

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**“Implementación de un  
plan de comunicación interna y liderazgo coach, a través de la  
incorporación de recursos humanos en la empresa**

**A.J & J.A Redolfi S.R.L”**

Alumno: Pablo A. Burgos

DNI: 20.000.025

Legajo: VRHU13317

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

## Agradecimientos

A mi esposa, Norma, que me impulsó desde el principio y me aguantó todo este tiempo. Ella sabía que podía lograrlo antes que yo...

A mi Hijo, Gonzalo, que los 2 primeros años se perdió muchos fines de semana por mis estudios y siempre me apoyó; y los últimos años estudiamos la facu juntos...

¡¡¡A Andrea, Gastón, Analía, grandes personas que siempre me alentaron, me aconsejaron y me acompañaron sin condiciones, unos grandes!!!

A todos/as mis amigos/as que cada examen esperaban mis WhatsApp con mi nota y me alentaban siempre: “Vamos todavía!”, “Falta menos”, “Vos podes”. Ellos saben quiénes son...

A Betina que me hizo la pregunta del millón: “¿Le vas a contar a tus nietos que te animaste a empezar a estudiar de grande? o decirles, “Si yo hubiera estudiado...”

A Geraldina en el último tramo; ella sabe...

A Pirelli, mi lugar de trabajo, que me hizo ver que necesitaba siempre mejorar mi capacitación para poder desarrollar mejor mis competencias...

Y Finalmente, ¿por qué no?, a UES21, que sin el sistema ED jamás hubiera podido hacerlo

## **Resumen**

El presente trabajo fue realizado sobre la empresa Redolfi S.R.L con su sede central en la provincia de Córdoba, en la localidad de James Craik. En el mismo, fue detectada la ausencia de un área específica de recursos humanos que articule todos los procesos, pero sobre todo la comunicación interna y la formación de líderes coach, que puedan transmitir los objetivos, motivar a alcanzarlos y generar un mejor clima laboral, dado que estos factores son los que más afectan a la empresa en cuanto a su baja productividad. El objetivo fue incluir en la empresa Redolfi S.R.L un analista responsable que diera marco a los temas de competencia de recursos humanos, y principalmente desarrollara e implementara un plan de gestión de la comunicación interna y un entrenamiento de líderes coach incrementando la productividad, reduciendo costos operativos, contribuyendo a la estrategia general de la empresa y su desarrollo. Como resultado del estudio se alcanzó una rentabilidad del 75 % (ROI) desde agosto 2021 al final del periodo Julio 2022.

*Palabras Claves:* Recursos Humanos, Comunicación Interna, Liderazgo Coach

## **Abstract**

The current study conducted on Redolfi. S.R.L, a company with its headquarters in James Craik, Córdoba, has detected the absence of a Human Resources Department. This area should be in control of all the processes, the internal communication and the training of new coach leaders, who must be able to transmit the company objectives, encourage people to reach them and create a better working environment since all these are key factors may have a major impact in low productivity. The main objective was to include an analyst in charge of giving a more intense approach to the human resources competence, developing and implementing a management plan based on internal communication along with a training program for new coach leaders. Besides, this analyst should also be in charge of increasing productivity, reducing operative costs and contributing to the main strategy of the company and its development. As a result of this study, it has been reached a cost effectiveness of 75 % (ROS) from August 2021 till the end of the term in July 2022.

*Key Words:* Human Resources, Internal Communication, Coach Leaders

## Índice

Introducción .....	6
Análisis de la Situación.....	9
Análisis P.E.S.T.E.L .....	10
Análisis 5 Fuerzas de Porter .....	14
Análisis F.O.D.A.....	15
Marco Teórico.....	19
Gestión de Recursos Humanos .....	19
Comunicación Interna y Digital.....	19
Formación de Líderes Coach .....	20
Diagnóstico y Discusión .....	22
Plan de Implementación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	24
Ámbito geográfico .....	24
Espacio temporal.....	24
Acciones:.....	25
Analista Recursos Humanos .....	25
Plan de comunicación interna .....	26
Canales de Información a Implementar .....	26
Contenido de los canales.....	27
Capacitación en liderazgo Coach.....	28
Marco de tiempo de la implementación.....	29
Evaluación del impacto de la implementación .....	30
Actualización del Estado de Resultados .....	30
Costos Asociados a las actividades.....	30
Cálculo del R.O.I .....	31
Conclusión .....	32
Bibliografía .....	34
Anexos.....	36
Anexo 1 Perfil Analista Coordinador	
Anexo 2 Organigrama Propuesto	
Anexo 3 Perfil del Puesto del Analista RRHH	
Anexo 4 Encuesta	

Anexo 5 Plan Inducción

Anexo 6 Taller Liderazgo Coach

Anexo 7 Comunicación Interna

Anexo 8 Información Económica

Anexo 9 Presupuestos, Costos

## Introducción

El objeto del presente trabajo es analizar y diagnosticar la situación de la organización para finalmente proponer a través de un plan las acciones necesarias para mejorar la comunicación interna y el liderazgo coach.

La empresa AJ&JA Redolfi S.R.L. tiene una trayectoria de 50 años en el rubro mayorista, y de distribución, abarcando un gran abanico de mercaderías, desde cigarrillos hasta golosinas, pasando por artículos de limpieza, perfumerías, congelados, etc.

Desarrolla su actividad desde James Craik, localidad estratégicamente ubicada en el centro de la provincia de Córdoba y al sur de la ciudad capital, en el departamento Río Tercero Arriba. La misma cuenta con centros de distribución y autoservicios mayoristas.

Los autoservicios mayoristas están ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, mientras que los centros de distribución se encuentran en Río Tercero, San Francisco, Córdoba (capital) y Río Cuarto y el más importante en James Craik; Allí se encuentra su casa matriz y lugar de fundación de la empresa allá por el año 1959, cuando los hermanos Alonso y Miguel Ángel compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería. Alonso comenzó a viajar para abrir camino al nuevo negocio en las ciudades vecinas, ofreciendo los productos que llevarían, con la compra del primer vehículo de la empresa.

La empresa ha estado en constante crecimiento y búsqueda de oportunidades a lo largo de su historia, pudiendo marcar hitos importantes, entre 1976 y 1987, desde comprar una importante distribuidora de cigarrillos de la ciudad de Córdoba hasta ser distribuidores oficiales de Massalin Particulares en la ciudad de Río Tercero, instalando allí una distribuidora.

En 1993 ocurrieron varios hechos, entre ellos, se constituyó la actual forma societaria, se inauguraron las nuevas oficinas y fue el año en el que la familia sufrió la desaparición física de su fundador.

En los siguientes 10 años se convirtieron en los distribuidores oficiales de Massalin Particulares para la Provincia de Córdoba e incursionaron en un nuevo negocio inaugurando autoservicios mayoristas, siendo el de Villa Maria el primero en 1999.

En 2006 se incorporan los hijos y en 2007 quedan incorporados con participación accionaria todos por igual sumando el 15 % del total del paquete accionario.

Han seguido creciendo hasta la fecha teniendo dentro de sus productos prácticamente todas las marcas líderes de consumo masivo, inaugurando un nuevo y moderno centro de distribución en la localidad que la vio nacer, James Craik, incorporando vehículos y personal. Actualmente cuentan con más de 70 vehículos y una plantilla de 170 personas transformándola en una PYME de considerable tamaño, por su facturación, cantidad de clientes, y número de empleados.

Llama la atención la ausencia de un área de recursos humanos dentro del organigrama de la empresa dado que Redolfi S.R.L posee más de 170 empleados. La gestión de tantos colaboradores directos, dispersos en varios puntos geográficos, hace que tome vital relevancia la comunicación interna, en todos sus aspectos, internos, externos, formales e informales.

La comunicación debe centralizar información sobre nómina salarial, categorización, beneficios, clima organizacional, capacitación y entrenamiento, inducción, relaciones laborales, seguridad e higiene, área también delicada que ha sufrido algunas alertas a tener en cuenta. En definitiva, toda comunicación que aporte valor a los colaboradores y por ende a la empresa.

Otro motivo no menos importante es que en la distribución aún no han implementado un sistema informático que permita, por ejemplo, mantener los pedidos, stock, picking, ruteos etc., dado que muchas veces se debe reducir el margen de contribución para mantener los clientes; la baja productividad del área se debe a la falta de un sistema moderno de gestión logístico.

El antecedente principal utilizado será la tesis de Maza (2017), Plan Integral de Comunicación Interna en Empresa Farmacéutica Córdoba de la Universidad Católica de Córdoba. En esta investigación se encuentran las herramientas necesarias para una correcta gestión a la comunicación interna, creando sus líderes una línea de comunicación al interno de la organización; Maza aplicó el método del caso con un set de herramientas que ella misma definió utilizando bibliografía básica.

Como resultado de su investigación se creó un área de comunicación interna que depende de la gerencia general, pero trabaja en forma conjunta con el área de RR.HH. y de Marketing con el objetivo de integrar la comunicación de manera global en la empresa.

El segundo antecedente a tener en cuenta será el trabajo de implementación de comunicación interna en las panaderías del Pilar, Alonso (2012), interesante trabajo que a

través de encuestas y entrevistas recopiló información, con la que hizo un diagnóstico situacional y le permitió proponer un plan para optimizar la comunicación interna orientado al público interno que conocerá más de la empresa y su vez tendrán mayor participación.

Es claro que Redolfi S.R.L. es una empresa con mucha experiencia en su rubro, tiene buena cartera de clientes, y conoce el negocio. Sin embargo, para afrontar la competitividad en la actualidad es imprescindible contar con sistemas modernos, modelos de gestión acordes a la dimensión de la organización. La productividad será el motivo relevante de este reporte de caso, ya que existe la oportunidad de aportar conocimiento con la visión de recursos humanos, y apoyar para afrontar a través de un plan, la ausencia de un área de comunicación interna integrada y un plan de formación de líderes coach, con el claro objetivo de mejorar la productividad global, integrar las áreas, entrenar y motivar a los colaboradores, reforzar la cultura organizacional y el desarrollo de la misma.

