamento y manual de puestos. Según lo expuesto, el nuevo ingresante, aprende sus tareas mientras trabaja, ocasionando errores en las tareas que podrían evitarse y demoras en lograr un desempeño eficiente para el área y la empresa.

Además, considerando la temática principal que compete a este trabajo, no se reflejan estrategias para fomentar el sentido de pertenencia entre los integrantes de la organización, que conlleva indudablemente a una arista de la gestión de marca empleadora. Trabajar sobre la permanencia y vincular la identidad de la empresa con la de los empleados promete una cohesión corporativa que funciona como ventaja competitiva permitiendo lograr una legitimación ante los competidores.

La actual visión de promoción o ascenso de puestos también atenta contra la marca empleadora, ya que estos ascensos se basan en características subjetivas determinadas por el empleador como lealtad, confianza y antigüedad, quedando demostrado en ciertas oportunidades que se ascendió a personal de nivel operativo a puestos de gerencia cuando las competencias, (habilidades, aptitudes y conocimientos) no eran las que se necesitaban. Esta situación conlleva a que los profesionales y candidatos que se enfocan en la capacitación constante, desestimen las ofertas laborales o pretendan irse de la empresa a otras que, si valoren el esfuerzo de aprendizaje, llevándose el *know how* de Redolfi a otras organizaciones. Esto afecta también al desarrollo de un plan de carrera dentro de la organización, ya que la base para ir escalando puestos, se sustenta con criterios que los más nuevos no podrán acceder o cumplir por no tener antigüedad suficiente. Este criterio afecta gravemente a la organización ya que, si esta pretende seguir expandiendo sus locales, deberá contratar personal idóneo para cada puesto acorde a las necesidades del mismo, poniendo el foco en las habilidades y conocimientos que se requieran.

La empresa realizó una inversión de costos elevados en el nuevo depósito, con la idea de abarcar más mercado y promocionar otros productos. Sin embargo, de nada sirve y servirá crear tinglados y abrir depósitos cuando la estructura interna no se encuentra profesionalizada. Esto se debe a que los socios de la empresa no prestan real atención al desarrollo del capital humano, este no solamente se basa meramente en el personal propiamente dicho, sino que abarca un rango de características como cultura y clima organizacional, satisfacción laboral y compromiso con la empresa. Sin estas aristas potenciadas correctamente, la empresa en algún momento estancará su crecimiento o se verá incurrida en costos o problemas que impedirán el progreso. Con lo expuesto, se quiere aclarar que la empresa ha logrado una gran trayectoria y reconocimiento a lo largo de los años, lo que es de gran meritorio y merece orgullo, no obstante, podría mejorar ciertos procesos y enfoques para tener herramientas que le permitan adaptarse con mayor facilidad al entorno cambiante.

Además, considerando la temática principal que compete a este trabajo, no se reflejan estrategias para fomentar el sentido de pertenencia entre los integrantes de la organización, que conlleva indudablemente a una arista de la gestión de marca empleadora. Trabajar sobre la permanencia y vincular la identidad de la empresa con la de los empleados promete una cohesión corporativa que funciona como ventaja competitiva permitiendo lograr una legitimación ante los competidores.

El no incentivar este sentido de pertenencia e identidad corporativa antes mencionados, desencadena un bajo compromiso frente a las responsabilidades y tareas, que al largo o corto plazo impactan en la eficiencia y productividad, por ende, en el balance financiero. Una vez desarrollados estos objetivos, la empresa atraerá candidatos con perfiles atractivos, que ansiaba pertenecer a la misma por el reconocimiento, beneficios y aprendizaje que esta otorga como también la posibilidad de hacer crecer la organización con las propuestas profesionales que lleven a cabo. Para los que ya están trabajando, desearán seguir desarrollando su perfil y carrera profesional en la misma, actuando conforme los valores que la empresa predique ya que los sentirán como propios y tomarán conciencia que los objetivos son comunes

Marco teórico

Dentro de la gestión de capital humano, los profesionales de recursos humanos deben concentrarse en generar el fortalecimiento de vínculos entre la organización y su público interno, es decir sus colaboradores, en donde el sentido de pertenencia termina siendo fundamental para que el compromiso sobre la aplicación y el cumplimiento de las actividades o tareas se refleje en el desempeño y productividad organizacional. Para esto se presenta la marca empleadora, como una estrategia que engloba la transmisión de la identidad corporativa como proyecto organizacional tanto para el exterior como para los integrantes de la propia organización, generando compromiso organizacional y sentido de pertenencia.