## Análisis de la Situación

La información disponible permite observar cierta informalidad en la estructura interna, fruto de la falta de un área específica dedicada a los recursos humanos. Esto puede ser motivo de varias ineficiencias como, por ejemplo, no permitir utilizar los recursos disponibles al máximo de su capacidad, deficiencias comunicacionales y de liderazgo en el entrenamiento e inducción, imposibilidad de aportar mejoras de los puestos de trabajo, compensación y beneficios sin norma clara, falencias en el área de seguridad e higiene.

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan lo mejor posible, con los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas (Chiavenato, 2019, pág. 80).

Además, la visión de recursos humanos debe aportar para mejorar las deficiencias propias de los manejos de stock sin sistematización moderna, del tipo código de barras o similar, reordenar una estructura logística sin jerarquización de gerencia (área que cuenta con la mayor cantidad de colaboradores, incluso que el área de ventas, ya sean choferes de vehículos de carga, industriales del tipo auto elevador, colaboradores de depósito en el picking, conteo y ordenamiento de stock, etc.).

Por último, resulta necesaria la implementación un sistema de comunicación organizacional estructurada, con métodos simples y efectivos, que llegue a todos los colaboradores, con todas las temáticas importantes, tales como noticias internas, quién ocupa cada cargo, anuncio de búsquedas internas de personal, política, visión, misión y los datos relevantes de gestión.

La empresa, ubicada en el centro de la provincia de Córdoba, en la localidad de James Craik, a unos 120 km al sudeste de la Ciudad Capital y a 35 km al noroeste de la ciudad Villa María, sobre el corredor panamericano Ruta Nacional N° 9, tiene la ventaja competitiva para usar como centro de distribución las nuevas instalaciones de la ciudad de James Craik, además de poseer sucursales en, por lo menos, 4 (cuatro) ciudades siendo la más lejana Río Cuarto ubicada a unos 160 km.

En general, los colaboradores viven en las localidades donde operan, con lo cual es más fácil fidelizarlos, además de conocer el entorno general del lugar. Resulta más difícil conseguir el perfil adecuado ya que la oferta es limitada, dado que son colaboradores de cercanía, porque

algunas localidades no son grandes urbes, por eso es necesario diseñar capacitaciones específicas para cada uno de ellos.

Como ya se mencionó la ubicación es estratégica para abarcar centro sur de la provincia de Córdoba, centro la provincia de Santa Fe y este la Provincia de San Luis.

Para comenzar a enmarcar el análisis es necesario hacer uso de determinadas herramientas disponibles, que resultan útiles para entender los agentes que afectan tanto lo interno como lo externo de una organización y ayudan a obtener un diagnóstico más certero de la situación. Ejemplo de estas herramientas son PESTEL, Porter y FODA.

#### *Análisis P.E.S.T.E.L*

##### *Influencia de Factores Políticos*

La influencia de estos factores es condicionada básicamente por las restricciones del ASPO vigente en marco de la emergencia COVID-19, sus protocolos y recomendaciones. Si las restricciones de circulación se volvieran a implementar por cualquier efecto, sería un factor de mucha importancia para una empresa que su mayor parte del negocio es hacer mercadeo de entregas en minoristas entre varias localidades.

La organización como sistema abierto se ve afectada por esto. Si bien la situación no es habitual, las organizaciones están siempre sometidas a los agentes externos y terminan afectando a todo lo que sucede en el interior.

El ambiente está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales y demográficos que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto de las situaciones que se producen (Chiavenato, 2019, pág. 24).

##### *Influencia de Factores Económicos*

Según el informe de la encuesta de supermercados y mayoristas publicada por el INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2021), la variación interanual a precios corrientes del comercio mayorista en el país fue de un incremento del 36,3 %, pero a precios constantes fue de solo 8 %, teniendo en cuenta que nuestro país, al igual que el mundo, ha sufrido y está sufriendo la pandemia producida por el virus SARS-Cov-2, causando la enfermedad conocida como COVID-19. De esta manera, ningún análisis puede escapar a este marco de referencia y la crisis que ha generado.

Según el mismo instituto en el Informe de avance del nivel de actividad en el cuarto trimestre del 2020 (2020), la variación interanual vs. igual periodo anterior fue para el comercio mayorista +3,6 %, pero en el mismo informe puede leerse que en todo el año 2020 sufrió una caída del 5,4 %. Es decir, la recuperación recién empieza en la última parte del año, teniendo en cuenta que el PBI cayó 9,9 % en 2020 y el primer trimestre de este año la pobreza alcanzó al 40,9 % de los hogares. El escenario macro económico puede mostrar sesgos de recuperación en tanto y cuanto la pandemia y factores políticos en un año electoral permitan su crecimiento.

Es por eso que la recuperación del comercio aún no ha alcanzado los niveles esperados. Cabe recordar que la actividad económica fue virtualmente parada entre el 20 de marzo de 2020 y el inicio del segundo semestre, liberándose actividades en forma parcial hasta llegar a la última liberación, pasando de ASPO a DISPO con el DNU 956/2020 del 29/11/2020. La economía continúa en recuperación, pero sin llegar a niveles anteriores al inicio de la pandemia.

Como ya fue mencionado, la retracción de 9,9 % del PBI y el crecimiento mayorista en el último cuatrimestre del 2020 de 3,6 % marcan el escenario que influye la actividad de la empresa, con un nicho de mercado bien marcado de 6000 clientes en su mayoría minoristas de compras de baja facturación y variedad de productos por compra. Este nicho es bien explorado y aprovechado por Redolfi SRL, dada la cercanía y ubicación estratégica ya que sus dos principales competidores (Rosental y Micropack) provienen de la vecina provincia de Santa Fe.

El FMI proyectó lo que supone un crecimiento anual del 4,5 % anual para Argentina (Telam, 2021). Si bien muchos economistas no dan crédito a estos números, tanto para más como para menos, todos coinciden que de no ser afectados fuertemente por otra ola COVID-19, el país crecerá a una tasa que será igual o mayor a la presupuesta, fenómeno conocido como efecto rebote o efecto V.

El ministro Guzmán proyecta crecer un 7 % (Reuters, 2021). Por lo tanto, se puede inferir que el crecimiento de 3,6 % en el último cuatrimestre 2020 del comercio mayorista debería por lo menos mejorar.

Por último, en el año anterior los salarios reales cayeron vs. la inflación, se espera que en la paritarias de este año tengan una leve recuperación por encima de ella.

Como se ve, los factores económicos están signados no solo por la pandemia sino por una economía en crisis desde hace ya varios años.

### *Influencia de factores sociales*

El perfil medio del cliente de Redolfi S.R.L. es un minorista de barrio que compra pocas cantidades de diferentes clases de productos. Si bien es el segmento económico social más afectado por la crisis, también son los sectores donde más se notan las etapas de recuperación. Es por eso que la empresa deberá hacer un esfuerzo por abastecer de productos incluso incursionando en las segundas marcas, de ser necesario. Éstas son, en algunos casos, las más importantes en la recuperación económica de los sectores medios y bajos en tiempos de crisis.

Los colaboradores de la empresa en general son personas que viven en aquellas localidades que opera. Por lo tanto, eso le da a la empresa el primer vínculo con la comunidad. Además, si bien no tiene un plan estratégico y centralizado de comunicación y publicidad, se escucha en radios locales, promocionan equipos de vóley, básquet y fútbol respectivamente, participan de la fiesta nacional del tambo con un video institucional. Todos estos elementos conforman el vínculo social de la organización con la comunidad.

El hecho de que los colaboradores sean locales, muchas veces, genera que no se pueda conseguir el perfil exacto para algunos puestos. De hecho, para determinados niveles se deben buscar a través de los medios locales. Incluso en la ciudad de Córdoba, resulta necesario contar con el perfil bien definido para puestos intermedios, para preparar colaboradores internos o conseguir en el mercado laboral.

### *Influencia de los factores tecnológicos*

La pandemia ha acercado el futuro. Se han desarrollado medios de pagos electrónicos, entregas a domicilios en tiempos récord comparados a los tiempos pre -pandemia, Apps para pedidos de varios rubros, sobre todo el gastronómico. En ese escenario resulta imprescindible

adecuar la empresa en su área logística y de ventas a estos tiempos, implementando al menos un sistema de código de barras para hacer picking y stock, y una App con un código QR. Esta última debiera estar disponible vía electrónica para clientes y contar con el portafolio de productos disponibles por tipo (perfumería, limpieza, congelados etc.), la gama de productos con sus precios, a partir de la cual incluso el cliente pueda hacer el pedido. Dicho sistema deberá estar vinculado al logístico para poder armar los pedidos por productos y por zona de manera tal que, facilite el ruteo y el picking por cliente.

#### *Influencia Factores Ecológicos*

Por el tipo de negocio que maneja la empresa el factor más importante a tener en cuenta en el cuidado del medio ambiente son los residuos. La provincia de Córdoba cuenta con una moderna ley de gestión de residuos urbanos. Algunos de los objetivos de esta ley es fomentar la educación ciudadana y alentar la reutilización de residuos, método conocido como reciclaje (Ley 9088/2003 Legislatura Provincia de Córdoba).

#### *Influencia Factores Legales*

Redolfi S.R.L. está alcanzada por la Ordenanza N° 1564/07 que no permite las instalaciones en el casco urbano, motivo por el cual la empresa ha hecho una importante inversión comprando un predio en el cual concentrar las instalaciones, financiándose con un loteo de una parte del predio, venta de los actuales inmuebles en James Craik. Si bien el periodo de re pago de la inversión conocido como pay back es muy alto (mayor a 9 años) en función de los otros valores financieros que acompañan a éste, como el VAN y la tasa interna de retorno (TIR), la empresa ha decidido realizar la inversión, reafirmando el vínculo con la comunidad que la vio nacer.

Desde el punto de vista de las relaciones laborales, se debe cumplir la ley de contrato de trabajo N° 20.744, donde se encuentran las condiciones de contratación tanto para el empleado como para el empleador, y debe tenerse en cuenta, que sus colaboradores están bajo la tutela del sindicato de empleados de comercio enmarcándose en el CCT 130/75.