Marca empleadora

Al respecto Sullivan (2004) describe que la marca empleadora es una estrategia a largo plazo que se basa en desarrollar una percepción de los empleados actuales y potenciales de una empresa en particular.

Según Backhaus & Tikoo, (2004), la marca empleadora es el proceso de formar una identidad como empleador que nos diferencie ante la competencia y que a la vez sea única y nos identifique ante el resto.

Tal como menciona Baruch (2004) el employer branding es un contrato psicológico entre colaboradores y empleador, donde la organización provee determinadas posibilidades de desarrollo y capacitación y a cambio el colaborador devuelve esfuerzo y flexibilidad.

Identidad Corporativa

En complemento, la marca empleadora necesita un elemento de trasfondo como es la cristalización de la identidad corporativa que según, Melawar (2003) la identidad corporativa representa lo que la empresa es, lo que hace, lo que esta pretende ser como también lo que representa en la sociedad.

El autor (Capriotti, 2009) define a la identidad corporativa como un conjunto de atributos, beneficios y valores que sean perdurables, distintivos y centrales para que la empresa lo muestre a sus distintos públicos.

La identidad corporativa según (Pizzolante, 2004) es todo aquello que hace a la empresa única y diferente del resto, si esto desapareciera afecta a la organización porque es lo que genera confianza y reputación, por este motivo es que se la considera un activo y está relacionada con el desarrollo de un plan de negocios y al mercado que uno pretende atender

Sentido de pertenencia

Logrando cristalizar esta identidad corporativa y proyectándola con los requisitos y expectativas del público interno, logramos el sentido de pertenencia que según (Hombrados Mendieta & López-Espigares, 2014; Maas et al., 2009) es la satisfacción del individuo por integrar una comunidad o grupo.

Conforme (Gracia & Herrero, 2006; Hombrados-Mendieta & López-Espigares, 2014) el sentido de pertenencia o sentido de comunidad promueve la participación de los individuos e integración de sus intereses, ya que fomenta la inclusión para la resolución de problemas, por lo que influye en la calidad de vida.

En complemento Chávez (2004), señala que el sentido de pertenencia es una membresía que se relaciona con la satisfacción personal de cada colaborador, porque en la empresa se tiene en cuenta el respeto por su dignidad, se fomenta el trabajo en equipo, su reconocimiento como ser humano, la evaluación justa, la remuneración equitativa, las oportunidades de desarrollo, influyendo estas características en el clima laboral

De esta manera, para poder unir todos estos conceptos en una idea general, se describe en primer lugar el concepto de marca empleadora, como proyecto en el cual se tiene como objetivo retener y captar a los colaboradores o potenciales aspirantes, a través de distintas estrategias y lograr compromiso organizacional. Para lograr esto, se debe desarrollar un proceso de creación de identidad corporativa que tenga coherencia con los valores, visión y misión de la organización, que repercutirá en primer lugar en como los empleados se observan

y se distinguen frente a los otros como colaboradores de Redolfi y en segundo lugar, identificar a la Distribuidora frente a la competencia y al mercado como única y distinguible. Esta identidad corporativa debe sostenerse en el tiempo para ser creíble y proyectarse en todas las áreas de la organización para lograr un sentido de pertenencia. Se hace especial hincapié en estas palabras, ya que serán los empleados los mejores comunicadores de su la identidad corporativa al exterior.