La seguridad e higiene en la Ley 19.587 tiene su propio marco legal de referencia en la materia.

### *Análisis 5 Fuerzas de Porter*

Las otras herramientas que se utilizarán son las cinco fuerzas de Porter (Mark, 2012, pág. 145):

1. Competencia entre compañías. En este punto hay competidores mayoristas, área de alta rivalidad, y el área de distribución. Como ya se ha mencionado, Redolfi SRL cuenta con la ventaja de años de experiencia y que sus competidores directos no están bien ubicados geográficamente.
2. Amenazas de nuevas compañías que entran al mercado. Esta amenaza se puede suponer como baja, ya que ingresar al sector mayorista requiere altas inversiones para contar con las instalaciones necesarias. Además, Redolfi S.R.L. cuenta ya con trayectoria y experiencia en el rubro.
3. La posibilidad de utilizar productos o servicios sustitutos. La amenaza aquí se presenta en forma de hipermercados o supermercados que a veces replican la venta por bulto del modelo mayorista en modo de ofertas o ventas puntuales. Poder de Negociación con los proveedores. El proveedor tiene un alto poder de negociación, pero deben ser cautos, ya que el mayorista también tiene la posibilidad dado su alto volumen de compra de ir por otro proveedor. se podría decir que este equilibrio esta siempre puesto a prueba.
4. El poder de negociación con los clientes, La empresa tiene una cartera de clientes que en su mayoría son de bajo volumen, tanto por cantidad de productos o baja facturación. Los quioscos, las estaciones de servicio, los almacenes etc., por sí solos no tienen poder de manejar el mercado, solo tienen el poder de elegir otro mayorista. Por lo tanto, la organización debe utilizar de manera inteligente este poder para fidelizarlos, mantenerlos, asegurarlos en su cartera y además en contemporáneo, aumentar el volumen de clientes.

Según este análisis, Redolfi S.R.L. tiene un buen perfil de negociación con los clientes y los proveedores. Debe concentrarse en si ingresan nuevas compañías y ampliar su gama de productos que, de extenderse la crisis, el mercado puede ir mudando a segundas marcas.

Ahora, como diagnóstico organizacional se utilizará el método conocido como F.O.D.A. (Mark, 2012, pág. 136). El mismo puede ser usado como herramienta de planeación estratégica.

*Tabla 1*

*Análisis F.O.D.A*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastece un nicho de Mercado bastante específico, mucha cantidad de clientes pequeños, aseguran que pueden rotar algunos y el impacto financiero es bajo.</li> <li>• Factura 80 % en efectivo o a pocos días, y paga a los proveedores a 30 días lo que permite tener liquidez y capital de trabajo.</li> <li>• Cuenta con empleados locales que en general se fidelizan más fácil, tiene buena relación con ellos.</li> <li>• Tienen definida la Misión, la Visión y los Valores.</li> <li>• Construcción nuevo centro de distribución.</li> <li>• Distribución de primeras marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se nota alta informalidad en la estructura.</li> <li>• No cuenta con área de Recursos Humanos.</li> <li>• No tiene el área logística jerarquizada como gerencia, ni está sistematizada, código de barras Stock On Line Automáticos, Depósitos con posiciones, ruteos, etc.</li> <li>• Cuenta con empleados locales que pueden no tener el perfil adecuado y hay que entrenarlos para el puesto.</li> <li>• No hay sistema de entrenamiento de líderes acorde a las necesidades.</li> <li>• No hay plan de comunicación global que llegue a todas las sucursales.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporar un área de RR.HH. que contenga la comunicación y el coach.</li> <li>• Mejorar la estrategia de publicidad concentrándola en un plan global que esté conectado el interés general de la empresa.</li> <li>• Diseñar sistema logístico que permita incluso ruteos de más larga distancia con</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia en las ciudades donde opera con autoservicios mayorista, más organizados</li> <li>• Escenario inflacionario afecta el margen final dado la dispersión de precio, ya bajo hasta 2,5 % del facturado.</li> </ul>

- |                                                                                                                       |                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| entregas rápidas (ventana temporal de 24 a 72 hs.) para expandir el negocio más allá de las fronteras actuales.       | • Debido a la crisis las segundas marcas pueden empezar a ganar mercado por su precio bajo respecto de la primera línea. |
| • Incorporar la distribución también a segundas marcas como modelo de sustitución de productos en momentos de crisis. | •                                                                                                                        |

*FODA Fuente - Elaboración Propia.*

Básicamente esta herramienta permite separar el entorno externo (con amenazas y oportunidades), del interno de la organización (fortalezas y debilidades). Del FODA se concluye lo siguiente:

#### *Fortalezas*

Las fortalezas de la organización son varias: haber definido misión, visión y valores es muy importante para la cualquier organización, y es la base para cualquier plan de comunicación. De hecho, toda la organización debe conocer estos tres puntos, que deben ser entre los más importantes a comunicar.

También tiene un buen nicho de mercado consolidado durante su trayectoria. Su sistema de cobro y pago le permite liquidez, con la cual tiene poder de negociación de precios tanto hacia proveedores como hacia clientes, a pesar de que la crisis le ha reducido el margen de contribución hasta 2,5 %.

Otra fortaleza es la construcción del nuevo centro de distribución. Esto le permite, entre otras cosas, rediseñar la logística que es casi el alma de una empresa de distribución de mercadería. Esto permitirá seguramente dividir por tipo de mercadería, clientes, zonas etc. la organización del nuevo depósito.

#### *Debilidades*

Las debilidades se encuentran en la estructura. Podría deducirse que es un poco informal, y al no poseer un área dedicada a la gestión de recursos humanos, las mayores debilidades se vinculan con esta área.

Además, tampoco hay un área dedicada a la comunicación interna. Esto se hace necesario ya que la gestión de recursos humanos es interdisciplinaria y los asuntos que en ella se tratan se relacionan con enormes campos del conocimiento (Chiavenato, 2019, pág. 96).

### *Oportunidades*

Como se puede observar, las oportunidades están centradas en la comunicación y en el sistema logístico. Si bien es la parte básica de una distribuidora mayorista, no posee un sistema sólido y productivo que lo soporte. De hecho, hay tres grandes pérdidas centradas en esta área sumando más de \$ 60.000 (vencimientos, roturas y devolución); y como facturación deberían explorar la expansión de nichos de mercado de segundas marcas.

### *Amenazas*

Las amenazas están relacionadas con el entorno general, la inflación, la alta competencia, la emergencia COVID-19, etc., factores que afectan de manera transversal a todas las organizaciones en estos tiempos. Con la alta competencia de otros mayoristas hay que prestar especial atención al ataque por precios bajos, herramienta económica que suele ser usada para competir en épocas de inflación como forma de ganar clientes y, una vez ganados, subir los precios nuevamente.

Como conclusión del análisis general de la organización, se puede observar que no hay una cultura organizacional orientada a los recursos humanos y a las comunicaciones internas. Esto afecta claramente a varios procesos, entre ellos, la comunicación ya mencionada, la selección de personal, las búsquedas, las promociones, la gestión del planeamiento de desempeño, los diseños de perfiles adecuados a cada puesto, las capacitaciones, la seguridad laboral, la gestión de beneficios, en fin, toda la base de recursos humanos que hace parte del desarrollo organizacional.

Está claro que la organización necesita un cambio que refuerce sus debilidades con las cuales afrontar mejor las amenazas y mantener y mejorar sus fortalezas. “De hecho el desarrollo organizacional se vincula al cambio y al concepto de adaptación al cambio” (Chiavenato, 2019)

La política y estrategia de RR.HH. debe ser inducir el crecimiento de la empresa a través de la interrelación de todas las áreas y sucursales, en este caso, bajo una misma visión compartida. Para esto es necesario una buena práctica de comunicación interna.

Del análisis se deduce que Redolfi S.R.L. es una organización que requiere formalizar los procesos vinculados a RR.HH. que le permitan acceder a mejorar la cultura y el desarrollo organizacional. El presente reporte de caso estará enfocado en la comunicación interna y formación de líderes coach.

## Marco Teórico

En el presente apartado se hace mención a los conceptos principales y las referencias que permiten argumentar y abordar la problemática establecida. Los conceptos utilizados serán recursos humanos, comunicación interna, comunicación digital, y liderazgo coach.

### *Gestión de Recursos Humanos*

Según Chiavenato (2019) .... “El área de gestión de recursos humanos es interdisciplinaria, comprende conceptos de psicología industrial, derecho laboral, ingeniería en seguridad, medicina del trabajo. Los asuntos que se suelen tratar en el área de gestión de recursos humanos se relacionan con un enorme campo de conocimientos ...” (pág.96)

En dicha área se tratan asuntos que se relacionan con multiplicidad enorme de campos del conocimiento como comunicación, organización, liderazgo, coaching, mentoría, análisis de puestos, entrenamiento, diseño de perfiles, y varios más

Según W Werther & K Davis (2013) ...” *Los objetivos fundamentales de la administración del capital humano es que los gerentes deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo*” ... (pág.10)

### *Comunicación Interna y Digital*

Según H. Koont, H. Weihreich & M. Canicce (2012) “...en un sentido amplio, el propósito de la comunicación interna en una empresa es disponer de información para actuar en los procesos de cambios o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr el bienestar general...” (Pág.456).

Es una herramienta de gestión, básicamente de cambio cultural, que viaja por varios canales, formales e informales. Con ella podemos perseguir muchos objetivos, difundir las políticas y los logros de la empresa, construir una identidad, promover y facilitar la comunicación entre personas, generar motivación entre otras.

Es esencial abordar la parte informal de la comunicación interna, conocida en general como radio pasillo. No es nociva per se cómo se creía hace tiempo, sino que debe ser abordada, aceptada e incorporada al esquema de comunicación de la organización.

En resumen, la organización debe contar con un plan de comunicación interna y este no debe ser solo responsabilidad del área de comunicación, sino que debe actuar como asesora de todas las áreas; y éstas deben comunicar, tanto manejando los canales formales como los informales (Franklin, 2011).