Para concluir con este apartado, el departamento de Recursos Humanos como Gerencia, deben tener en cuenta que las acciones y procesos tienen un impacto inmediato en la marca empleadora, por lo que urge tomar dimensión de lo que implica y sus consecuencias ya que de todas maneras el employer branding existe y existirá, por más que no se realice ninguna táctica para trabajarla. Como asesor de RRHH se tiene la tarea de vincular la identidad corporativa y el sentido de pertenencia con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que los empleados son quienes aportarán su potencial y se pondrán la camiseta de Redolfi por decisión propia para lograr el mejor desempeño posible.

Diagnóstico

De acuerdo a lo observado, la problemática identificada en la organización Redolfi es la carencia de un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores como consecuencia de la falta de transmisión de una identidad corporativa, que como bien se expuso, puede ser trabajada con la marca empleadora.

Al no contemplar esta estrategia, el proyecto organizacional no es transmitido y el compromiso de los colaboradores se encuentra desorientado o usado de manera incorrecta, ya que no está enfocado en las tareas o cumplimiento de objetivos. Esto lleva a tener niveles de productividad y desempeño decrecientes.

Esta problemática si no es abordada a tiempo, puede provocar problemas de mayor envergadura, como pérdida de personal valioso por no brindar las oportunidades de desarrollo adecuadas, falta de horizonte común entre colaboradores que implique la falta de motivación y compromiso frente a las responsabilidades. Esto afecta directamente al clima laboral, que se proyectará tenso y con escaso trabajo en equipo. Estas variables que parecen abstractas e intangibles, impactarán a largo plazo en los números de la empresa, generando costos ocultos y problemas cada vez más difícil de resolver.

Conclusión diagnóstica

Prescindir de esta herramienta en el corto o largo plazo, resulta en un escenario riesgoso, debido a la alta competitividad del contexto y a la continua mejora a la cual las organizaciones se someten para lograr una ventaja estratégica. La empresa Redolfi, se verá beneficiada con la resolución de esta problemática, ya que podrá tener un crecimiento económico sostenido y en auge, porque al desarrollar una identidad corporativa compartida por todas las partes y esto provocar un alto sentido de pertenencia con la organización, los índices de compromiso laboral aumentaran, generando eficiencia, productividad y estabilidad laboral, algo muy impropio de las nuevas generaciones. Este escenario promueve un buen clima laboral, donde la empresa deposite confianza y un plan de desarrollo profesional en sus colaboradores y estos sean leales y brinden esfuerzo a la hora de realizar las actividades y tareas. Este fuerte vínculo funciona como amortiguador frente a las adversidades, ya que tanto el empleador, como colaborador tienen el mismo objetivo en común y están dispuestos a complementarse para salir adelante y lograr beneficios mutuos.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general

Determinar la marca empleadora de Redolfi para proyectar una identidad corporativa que permita fortalecer el apego de los colaboradores entre las distintas sucursales contribuyendo de esta manera a mejorar la productividad y la imagen que genera la organización al exterior como al interior de la misma, tomando como indicador el aumento del 4.5% de sus ventas.

Objetivo específico

-Determinar la marca empleadora a través de un manual de identidad corporativa adaptado a los colaboradores.

-Fomentar identidad corporativa y sentido de pertenencia mediante la generación de una Intranet, espacios de interacción (focus group) y distribución de quit institucional Redolfi.

-Capacitar a los mandos medios como también al nivel jerárquico sobre la gestión de implementación de marca empleadora.

Alcance

Este es un plan que toma como objetos de intervención, casa central (James Craik) y a todas las sucursales (Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco, etc.). Durará 12 meses comenzando en diciembre 2020 y culmina en diciembre 2021, los primeros 3 meses son de diseño y el resto de implementación y control. Es importante destacar las alteraciones que pueden limitar el plan debido a la situación de pandemia mundial y por este motivo se da contingencia de extender 2 meses más la aplicación del proyecto, tomando como indicador el aumento del 4.5% de sus ventas para diciembre 2021 en comparación de diciembre 2020. Además, es fundamental tener en cuenta que es un plan adecuado y analizado a la forma de trabajo de Redolfi únicamente.

Acciones

Acciones específicas

Plan 1: Manual de identidad corporativa.

El objetivo de esta acción se fundamenta en que, para comenzar a determinar una marca empleadora, es necesario contar con claridad respecto de lo que se quiere Ser como empresa, como queremos que nuestros empleados sean. Este manual dispondrá, un primer paso a la formación de organización que se necesita para ser exitosa o permanecer en el tiempo.

Acción: En primer lugar, se debe coordinar una reunión con Gerencia para establecer y determinar junto al asesor de RRHH, la información que llevará el manual de identidad corporativa. Luego, esbozar un bosquejo de como quedaría planteada la información en el manual. Posteriormente concertar una reunión con un diseñador gráfico para llevar a cabo el diseño del respectivo documento. Una vez impresos estos manuales, se deben de distribuir en los mandos medios y estos a sus áreas respectivamente.

Responsable: Asesor de RRHH y Diseñador gráfico

Supervisa: Asesor de RRHH y Gerente General

Duración: 3 meses de planificación, 1 mes de implementación

Recursos: Diseñador gráfico, Asesor de RRHH, pizarra, fibrón, cafetería.

Costos:

-Impresión de manual de identidad, full color, papel ilustración.....\$21.000

-Honorarios del diseñador gráfico.....\$9.000

-Honorarios del asesor de RRHH por la coordinación del plan.....\$5.000 (pago único)

En la sección de “Anexo 1: Objetivo específico N° 1 – *Manual de identidad corporativa* se complementa la información de este objetivo.

Plan 2: Intranet, Focus group y Kit institucional Redolfi.

El objetivo de la Intranet se funda en poder crear espacios comunes de comunicación en el que todos los empleados puedan acceder de manera libre, lleguen a informarse de temas claves de la empresa o noticias relacionadas. Esto permite tener una llegada más próxima hacia el empleado de manera formal. Por otro lado, los focus group tienen el propósito de fomentar relaciones informales entre los colaboradores en el ambiente de trabajo, además de aproximar determinadas características de la organización a estas dinámicas. Se pretende con estas actividades, fomentar trabajo en equipo, motivación, incentivar la creatividad y generar confianza entre las partes. Por último, y no menos importante, el fin del Kit Redolfi es lograr diferenciación y distinción de los colaboradores hacia el exterior, y unidad hacia los pares como sentido de pertenencia e identidad con la marca.

Acción 1-Intranet: Contratación de un especialista en la materia para el desarrollo de plataforma Intranet para empresa. El profesional se encargará de crear el sitio, su mantenimiento y capacitación para los responsables. Esta plataforma va a contener información variada como datos personales, noticias relacionadas con la empresa, opciones para pedir capacitaciones, permisos especiales, etc.

Responsable: Asesor de RRHH, Gerente general

Supervisa: Asesor de RRHH, Gerente general

Duración: 2 meses de planificación, 10 meses de implementación

Recursos: Programador, Artículos de librería, Artículos de cafetería, Recursos informáticos, computadores, celulares, internet.

Costos:

- Tarifa por el desarrollo de la plataforma\$70.000
- Cannon mensual de mantenimiento\$5.000 x 10 meses: \$50.000
- Honorarios del asesor de RRHH por la coordinación del plan.....\$5.000 (pago único)

Acción 2-Focus Group: Establecer reuniones (2 veces por mes) con los empleados, con actividades didácticas, a cargo del asesor de RRHH.

Responsable: Asesor RRHH

Supervisor: Gerente general, Asesor RRHH

Duración: 10 meses

Recursos: Asesor RRHH, pizarra, papel, afiche, fibrones, cafetería.