La comunicación digital es un concepto que engloba todos los métodos y herramientas para transmitir un mensaje en línea mediante una amplia gama de canales on line, como redes sociales, web etc., la principal característica de estos medios es la bidireccionalidad, donde el sujeto es público o emisor indistintamente.

Entrevistado por Elisa Nejera, Manuel Tessi afirma que no son razones sino motivos, los que buscan los colaboradores para entender las comunicaciones al interno de la organización. La palabra Motivo viene de Motivación, y es esta la que impulsa la curiosidad hacia la comunicación.

#### *Formación de Líderes Coach*

Según E Franklin & M. Krieger (2011) “...Desde la perspectiva organizacional, el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una organización y está orientado a alcanzar los objetivos y metas en cierta situación...” (Pág.294).

Liderar no se compone de una sola acción o actitud; es una interrelación de varios elementos, como, por ejemplo, orientar, influir, marcar rumbo, comprender etc

Según W Werther & K Davis (2013) ...” los programas formales de inducción son responsabilidad de recursos humanos junto al supervisor directo del empleado. Este enfoque dual se utiliza porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías, una de interés general para todos los empleados y otra específica dirigidos a puestos determinados” ...(pág.232)

Según Chiavenato (2019) .... “Programas de socialización o inducción: son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los recién llegados con el lenguaje de la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (áreas o departamentos), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la

*organización, Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la empresa ....” (pág.167)*

El propósito del área de recursos humanos es contribuir a la mejora productiva del personal de la organización en forma responsable, estratégica, ética y social, sobre esa base debe brindar apoyo en primer lugar, el liderazgo coach como forma de sustentar el desarrollo de la cultura organizacional y, en segundo lugar, a la comunicación interna enfocada a la productividad de todos los procesos, y como medio de integración organizacional en pos de las metas establecidas.

## **Diagnóstico y Discusión**

El problema central de la organización es la ausencia de un departamento de RR.HH. por lo tanto, no dispone de búsquedas eficientes, inducción, planes de capacitación, procesos de beneficios, pero lo más notorio, es la falta de comunicación interna en todas las áreas y sedes, que pueda revertir la falta de un liderazgo coach bien capacitado, ya que los líderes son los responsables de comunicar los objetivos generales de la organización y particulares de cada colaborador, y guiarlos en su cumplimiento, no hay dentro de la organización un marco en el cual desarrollar los líderes.

La falta de un liderazgo entrenado es un problema grave ya que genera inconvenientes en la gestión de corto, mediano y largo plazo, impactando directamente en la productividad de los procesos, y la falta de un plan de comunicación interna no permite a los colaboradores de Redolfi SRL conocer en un todo a su organización ni que se espera de ellos.

Actualmente, la empresa está impedida de implementar de manera formal, planes de comunicación y entrenamiento de sus miembros a través de sus líderes, como parte de un plan de mejora de sus procesos, ya que no dispone de una área y personal dedicado a tal fin, estos dos puntos mencionados son los más débiles detectados en esta organización.

Es relevante para la organización abordar esta problemática central, ya que, al no contar en su estructura departamental con recursos humanos, acarrea serios inconvenientes al momento de comunicar objetivos, implementar canales de comunicación que mejoren el clima, motiven a las personas en sus puestos de trabajo, hacer seguimiento de la performance de los colaboradores, seleccionar nuevo personal calificado para puestos vacantes, enmarcarlos en un plan de inducción para que conozcan la organización y su cultura, entre otras cosas.

Por otro lado, es importante la falta de RRHH porque impide mejorar su organización interna en la velocidad necesaria en el mundo actual.

Es importante resolver esta problemática dado que le ayudará a la organización dar el salto de calidad que está necesitando en su proceso de expansión, incorporando la gestión de RRHH en el área de comunicación y liderazgo coach, lo que permitirá, el mejor conocimiento de los colaboradores acerca de Redolfi SRL, la profesionalización de sus líderes y de sus colaboradores cada uno en su tarea en su puesto de trabajo. Esto debe permitir la

descentralización de las decisiones que proveerá agilidad a la estructura. De esta manera, los niveles de gerencia pueden dedicarse más tiempo a las cuestiones estratégicas.

Cabe destacar que vale la pena resolver la problemática planteada, para que la organización comience un cambio de perspectiva en la forma que administran sus recursos humanos, y sus recursos en general, a fin de obtener a mediano largo plazo niveles de productividad que permita darle sustentabilidad a su cuadro de resultados.

Este plan impactará en el clima laboral, en la productividad de los procesos en general, en la cultura organizacional, mejorando dicho de resultados, se espera un beneficio tangible al terminar el periodo del 20% en el cuadro de resultados.

## Plan de Implementación

### *Objetivo General*

Incluir en la empresa Redolfi S.R.L un analista responsable que, de marco a los temas de competencia de recursos humanos, principalmente desarrolle e implemente un plan de gestión de la comunicación interna y un entrenamiento de líderes coach incrementando la productividad, reduciendo costos operativos, logrando un beneficio de un 20 % sobre el cuadro de resultados al finalizar el periodo.

### *Objetivos Específicos*

- a) Incorporar un analista de RRHH que protocolice los procesos de recursos humanos, y sea responsable de la implementación de un plan de gestión de la comunicación interna y ponga en práctica un taller de liderazgo coach para los líderes.
- b) Implementar un plan de comunicación interna que diseñe los canales necesarios para la organización, carteleras, house horgan, whats app, intranet y un plan de inducción para lograr motivación a través de la cultura organizacional
- c) Entrenar a través de un taller de liderazgo a los mandos medios para desarrollar sus competencias comunicacionales y de liderazgo coach, incluyendo la capacidad de transmitir las, para comunicar los objetivos a los colaboradores y dar seguimiento.

### *Alcance:*

*Ámbito geográfico:* El trabajo se circunscribe a José María Salgueiro 445, James Craik, Córdoba y todas las sedes de Rodolfi S.R.L. en la provincia de Córdoba.

*Espacio temporal:* EL tiempo de ejecución prevé un término de 12 (doce) meses, comenzando en agosto 2021 y finalizando en julio 2022 inclusive, para alcanzar el objetivo de 20% sobre patrimonio neto y mantenerlo de manera sustentable.

Las 3 (tres) acciones principales antes detalladas se llevarán a cabo en forma contemporánea tanto como sea posible a fin de cumplir estas metas.

Existen restricciones impuestas por el gobierno nacional y provincial debido al contexto de emergencia por el COVID-19. Las mismas van cambiando dependiendo de la situación

epidemiológica, entonces las actividades se ajustarán a las restricciones vigentes al momento de realizarlas. Por ejemplo, las capacitaciones que no puedan hacerse de manera presencial, se realizarán por alguna plataforma Streaming de licencia ilimitada.

*Acciones:*

#### *Analista Recursos Humanos*

Se incorporará un analista de recursos humanos, en aproximadamente 2 (dos) meses, que dependerá directamente de la dirección. Esta persona tendrá nivel de analista, su salario será dentro de la media del mercado y será transversal a la estructura como se ve en organigrama propuesto (ver anexo 2). Deberá protocolizar los principales procesos de recursos humanos, darle marco dentro de la organización.

Los primeros procesos a los que deberá darle protocolo, y el llevara a cabo serán:

Perfiles de puesto

Búsqueda y Selección

Capacitación en todos los niveles

Comunicación interna

Evaluaciones de desempeño

Además, será el responsable de implementar un plan de gestión de la comunicación interna con sus canales y deberá organizar el taller para los líderes coach, incluso realizará el seguimiento de los resultados (ver su diseño de puesto y perfil en anexos 1 y 3)

Para su ingreso se contratará una consultora de recursos humanos, esto será responsabilidad directa de la dirección general el costo de esta acción será, básicamente un salario del Analista, previsto en \$ 94.000,00 Mensuales, como remuneración de entrada según datos del mercado, más ese mismo valor que cobra la consultora como búsqueda y selección. La consultora deberá definir el perfil del puesto, realizar la búsqueda y seleccionar 3 candidatos que será presentados a la dirección y conjunto seleccionarán el que sea considerado que mejor cumpla los requisitos establecidos.

Físicamente estará en la sede central, pero deberá recorrer todas las sedes semanalmente, a fin de ser reconocido por toda la organización.

### *Plan de comunicación interna*

El proceso de comunicación interna debe contemplar a todos los colaboradores y ser un pilar básico de la cultura corporativa. El plan de comunicación contendrá los canales (herramientas de comunicación) formales e informales, tradicionales y digitales, la frecuencia y medio de comunicación de cada canal, quienes lo integran y los responsables, así como también, las mediciones iniciales y las rutinarias de seguimiento.

El nuevo analista deberá realizar una serie de reuniones con los gerentes, jefes de cada área, a fin de presentarles los canales principales, definir en conjunto la mejor forma de uso, coordinar los mejores interlocutores. El objetivo de estas reuniones será, en definitiva, que todos estén involucrados en el programa.

Existen dos factores muy importantes en el lanzamiento del programa: el primero es que se realizará una comunicación general a todas las sedes, con un boletín de novedades o similar en pdf, conteniendo cuáles serán de ahora en más las estructuras de comunicación interna y sus formas de participación por parte de los colaboradores. En segundo lugar, el programa de inducción y reinducción será lo primero en dictarse para todos los colaboradores. En este caso será virtual y estará a cargo del analista coordinador del programa, destinado a todos los colaboradores actuales. El responsable para los nuevos colaboradores será RRHH y el líder coach de cada área lo será en la etapa de adiestramiento para lo cual será debidamente entrenando en el taller de liderazgo.

En la siguiente tabla se encuentra el marco general de cada canal de comunicación con sus referencias principales:

Tabla 2

### *Canales de Información a Implementar*

<b>Canal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>¿A Quién abarca?</b>	<b>¿Quién emite? Responsable</b>	<b>Información que contiene</b>
Inducción	Lanzamiento del programa para todos. Cada vez que ingresa un nuevo colaborador	Todos los colaboradores y cada persona que ingrese a la empresa	Coordinador del programa/Líder de áreas	¿Qué es la empresa? Institucional y organizacional.

WhatsApp	Diaria	Todos los involucrados	Todos los integrantes del Grupo	Información para la operación, llegadas tarde, situaciones personales, información para las labores diarias.
Cartelera	Diaria Semanal o Mensual	Todos	Coordinación del Programa	Información Institucional, Eventos Campañas, Sociales, Información de cada área,
Intranet	Diaria	Todos los que tengan acceso a un computador	Gerencia General	Información que la alta gerencia desea emitir.
House Organ	Semestral	Todos	Todas las gerencias	Temas sociales y organizacionales

*Fuente: Elaboración Propia*

### *Contenido de los canales*

**Inducción:** Contiene lo necesario conocer la empresa, su misión, visión, valores, es una forma de incorporarlo a la organización, por un lado, y acompañarlo en el adiestramiento de su nuevo puesto por otro, el objetivo es acompañarlo hasta que esté en condiciones de trabajar en su nuevo puesto y al mismo tiempo haber incorporado la cultura organizacional (ver anexo 5)

**WhatsApp:** Herramienta rápida, comparte información dentro de uno o varios grupos, todos pueden ser emisores o público indistintamente. Existen comunicaciones formales, pero es claro también, que transitarán comunicaciones informales. Los grupos formales serán formados por los líderes de áreas y ellos incorporarán los participantes como así también administrarán los temas diarios descriptos en la tabla 2.

**Cartelera:** Es un canal visible debido a la utilización de colores, imágenes y decoración. Es de alto impacto visual, debe ser fácil de leer con textos cortos e imágenes. La administrará el analista de RRHH a demanda de la las gerencia o jefaturas, y la variedad de temas será en función de la tabla 2.

**Intranet:** Este es un sistema de red privado donde está la información institucional y aquella que la gerencia general considera necesaria publicar. Estará disponible en todo computador fijo o móvil, los contenidos serán acordados por la gerencia general y publicados por el analista de RRHH con soporte de un consultor externo

House Organ: EL objetivo es llegar a todas las sedes y áreas, con información institucional pero también social, incentivando la participación de los colaboradores, resulta de alto impacto, porque ellos la llevan a sus casas y comparten con sus familias, será de publicación semestral (ver Anexos “5” “7” “9”)

El costo de esta acción incluye house organ, 5 carteleras y la consultoría de informática para intranet, el costo total asciende a la suma de \$ 144.000,00

### *Capacitación en liderazgo Coach*

El objetivo del taller es definido como un entrenamiento en liderazgo coach y comunicación. Estará dirigido a los mandos medios y personas con potencial de liderazgo, alcanzando un máximo de 10 personas. El coaching y el liderazgo van de la mano ya que ambos deben ayudar al cumplimiento de una misma meta. No caben dudas que el líder debe ser un coach; el coaching desarrolla el potencial del individuo.

Por lo tanto, el entrenamiento constará de dos fases: un taller de coaching y desarrollo de competencias generales de liderazgo y comunicación, y luego una práctica con cada uno de forma individual.

La duración será de 16 horas; una jornada de teoría de liderazgo y comunicación que serán presenciales tanto como las restricciones lo permitan; sumando un total de 16 horas. Las últimas 8 horas de coaching con cada líder serán de forma individual. Necesariamente el coach de líderes debe trabajar con cada uno de ellos individualmente; esto es porque la posición de mando medio no les permite a las personas mostrar sus debilidades de manera pública.

Para tener un seguimiento del resultado se realizará una encuesta (Ver anexo 4) a cada gerente y/o jefe con las competencias que se desean desarrollar, entre ellas:

- Saber escuchar, escucha empática (activa y reflexiva).
- Enfocarse en conversaciones, conversación con sentido, con foco en lo que debe transmitir.
- Compromiso: el liderazgo es acción, y no hay acción sin compromiso.
- Capacidad de comunicarse y hacerse preguntas para entender una situación.
- Coherencia, entre lo que plantea y lo que hace: ser ejemplo.
- Capacidad de feedback: ofrecer siempre retro alimentación.
- Motivación: entender quién soy, como soy, como tratar de forma efectiva a cada perfil.

Estos temas deberán desarrollarse durante el taller. Al final del proceso, después que cada líder haya tenido su jornada con el coach, todos volverán a realizar una evaluación a fin de verificar el resultado del taller. Los datos quedarán archivados en poder del coordinador y a disposición de la gerencia general. Por último, este taller y el seguimiento se harán con alguien externo a la empresa.

Recursos: Consultor externo.

Costo del taller incluyendo las practicas: \$162.000 incluyendo materiales.

Participantes: Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Administración, jefe de logística, encargado de despacho, personas con potencial de cada sede a designar hasta completar 10 participantes.

Método de Evaluación: Encuesta pre y post taller, seguimiento de los resultados a través del coordinador y del programa de comunicación (Ver anexos “A” “B” “C” “D” “I”)

### Marco de tiempo de la implementación

El plan en cuestión se llevará a cabo en 12 (doce) meses, iniciando en agosto 2021 finalizando en julio 2022. Algunas acciones han sido previstas para ser implementadas entre 2 (dos) y 8 (ocho) meses, pero su proyección es anual puesto que no se agotan con lograrlas, sino que sean sostenidas a lo largo del tiempo, tal cual se ve en el diagrama de Gantt

Tabla 3

### Diagrama de Gantt

Actividades /Acciones	ago-21		sep-21		oct-21		nov-21		dic-21		ene-22		feb-22		mar-22		abr-22		may-22		jun-22		jul-22		
	Q1	Q2																							
Selección Coordinador																									
Presentación a los colaboradores																									
Contratación Taller de Coaching																									
Taller Parte Teórica																									
Taller Parte Práctica																									
Taller Evaluación Final																									
Mediciones Iniciales																									
Plan de Inducción																									
Diseño																									
Publicación																									
Reinducción a todos																									
Lanzamiento Plan de Comunicación Interna																									
Implementación Carteleras																									
Intranet																									
House Organ																									
Evaluaciones																									

Fuente: Elaboración Propia

Dado que el taller se realiza con personal externo, el coordinador podrá hacer actividades en contemporáneo.

*Evaluación del impacto de la implementación*

A continuación, se realiza el cálculo del ROI (Retorno de la Inversión). Esto permitirá demostrar cuanto será el rendimiento de la inversión que incurrirá la empresa Redolfi S.R.L.

El estado de Resultados al 31/12/2018 era de \$ 6.195.316,11. Ese monto será actualizado según índice de precios INDEC, Región pampeana (2021) al 01/06/21 siguiendo el siguiente mecanismo, se tomará el Índice de Precios al Consumidor (IPC) de la región pampeana, dado que Córdoba según INDEC se encuentra dentro de dicha región y es donde opera la firma Redolfi S.R.L resultando los siguientes índices:

*Actualización del Estado de Resultados Redolfi SRL (Basado en datos del INDEC 2021, Región Pampeana).*

Año	Índice de inflación	Monto actualizado
Base 2018		\$ 6.195.316,11-
2019	54,10 %	\$ 9.547.321,15.-
2020	44,20 %	\$ 13.763.418,17.-
2021	22,007%	\$ 16.791.370,17.-

*Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de INDEC.*

(Ver en anexo "8")

En el cuadro tomando como base el resultado 2018, y actualizado arribamos a un valor de \$ 16.791.370,17.

Tabla 4

*Costos Asociados a las actividades*

Inversión / Costos Asociados al proyecto		
Item	\$ Anuales x 1000	Observaciones
Coordinador del Programa	1570	Costo Salarial \$ 94.000 Mensual Bruto + Cargas + SAC +Vacaciones+100 consultora
Profesional Coach	140	\$ 90.000 1 (un) Taller de 9hs + \$ 5.000 por cada practica, total 10 prácticas
Asesor Externo Sistemas	97	Mantenimiento 9 Horas al mes a 900 \$ la hora
Vitrina Cartelera 1.4 x 0.9	22	5 Carteleras en total. \$ 4.300,00 cada una . Inversión una vez
House Organ	25	\$ 15.000 por 200 ejemplares 2 veces al año
Honorarios	60	Horarios credor del proyecto
<b>Total</b>	<b>1914</b>	

Tabla IV Fuente Elaboración Propia - Ver detalle Anexo 9

El costo total asciende a \$ 1.914.000,00

### *Cálculo del R.O.I*

En el cuadro tomando como base el resultado 2018, y actualizado arribamos a un valor de \$ 16.791.370,17, el costo arriba a un valor total anual de \$1.914.000,00

El trabajo contempla una ganancia de 20% de este resultado, esto representa un total de \$ 3.358.274,00.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Propuesto} - \text{Costo}}{\text{Costo}} \times 100$$

<b>R.O.I</b>
--------------

$\frac{3.358.274 - 1.914.000}{1914000} \times 100$	<b>75%</b>
----------------------------------------------------	------------

*Detalles ver Anexo 8*

A modo de conclusión y en virtud de los datos arriba detallados, se verifica que, en un año, la inversión financiera tiene un retorno de 75 %. Ello implicará que por cada \$ 100 pesos que la empresa invierta, obtendrán una ganancia de \$ 75, por lo tanto, este es un plan rentable para la organización, por encima de las inversiones disponibles en el mercado.

## Conclusión

Como conclusión del presente trabajo realizado en la empresa Redolfi S.R.L. puede apreciarse que, a través de un sistema protocolizado de comunicación interna y un liderazgo robustamente entrenado en la disciplina del coach, se genera un resultado positivo en términos económicos y un horizonte de crecimiento con una base más sólida que la que ya contaba la empresa.

Para afrontar esta situación, después del análisis realizado se determinó como primera medida hacer que Redolfi SRL, incorpore un analista recursos humanos, dando marco a varias actividades relacionadas con el área, pero fundamentalmente la comunicación interna y el liderazgo coach

El trabajo realizado en la gestión de la información por medio de la comunicación interna, permitieron difundir por todos los canales los objetivos generales y puntuales, información clave para las tareas diarias, y el trabajo sobre el liderazgo incorporó la fundamentación del sentido de pertenencia, incorporando la cultura organizacional de la empresa. La jerarquización de la capacitación de sus líderes, claramente beneficio el clima laboral, contribuyendo al trabajo en equipo, en la persecución y alcance de las metas comunes.