Costos:

-Honorarios de coordinación de las actividades por parte del asesor de RRHH.....\$10.000 x 10 meses =\$ 100.000

Acción 3-Kit institucional Redolfi y Manual de identidad: Para fomentar la identidad corporativa se hará entrega a cada colaborador un kit compuesto por 2 chombas rojas (2 para c/empleador), una gorra con el logo de Redolfi bordado, una agenda y lapicera con los colores y logo de la empresa sumado al manual de identidad antes mencionado.

Responsable: Asesor RRHH

Supervisa: Asesor RRHH, Gerente General

Duración: 1 mes

Recursos: Asesor RRHH

Costos:

-200 lapiceras impresas con logo personalizado full color.....\$5.000

-200 gorras rojas con logo bordado en negro.....\$65.000

-270 remeras rojas con logo bordado.....\$120.000

-Honorarios de coordinación de las actividades por parte del asesor de RRHH.....\$ 5.000 (pago único)

En la sección de “Anexo 2: Objetivo específico N° 2 –*Intranet, Focus group y Kit institucional Redolfi* se complementa la información de este objetivo.

Plan 3: Capacitar a niveles jerárquicos como también a mandos medios sobre la gestión de implementación de marca empleadora

Esta acción tiene como objetivo generar conciencia en los que toman decisiones estratégicas, de la importancia de implementar la marca empleadora y promocionar sus beneficios para que se interiorice a través de la gestión de la cultura.

Acción: A través del asesor de RRHH, concretar reuniones de capacitación primero con gerencia y directivos, luego con mandos medios para informar sobre la importancia de la gestión de marca empleadora. Se hace hincapié en este rango de jerarquías, debido a que ellas son las principales gestoras del cambio y estrategias.

También se hará entrega del manual de identidad corporativa para que sea compartido y relacionado con la gestión de Marca empleadora.

Responsable: Asesor de RRHH

Supervisa: Asesor de RRHH, Gerente General

Duración: 3 meses.

Recursos: Proyector, pizarra, fibrones, cafetería, apuntes.

Costos:

-Honorarios del asesor en RRHH por la capacitación\$10.000 x 3 meses = \$30.000

-Honorarios del asesor en RRHH por la planificación general\$50.000 (pago único)

En la sección de Anexo 3: Objetivo específico N° 3 –*Plan de capacitación* se complementa la información de este objetivo

A continuación, se presentará el diagrama de Gantt, en el cual se detallan los tiempos de implementación.

Tabla 1. Diagrama de Gantt

Año	2019			2020										
Acciones	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Manual de identidad	Planificación													
Intranet														
Focus Group														
Kit Redolfi														
Capacitación sobre marca empleadora														

Diagrama de Gantt. Elaboración propia. (2020)

Tabla 2. Evaluación del impacto de la implementación

Conceptos	Importes
Resultado Bruto (Año 2018)	\$ 68,959,226.30
Resultado Neto (Año 2018)	\$ 10,417,452.07
inflacion (Año 2019) - 52,8 %	\$ 15,917,866.76
Inflacion (Año 2020) - 26,9%	\$ 20,199,772.92
Beneficio de la propuesta 4.5 %	\$ 908,989.78
Plan 1	\$ 30,000.00
Plan 2	\$ 310,000.00
Plan 3	\$ 0.00
Honorarios profesionales Asesor RRHH	\$ 195,000.00
Total Plan Implementacion	\$ 535,000.00
Roi(\$908,989.78-\$535000)/\$535000*100=	69.90463204

Roi. Elaboración propia. (2020)

De la fórmula del ROI (beneficio obtenido – inversión) / inversión, detallamos que si la organización invierte \$535,000.00 obtendrá un incremento de ganancias de \$908,989.78 en el plazo de 12 meses. Es decir, por cada \$100 que la empresa invierta en el plan de implementación, se recibirán \$69.90 de retorno, por lo que la propuesta resulta rentable para la organización.

Conclusión

A partir de este trabajo se plantea un proyecto de RR.HH., que se basa en generar la marca empleadora para la empresa Redolfi, ya que la misma no lo presenta desarrollado como estrategia corporativa, poniendo de manifiesto una problemática relacionada con la desvinculación emocional del colaborador para con la marca Redolfi y la baja identificación.