El mayor aporte que este trabajo le brinda a Redolfi SRL es haber establecido una base de recursos humanos, a partir de cual se desprende un amplio abanico de oportunidades, como contar con un plan de socialización, como lo es la inducción, la formación de cuadros de reemplazo, el entrenamiento permanente del personal, el manejo de las relaciones laborales, elementos estos que incluso trascienden este trabajo.

En definitiva, queda demostrado en este reporte de caso que tanto el área de comunicación y liderazgo coach en una empresa como parte del ámbito de recursos humanos no son solo testimoniales, sino que, a través de la comunicación, capacitación, difusión de la cultura organizacional, y motivación aportan notoriamente al cuadro de resultados de la organización por medio de la eficiencia operacional.

### *Recomendaciones*

Como recomendaciones para continuar este trabajo se pueden mencionar las siguientes:

-Seguir desarrollando el área de RRHH protocolizando la totalidad de los procesos, pasar el área de pago de haberes bajo la órbita de RRHH, para lo cual se recomienda incorporar otras personas.

-Sistematizar el área logística con un moderno sistema de pedidos, ruteos, stock con códigos de barras o código QR, picking automático por ruta y tipo de flota, para hacer eficiente el proceso logístico que es la parte más importante de la empresa

-Jerarquizar a gerencia el área de logística, este sector es el más importante de la empresa, en cuanto a que de su eficiencia depende gran parte del costo operativo, y, por ende, la rentabilidad o margen neto sobre costos variables.

- Dar un mejor marco a la seguridad e higiene dentro de la organización, incorporando mínimo un técnico en seguridad e higiene, además de contratar un ergónomo para estudios en el área logística, dentro del marco de la actual consultoría externa.

## Bibliografía

- Alonso, M. P. (2012). *Implementación Comunicación Interna Panaderías del Pilar*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21.
- Argentina, R. (1979 Reglamentación). *Ley de Seguridad e Higiene 19.587*. Buenos Aires: Presidencia de la Nación.
- Argentina, R. (2016 Última Modificación). *Ley de Contrato de Trabajo 20744*. Buenos Aires: Presidencia de la Nación.
- Chiavenato. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill Editores.
- Córdoba, P. (2003). *Ley de Gestión de residuos Sólidos Urbanos n° 9088*. Córdoba: Gobernación de Córdoba.
- Davis, W. W. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: MCGraw-Hill Interamericana.
- F.M.I. (2020). *Crecimiento Económico América Latina*. Washington D.C: Fondo Monetario Internacional.
- Franklin, M. K.-E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Education.
- Group, P. (2021). *Informe Salarios a Mayo 2021*. Buenos Aires - Montevideo: Page Group.
- INDEC. (2020). *Índice e Precios Mayoristas*. Buenos Aires: INDEC.
- INDEC. (2021). *Estadística IPC*. Buenos Aires.
- Infoleg. (2021). *Información Legislativa y documental*. Argentina: Infoleg.
- Mark, H. K. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill Editores.
- Maza, M. (2017). *Plan Integral de Comunicación Interna en Empresa Farmacéutica en Córdoba*. Córdoba: Universidad Católica de Córdoba.
- Reuters. (2021). Argentina crecerá al menos 7% en 2021 según ministro de Economía. *Infobae*, <https://www.infobae.com/america/agencias/2021/03/16/argentina-crecera-al-menos-7-en-2021-segun-ministro-de-economia-2/>.
- Telam. (2021). La economía argentina crecerá 4,5% en 2021. *Agencia Telam*, <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542769-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>.



## Anexo 2 Organigrama Propuesto

### Organigrama Propuesto

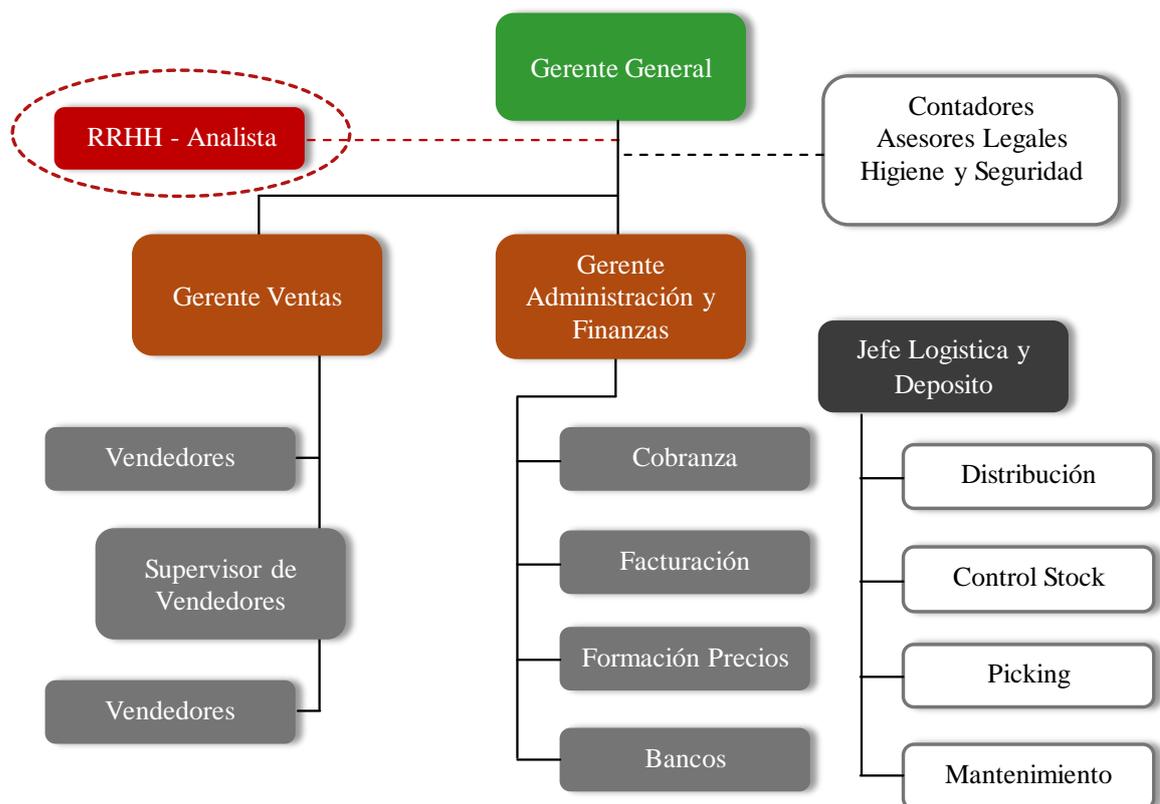


Tabla II Fuente : Redolfi SRL - Propia

Como puede verse, la persona que ingresa en la organización dependerá de la gerencia general de manera transversal a todas las áreas, recordemos que en las personas de RRHH recaen las funciones y son parte del Staff.

De él dependerá la implementación del plan de comunicación interna y liderazgo coach y para que ingrese se considera en el Gantt general un plazo de 2 (dos) meses (ver Gantt anexo 1).

### **Anexo 3 Perfil y Diseño del Puesto del Analista RRHH**

#### *Datos de la Ocupación*

Nombre de la Ocupación: Analista de RRHH

Reporta a: Gerente General

Supervisa a: No posee personal a cargo

#### *Contexto del Puesto*

Proveedores: Internos y Externos

Clientes: Internos y Externos

Condiciones de Riesgo: Mínimo

Esfuerzo: Intelectual, Mental, Gestión

Exposición: Alta

#### *Funciones de la Ocupación*

- A. Diseño e implementación del plan de comunicación interna
- B. Contratación Consultor para el taller de coaching
- C. Implementación de los canales de comunicación
- D. Plan de Inducción e reinducción
- E. Seguimiento de líderes coach después del taller
- F. Gestionar toda la comunicación interna una vez implementada
- G. Protocolizar las principales tareas de RRHH

#### *Indicadores de Desempeño*

- A. Numeros de comunicaciones por canal
- B. Efectividad el programa , Resultado de Margen de Contribución
- C. Resultados de Liderazgo Coach

#### *Competencias Necesarias en Nivel "A" (Nivel Alto)*

- A. Relaciones Interpersonales
- B. Comunicación y Escucha

- C. Resolución de Conflictos
- D. Compromiso y Responsab.
- E. Planificación y Organización
- F. Autonomia
- G. Pensamiento estrategico

*Resto de Características*

- A. Nivel Educativo: Grado Universitario preferentemente con fomación RRHH
- B. Experiencia Laboral Especifica: Entre 1 y 3 (tres) años de experiencia minima en compañías con más de 100 colaboradores NO excluyente
- C. Sexo: Indistinto
- D. Idioma: Inglés Básico /Avanzado No excluyente
- E. Horario: Full Time
- F. Lugar de residencia: Provincia de Córdoba preferententent cercano a Villa nMaria o J Craik.
- G. Diponibilida de viajar: Amplia por todas las sedes.

## Anexo 4 Encuesta

### *Encuesta Inicial y Final de Niveles de Mando Medios*

Para niveles de mando medios, al inicio de la actividad del entrenamiento coach.

Marque la opción que corresponda

Sexo      M                      F

¿En qué rango de edad se encuentra usted?

- A- 20 a 30 años
- B- 31 a 40 años
- C- 41 a 50 años
- D- Más de 50 años

Antigüedad en la empresa

- A- 0 a 3 años
- B- 4 a 10 años
- C- 6 a 10 años
- D- 11 a 20 años
- E- Más de 20 años

¿Qué palabras usted asocia con el liderazgo?

- A- Democrático, Autocrático, Paternalista, Consultivo.
- B- Competente, Sociable, Responsable
- C- Ágil, Lento, Controlador.

¿Qué palabras usted asocia con la comunicación?

- A- Escuchar, Emisor, Receptor
- B- Noticia, Informe, Publicidad
- C- Orden, Mail, Mensaje

¿Qué mejoraría según usted un proceso de liderazgo coach?