La importancia de haber llevado a cabo este análisis y plan de intervención sobre la marca empleadora se relaciona en primer lugar con los beneficios intangibles, como son el buen clima laboral, satisfacción con el empleo, imagen positiva para con la empresa que da trabajo. En segundo lugar, se visualizan los resultados tangibles como los beneficios económicos y financieros.

Las limitaciones encontradas a lo largo del proyecto fueron la escasez de tiempo para lograr un análisis en profundidad del contexto actual de la empresa. La pandemia afectó el contacto tanto con profesores como colegas para el debate de las mejores propuestas. Estas limitaciones no afectaron la calidad del trabajo, sino que impartieron sesgos que fueron tomados en cuenta para el posterior estudio. Como fortalezas, en primer lugar, decimos que al ser una temática relativamente nueva en el mercado, puede tomarse este trabajo de grado como documento innovador y servir de base para generar más conocimientos sobre el contenido de marca empleadora.

Recomendaciones

Cabe aclarar que, en el presente trabajo, se hizo hincapié en una primera fase del desarrollo de una marca empleadora para Redolfi, ya que no se pretende abarcar la totalidad de visiones con respecto a la problemática. Por otro lado, como mencionamos a lo largo del trabajo, la creación del área de RRHH sería fundamental en esta organización, para comenzar a realizar los procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, y demás tareas relacionadas al departamento, pero se busca no caer en la redundancia de proponer esta estrategia y dar otras opciones o puntos de vista.

Se recomienda una vez, instituida una identidad y sentido de pertenencia hacia la organización, comenzar por desarrollar una política de beneficios que sea capaz de retener al personal. Luego, se podría sugerir hacer énfasis en mostrar los atributos de la organización a través de un community management, para lograr una estrategia de atracción de talentos y visibilidad de la empresa a través del posicionamiento en redes sociales.

Teniendo en cuenta lo planteado en todo el trabajo final de grado se recomienda a los directores de la empresa Redolfi continuar con el desarrollo de la estrategia de marca empleadora. Como se dijo, es un tema relativamente nuevo en el mercado, por lo que las actualizaciones de contenido como la reformulación de las ideas y constructos ya planteados serán de mucha importancia para no perder ventaja en el mercado, para ello será de relevancia la capacitación constante.

Se advierte la importancia de desarrollar una marca empleadora y que este contenido sea evaluado por todos los profesionales de RRHH y empresas para lograr una ventaja competitiva ya que funciona como factor diferenciador independientemente del rubro en el que se trabaje.

Referencias

-Gómez, S.M., Ruibal, C.F., Salom Violante, A.V., Stanta Salvati, P.D. (2016). Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas (Trabajo final de grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5256>

-Universidad Siglo 21. Canvas (2020) A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Downloads/A.%20J.%20&%20J.%20A.%20Redolfi%20S.%20R.%20L.%20(15).pdf

-Revista Cadam (2020) *El futuro del teletrabajo. Volumen, (153)* Publicación de la Cámara Argentina de Distribuidores y Autoservicios. Recuperado de <http://cadam.com.ar/revista/>

-Resolución 254/2020. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 28 de agosto de 2020

-Decreto 528/2020. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 9 de junio de 2020

-Ley Ley 27555. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 14 de agosto de 2020

-Enrique Murillo (2020) Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias, *Mercados y Negocios, Vol. 21* (México) Recuperado de [https://eds.b.ebscohost.com/eds/results?vid=17&sid=f3b7bbeb-cdf0-4910-b761-d7362986b96b%40pdc-v-](https://eds.b.ebscohost.com/eds/results?vid=17&sid=f3b7bbeb-cdf0-4910-b761-d7362986b96b%40pdc-v-sessmgr04&bquery=marca+empleador&bdata=Jmxhbmc9ZXMmdHlwZT0wJnNlYXJjaE1vZGU9QW5kInNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d)

[sessmgr04&bquery=marca+empleador&bdata=Jmxhbmc9ZXMmdHlwZT0wJnNlYXJjaE1vZGU9QW5kInNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d](https://eds.b.ebscohost.com/eds/results?vid=17&sid=f3b7bbeb-cdf0-4910-b761-d7362986b96b%40pdc-v-sessmgr04&bquery=marca+empleador&bdata=Jmxhbmc9ZXMmdHlwZT0wJnNlYXJjaE1vZGU9QW5kInNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d)

Macarena Valeska Liu Rivas (2015) *MARCA EMPLEADOR Y ATRACTIVO ORGANIZACIONAL Estudio de la valoración de atributos según perfiles de segmento.* Universidad de Chile. Recuperada de <http://www.repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136615/%20Marca%20empleador%20y%20atractivo%20organizacional%20%20an%C3%A1lisis%20de%20las%20diferencias%20en%20la%20valoraci%C3%B3n%20de%20atributos%20seg%C3%BAn%20perfiles%20de%20segmentos.pdf?sequence=1>

Ángela María López Cuburuco (2017) *EL SENTIDO DE PERTENENCIA (SP) COMO ELEMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CO): FACTORES QUE INCIDEN EN SU DESARROLLO*. Universidad Santo Tomas. Recuperada de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/4482>

-René H. Blancarte-Siqueiros(2019) *La relación entre la calidad de vida, sentido de pertenencia y áreas verdes en ambientes urbanos en la ciudad de Durango, México*. Universidad Nacional Autónoma de México: Recuperada de: https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/23348/3/Tesis_La%20Relacion_entre

-Claudio Fabián Cucchiari (2019) *IDENTIDAD CORPORATIVA: Planificación estratégica generadora*. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperada de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/14298/cucchiari-fce1.pdf

Anexos

Anexo 1: Objetivo específico N°1 – Manual de identidad corporativa

Ejes temáticos que se incluirán:

-Redacción de la historia de la empresa Redolfi

-Misión, visión, valores, creencias

-Definición de la marca y su filosofía

-Imagen corporativa:

*logotipo, colores, tamaños

*eslogan

*tipografía y colores

-Proyectos institucionales:

*Clientes

*Proveedores

-Responsabilidad social:

*Sociales

*Ambientales



Manual de identidad Redolfi SRL

Te invitamos a conocer un poquito de nuestra historia...

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales. Desde el Centro de Distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004.

En todas las sucursales, excepto en la ciudad de Córdoba, la empresa cuenta con salones de venta mayorista, y con preventistas o ejecutivos de cuentas para abarcar geográficamente la mayor parte de cada una de las localidades del interior de la provincia.

A través de los años, el número de empleados se ha ido incrementado hasta alcanzar las 140 personas, y una flota de 83 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cuatro sucursales. La línea de productos que la empresa ofrece es muy variada, ya que las ventas no están enfocadas hacia algún producto en particular sino a todo el surtido existente en el mercado.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos comparado con los competidores, dos aspectos que son sumamente valorados por los clientes del sector.

Visión

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

Misión

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

Valores

*Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.

*Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.

*Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.

*Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

*Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones. *Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de

la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
*Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

Te mostramos un poco de nuestra imagen de marca

Logotipo



Eslogan



Colores institucionales: rojo, negro, blanco



Proyecto institucional

Nuestros Clientes

Tenemos tantos años recorridos en el mercado, como alguno de nuestros clientes más leales que nos han acompañado desde el principio



Nuestros Proveedores

Nos aliamos a las primeras marcas para ofrecer servicios y productos de excelente calidad.