- A- Competencias, Habilidades, Relaciones Interpersonales
- B- Perspectivas, Carrera, Salario
- C- Oportunidades, Crecimiento, Conocimientos

¿Qué importancia le da usted al liderazgo?

- A- No lo considera clave
- B- Lo considera clave siempre
- C- Lo considera clave cuando la situación lo amerita
- D- Lo considera clave en condiciones de crisis

Considera Usted al Liderazgo Coach y la Comunicación Importante porque:

- A- Lo ayudará a lograr resultados independientes del equipo
- B- Lo considera importante para pedir más salario
- C- Lo convertirá en un líder a seguir por el equipo y cumplir las metas
- D- Lo considera parte del trabajo como una cosa más

Una vez terminado el proceso se realizará la misma encuesta y se compararan resultados.

### *Segunda Encuesta*

Además, se realizará otra encuesta donde se valorarán otros puntos para identificar dónde se enfocó cada persona durante el proceso de aprendizaje, y qué valoró respecto al liderazgo, la comunicación y el coach.

La valoración de la misma estará dada por la importancia que se le ha asignado por cada uno:

- 1- Poco Importante
- 2- Importante
- 3- Muy Importante
- 4- Determinante

<b>Competencia</b>	<b>Valoración</b>			
1- Priorización de necesidades	1	2	3	4
2- Capacidad de Escucha	1	2	3	4
3- Calidad de las Relaciones	1	2	3	4
4- Capacidad de Negociación	1	2	3	4
5- Difusión de Objetivos	1	2	3	4
6- Trabajo en Equipo	1	2	3	4
7- Foco en el Resultado	1	2	3	4
8- Flexibilidad	1	2	3	4
9- Coherencia del Discurso	1	2	3	4
10- Resistencia a las Presiones	1	2	3	4
11- Pensamiento Analítico	1	2	3	4
12- Orientación a la Productividad	1	2	3	4

## Anexo 5 Plan Inducción

### *Plan de Inducción/Reinducción*

La inducción será dictada para todas las personas que ingresan en la empresa, pero por única vez y como modo de reforzar la comunicación y la cultura organizacional será dictada para todos al momento de lanzar el programa.

El Plan de Inducción es para que el colaborador/a nuevos o el que cambie de puesto, adquieran todos los conocimientos de la empresa, su lugar de trabajo, su área específica, su equipo de trabajo, los instrumentos que utilizará.

Conocerán puntos específicos y de su tarea, y generales como los objetivos a cumplir, y los recursos que utilizará.

El manual de Inducción contempla la explicación detallada de cada punto y será entregado impreso y en un archivo del tipo pdf.

En el cuadro de abajo puede verse el resumen de la nueva inducción estándar de la empresa:

<b>Aspecto a comunicar en la inducción</b>	<b>Objetivo</b>
¿Qué es la empresa? Visión, misión, historia, sedes, mercado, colaboradores	Reforzar o difundir la cultura organizativa
Estructura, organigrama	Reforzar o difundir la cultura organizativa
Normas internas y reglamentos, niveles salariales, jornadas laborales, reglas de ausentismo, llegadas tardes, beneficios, ART, salud, etc.	Que el colaborador adquiera los conocimientos necesario de su contrato laboral y el marco legal que lo comprende.
Estándares de seguridad y elementos de protección personal en el puesto de trabajo	Incorporar conceptos de seguridad e higiene de manera temprana y eficaz
Puesto de trabajo, nombre, lugar, sede, alcance, etc.	Conocer los detalles de la/las tareas en las que el colaborador se va a desempeñar
Conocimiento del puesto	Presentación al puesto de trabajo con el equipo con quien trabajará
Capacitación en el puesto propiamente dicho con instructor	Desarrollar las habilidades necesarias para desempeñarse de manera práctica en su puesto de trabajo

Como se ve en el cuadro, la primera parte está orientada a la parte institucional de la organización y la segunda más a la parte operativa del ámbito del trabajo específico del puesto.

La inducción teórica se dictará en 4 horas. La misma será dictada para todo el personal por el nuevo analista de RRHH, quien estará implementando el programa de comunicación y liderazgo coach.

Para los nuevos colaboradores el analista dictará la parte institucional, y para la operativa formará a los líderes de áreas y serán ellos quienes dicten esa parte.

## Anexo 6 Taller Liderazgo Coach

### *Curso Liderazgo Coach*

Público: mandos medios

Duración: 9 horas, divididas en Liderazgo y Comunicación, 8 horas Coaching en campo con cada líder.

Lo que sigue abajo son las premisas mínimas deseadas que deben ser cumplidas por el coach externo que será contratado para dictar el “taller” y *couchear* a los líderes.

### *Taller, Parte de Liderazgo - Premisas*

En este punto es importante que el participante adquiera los conocimientos de que el líder es aquel capaz de influir sobre su equipo, conozca las características de los principales tipos de liderazgo, las funciones y los componentes del mismo.

**Paternalista:** Toma las decisiones en nombre del grupo, evita las discordias, teme delegar porque no está seguro de sus colaboradores: Este es el punto más débil, ya que las personas que desean crecer ven limitada su capacidad de tomar decisiones.

**Autocrático:** Este líder actúa como jefe y toma decisiones en nombre del grupo. No permite al equipo participar en la toma de decisiones.

El grupo es sometido a un alto nivel de control y suele ser nocivo para la participación organizacional.

**Permisivo:** Este líder, al contrario del anterior, da mucha importancia a la libertad de gestión por parte de cada individuo. El peligro de este liderazgo es que suelen darse discusiones en el seno del equipo ya que puede haber opiniones contrapuestas que no son conducidas por el líder.

**Democrático:** Promueve la participación de las personas y le asigna mucha importancia al desarrollo de ellas. Es un facilitador, resuelve conflictos y en general obtiene resultados que son compartidos por todo el equipo.

Los participantes deben conocer las funciones del liderazgo. Ahora bien, entre otras funciones, es importante que conozcan que deben comunicar los objetivos, y todos los cambios que surjan. Deben comunicar los resultados versus esos objetivos, y mantener al equipo informado.

Debe preparar y organizar reuniones, establecer normas o directrices, asignar responsabilidades, mantener el orden a través del cumplimiento de normas, coordinar las actividades del grupo, tomar y ayudar a tomar decisiones, y sobretodo debe ser coach de cada uno de sus subordinados.

Por último, los componentes de liderazgo que deben conocer los participantes principalmente son que el liderazgo está influido por la personalidad de quien lo asume, la

capacidad de persuasión, habilidad para innovar, la de facilitar, de influir, capacidad de comunicar claramente, de escuchar, de recibir feedback.

Y finalmente tener en cuenta que no es lo mismo ejercer el liderazgo en un equipo de manufactura, un equipo de logística, uno de administración o uno de fútbol.

### *Taller, Parte de Comunicación - Premisas*

Los líderes deben conocer los componentes básicos de la comunicación, cómo funcionan e influyen en la misma.

El objetivo del taller es que los líderes coach puedan comunicarse de manera eficaz.

Los componentes conceptuales mínimos que deben conocer y administrar son:

- Emisor: Es quien emite el mensaje, para ser exitoso debe usar el mismo código y canal que el receptor
- Receptor: Es quien recibe e interpreta el mensaje emitido, debe conocer el código utilizado por el emisor, este si devuelve el mensaje se está convirtiendo en emisor.
- Código: Signos o señales usados para enviar un mensaje, puede ser un idioma, la fonética, gramática, ortografía.
- Mensaje: es el elemento clave de la comunicación que contiene lo que lo que envía el emisor a través de un canal
- Canal de Comunicación: Es el medio por el cual viaja el mensaje, existen varios tipos, oral, escrito, visual, gestual, etc.
- Ruido: Interferencia en el proceso de comunicación, puede hacer que esta se interrumpa o que no sea fluida, como ejemplo se puede mencionar la música alta en un bar.
- Retroalimentación: La comunicación es Bi Direccional, ambos emisor y receptor cambian todo el tiempo, este elemento debe ser bien usado para asegurarse que el receptor haya recibido lo que el emisor quiso transmitir

El líder debe saber cómo comunicar eficazmente, para eso debe saber, ¿Quién soy? ¿Cómo soy? Como son los perfiles de los interlocutores, como manejar el enojo en cada perfil y como tratarlos de forma efectiva.

El taller deberá tener una parte práctica orientada a reforzar los componentes y conceptos de la comunicación y liderazgo.

### *Práctica de Coach Individual*

El taller en su etapa final reserva 8 horas con cada líder a fin de hacer un coaching personalizado. El coach debe compartir una jornada con cada uno, observando sus valores, su coherencia, su potencial, su forma de relacionarse, cómo aplica lo visto en la teoría, y deberá darle un feedback con un plan de acciones que el coordinador del plan de comunicación irá siguiendo en el tiempo.

## Anexo 7 Comunicación Interna

### *Plan de Comunicación Interna*

El plan de comunicación interna debe apuntalar la cultura organizacional y su desarrollo respetando la visión, la misión. Asimismo, debe apuntalar desde la orden de mando tanto vertical como horizontal las siguientes dimensiones:

- 1- Cultural. Qué es lo más importante para el desarrollo de la organización, difundir los valores, qué es permitido y qué no dentro de la misma. Se recomienda el seguimiento a través un KPI que será la cantidad de comunicaciones realizadas.
- 2- Estratégica. Hacia dónde va la empresa, cuáles son los objetivos generales, y por cada área, cada colaborador debe saber por qué debe hacer lo que hace. Esta dimensión podrá ser seguida a través de los objetivos directamente como KPI.
- 3- Operativa. El colaborador debe saber qué y cuándo hacer. La manera más directa de hacer el seguimiento de esta dimensión es verificando que el colaborador sepa que hay que hacer al interno de cada área. Sistema de auditoría en el lugar.
- 4- Motivacional. Contar e informar claramente los logros, el cumplimiento de metas, hacer de la transparencia en las comunicaciones un modelo, y sobre todo entregar permanentemente feedback y escucha; los colaboradores escuchados son más proclives a estar motivados porque se sienten parte.