Responsabilidad social



Somos patrocinadores de un club deportivo de nuestra comunidad James Craik, también del club de fútbol Defensores y auspician al club de vóley de 7ma de James Craik

Anexo 2: Objetivo específico N° 2 – Intranet, Focus group y Kit institucional Redolfi

Acción 1: Intranet

The screenshot shows the intranet interface for A.J. & J.A. Redolfi. At the top, there is a navigation bar with the company logo, the name 'A.J. & J.A. REDOLFI', and several menu items: 'Información Documentada', 'Empresa', 'Mis Solicitudes', and a user profile icon labeled 'Administrativo de Cuentas Corrientes'. Below the navigation bar, the dashboard is divided into several sections:

- Comunicaciones:** Includes a red t-shirt and cap, a blue banner that says 'RECORDA BUSCAR TU UNIFORME POR DEPOSITO', and the Club Deportivo Chañares logo.
- Novedades:** Features a 'HELP DESK' section with a 'USO DEL SERVICIO' button and a 'Recursos Humanos' link.
- Utilidades:** A list of tools including 'Word', 'Excel', and 'Calculadora'.
- Herramientas:** A list of tools including 'Correo', 'SAP', and 'QlikView'.
- Información Documentada:** A list of documents including 'Normas', 'Políticas', and 'Manuales de Gestión'.
- Other Tiles:** Several other functional tiles are visible, such as 'Elegí el almuerzo', 'Ausencias programadas', 'Autorización de viajes', 'Sorteos', 'Anticipo para gastos', 'Datos útiles', 'Capacitaciones', and 'Pedidos de aceite'.

Acción 2: Focus group

-App móvil Kahoot: Juego individual en el que varios empleados al mismo tiempo responden las mismas preguntas desde un celular móvil y compiten en una grilla por respuesta acertada.

Tipo de preguntas:

¿En qué área de la empresa trabaja el señor Luis?

¿De los empleados presentes en la sala, quien es el que tiene más antigüedad en la empresa?

¿Qué marca es la que NO se comercializa en la empresa Redolfi?

¿Cómo se llamaba el abuelo fundador?

¿En qué año se fundó la empresa?

¿Cuántos depósitos posee Redolfi?

Pictioempresa: Este juego se realiza por grupo, donde un miembro de este realizará un dibujo y los demás miembros sin ver la imagen recibirán instrucciones para realizar lo mismo.

Dead line puzzle: 2 equipos compiten en un límite de tiempo marcado por un reloj de arena hasta completar un puzzle; la organización y el trabajo en equipo serán la clave del éxito.

Tengo un mensaje: un participante le dirá al que tiene a su derecha un mensaje, este continuará la cadena hasta que el mensaje llegue al último participante y este dirá el mensaje y se corroboró si es el mismo del inicio.

Acción 3: Kit institucional Redolfi

Modelo básico de lapicera tinta azul o negra con impresión del logo



Modelo básico de remera con cuello en base, con logo bordado



Modelo de gorra con logo bordado



Anexo 3: Objetivo específico N° 3 –Plan de capacitación

Plan de estudios:

Módulo 1: La importancia de gestionar la marca empleadora

- Definición de marca empleadora
- Ejemplificar empresas con marcas empleadoras significativas
- Recursos Humanos y Marketing como gestor de marca empleadora
- Identificar a quien tengo que retener y a quien conquistar

Módulo 2: Definir identidad organizacional

- Reconocer y definir la identidad organizacional para saber que quiero proyectar
- Misión. Visión. Valores. Normas y creencias

- Generar sentido de pertenencia e identificación

- Estrategias

Módulo 3: Propuesta de valor al empleado

- Propuestas de valor al empleado. Características. Ejemplos. Presupuestos

- Estrategia de posicionamiento de marca.

- Variables que general valor

- La respuesta esta en el empleado. Tácticas de relevar información útil del colaborador

Módulo 4: Tecnología y Redes Sociales

- Tipos de plataformas. Ventajas y desventajas.

- Como ser atractivo al público

- Claves para generar confianza en redes sociales

- El poder de la recomendación.

Módulo 5: Cultura de la Innovación

- Cultura basada en lo nuevo. Innovación.

- Nuevos enfoques en la agenda del trabajo

- Métodos para acceder a procesos de innovación y crear una cultura basada en experimentación.