Además de las dimensiones mencionadas, debe aportar a la eficiencia operacional de la empresa. En este caso los mayores aportes esperados vendrán de:

- 1- La comunicación de todos los objetivos, generales y por áreas, su difusión y actualización periódica, como forma de que todo colaborador sepa dónde está la organización.
- 2- El liderazgo coach junto a la comunicación deberán aportar todas las acciones necesarias para que el conjunto de colaboradores pueda alcanzar esos objetivos.
- 3- Incorporar en la cultura organizacional como forma de desarrollo de la misma la publicación y seguimiento de indicadores (KPI) a través de todos los canales posibles a fin de afianzar la cultura de mejora continua y obtención de resultados.

El taller se construirá teniendo en cuenta estas premisas que son de suma importancia por el aporte que brindarán a la organización.

## Anexo 8 Información Económica

### R.O.I. Índices de Actualización Financiera

#### Actualización del estado de Resultados

La información de Rodolfi S.R.L está disponible hasta diciembre 2018. Para hacer una actualización de la misma, se tomó el siguiente criterio:

Se actualizó con información del INDEC tomando el Índice de Precios al Consumidor IPC. Se toman como referencia los datos de la región pampeana, ya que Córdoba está enmarcada según INDEC en la misma, y Redolfi opera en Córdoba

Variación interanual INDEC			
Región Pampeana	Acumulado 21	Total 2020	Total 2019
Dato Utilizado	22,00	44,16	54,1
<b>Nivel general</b>	<b>22,007</b>	<b>44,16</b>	<b>54,1</b>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	22,3	28	57
Alimentos	22,9	37,9	56,9
Pan y cereales	20,5	44,7	47,8
Carnes y derivados	26,4	46,2	64,2
Leche, productos lácteos y huevos	27,1	31,1	60,7
Aceites, grasas y manteca	36,4	58,6	49,6
Frutas	12,3	27	67,8
Verduras, tubérculos y legumbres	11,8	31,9	44,2
Azúcar, dulces, chocolate, golosinas, etc.	14,1	65,2	60,4
Bebidas no alcohólicas	17,8	66,3	57,4
Café, té, yerba y cacao	19,4	36	53,7
Aguas minerales, bebidas gaseosas y jugos	17	31,9	59
Bebidas alcohólicas y tabaco	21,8	44	48,6
Bebidas alcohólicas	29,2	26,9	32,9
Tabaco	16,6	33,2	63,3
Prendas de vestir y calzado	67,3	28,1	50,5
Prendas de vestir y materiales	68,2	37	47,1
Calzado	64,9	61,1	60,3
Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles	21,7	62,1	36,8
Alquiler de la vivienda y gastos conexos	27,1	58,5	29,7
Alquiler de la vivienda	28,5	19,3	27,7
Electricidad, gas y otros combustibles	4,2	26,8	37,7
Equipamiento y mantenimiento del hogar	45,3	26,9	63,5
Bienes y servicios para la conservación del hogar	27,5	2,9	63,6
Salud	44,4	36,7	75
Productos medicinales, artefactos y equipos para la salud	50,9	17,2	90,9
Gastos de prepagas	15,5	31,1	56,3
Transporte	49,4	34,2	54,2
Adquisición de vehículos	73,7	11,6	75,3
Funcionamiento de equipos de transporte personal	43,8	35,7	43,3
Combustibles y lubricantes para vehículos de uso del hogar	43,6	64	41
Transporte público	21,9	23,4	55,1
Comunicación	11,8	20,1	61,5
Servicios de telefonía e internet	10,4	21,9	61,7
Recreación y cultura	59,2	6,9	45,4
Servicios recreativos y culturales	55,7	5,1	41,3
Periódicos, diarios, revistas, libros y artículos de papelería	39,6	49,9	42,1
Educación	34	34,4	39,7
Restaurantes y hoteles	42,3	37,2	50,4
Restaurantes y comidas fuera del hogar	42,6	19,7	50,5
Bienes y servicios varios	24,5	37,9	56,4
Cuidado personal	25	37,6	60,8

Como sabemos los porcentajes no se suman, son acumulativos. Por lo tanto, cada año se irá incrementado el valor en función del incremento porcentual inflacionario de ese año. Es decir, al valor 2018 se la incrementará en un 54,1 %, y eso dará como resultado la facturación 2019, que a su vez se incrementará 44,2 % y así sucesivamente.

### ESTADO DE RESULTADOS

	al 01/06/2021	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas Rubro Almacen	511246570,5	419054566	290687130	188.635.385,85
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	352933170,6	289289484	200672506	130.222.261,94
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	<b>864179741,2</b>	<b>708344050</b>	<b>491359635</b>	<b>318.857.647,78</b>
<b>Costos</b>				
Costos de Venta	399569206,4	327515743	227189056	147.429.627,44
Otros costos de venta	277714699,7	227635000	157904412	102.468.794,04
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>677283906,2</b>	<b>555150743</b>	<b>385093468</b>	<b>249.898.421,48</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>186895835</b>	<b>153193307</b>	<b>106266168</b>	<b>68.959.226,30</b>
<b>Gastos</b>				
Administración	20787395,69	17038849	11819401	7.669.955,43
Comercialización	30829272,95	25269896	17529062	11.375.121,39
<b>Resultado Actividad Principal</b>	<b>135279166,4</b>	<b>110884563</b>	<b>76917704</b>	<b>49.914.149,49</b>
<b>Resultado Financiero</b>	<b>107045404,1</b>	<b>87742135</b>	<b>60864411</b>	<b>39.496.697,42</b>
<b>Resultado NETO</b>	<b>28233762,3</b>	<b>23142428</b>	<b>16053294</b>	<b>10.417.452,07</b>
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-2400885,115</b>	<b>-1967939</b>	<b>-1365107</b>	<b>-885.858,05</b>
<b>Resultado antes de Imp. a las Ganancias</b>	<b>25832877,18</b>	<b>21174489</b>	<b>14688186</b>	<b>9.531.594,02</b>
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	<b>9041507,014</b>	<b>7411071</b>	<b>5140865</b>	<b>3.336.057,91</b>
<b>Resultado Final</b>	<b>16.791.370,17</b>	<b>13.763.418,17</b>	<b>9.547.321,15</b>	<b>6.195.536,11</b>
<b>Indice de Actualización INDEC Region Pampeana</b>	<b>22,0%</b>	<b>44,2%</b>	<b>54,1%</b>	<b>Base 2018</b>

Tabla V Elaboración Propia

Como se ve en el cuadro el resultado actualizado para de \$ 6.195.536,11 a \$ 16.791.370,17, el 20% de este valor se toma como base para el cálculo del beneficio (ROI)

## Anexo 9 Presupuestos, Costos

### Detalle de los costos asociados al programa

#### Taller Coach



**Comunicación efectiva**

**Liderazgo**

**Coaching**

### Costo Del Programa

**Talleres de 9 horas.**

- \$ 90.000 para un máximo de 20 personas

**Coaching Individual**

- \$ 5000 por encuentro



5

#### Carteleras

Jorge Newbery 3279 • C1426CYI  
 Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
 Tel. 11 4551 1080  
 fevredis@cfevre.com.ar  
 www.cfevre.com.ar



Buenos Aires, 4 de junio de 2021

Señores



#### Presupuesto

##### Cartelera con porta hojas

Impresión color sobre vinilo autoadhesivo, más laminado mate.  
 Montado sobre PVC de 10 mm. Aplicación de 6 porta hojas A4 de acrílico de 2 mm.

Medidas 1,40 x 0,90 mts precio unitario \$4.300,00

No incluye IVA

*Consultoría en Sistemas Informáticos*



## Tabla de Honorarios

C.E.R.

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Ingeniero	\$ 106.269	\$ 173.185	\$ 2.890	\$ 5.263
Analista	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.543	\$ 5.139
Analista Jr			\$ 900	\$ 1300
Analista Funcional	\$ 65.023		Se toma valor de Referencia	
Analista de calidad / tester	\$ 64.699		como Analista Junior	
Analista de Negocios	\$ 65.023			
Analista de Usabilidad / UX	\$ 72.787			
Analista Programador	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.124	\$ 3.619
Auditor Interno Informático	\$ 79.604	\$ 146.457	\$ 1.904	\$ 4.784

*House Organ Apoyo Externo – Consultoría y Archivo Digital de H.O*

Merlo, 3 de Junio 2021

Señores



Presupuesto

Respecto de la posibilidad de acompañarlos en la construcción de una publicación interna del tipo House Organ enviamos los valores propuestos

-Redacción, Apoyo a la confección del H.O e impresión básica el costo sera \$ 25,000,00 dos veces al año, incluye 200 ( doscientos) ejemplares por vez

No incluye IVA

*Escala Salariales Recursos Humanos*

## RECURSOS HUMANOS

POSICIÓN	TIPO DE EMPRESA	Mínimo \$Ars brutos/mes	Máximo \$Ars. brutos/mes
Director de RRHH	PyME	\$ Ars. 400.000	\$ Ars. 500.000
	Multinacional	\$ Ars. 550.000	\$ Ars. 800.000
Gerente de RRHH	PyME	\$ Ars. 245.000	\$ Ars. 310.000
	Multinacional	\$ Ars. 370.000	\$ Ars. 430.500
HRBP	PyME	\$ Ars. 140.000	\$ Ars. 200.000
	Multinacional	\$ Ars. 175.000	\$ Ars. 265.000
Talent Acquisition	PyME	\$ Ars. 110.000	\$ Ars. 150.000
	Multinacional	\$ Ars. 145.000	\$ Ars. 185.000
Payroll	PyME	\$ Ars. 105.000,00	\$ Ars. 150.000
	Multinacional	\$ Ars. 145.000	\$ Ars. 185.000
Generalista	PyME	\$ Ars. 80.000	\$ Ars. 150.000
	Multinacional	\$ Ars. 145.000	\$ Ars. 185.000

Para el salario del coordinador se tomo  
Como Base \$ 105.000,00

Fuente: Page Grupo May 2021