



Trabajo Final de Graduación

Diseño de Marca Empleador, Atracción de jóvenes profesionales  
MAN-SER S.R.L

Universidad Siglo XXI

Silvia Karina Suarez

DNI 21095017

Legajo VRHU1580

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Buenos Aires, 2021

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo final fue desarrollado sobre el Reporte de Caso de la empresa MAN-SER S.R.L, empresa metalúrgica con 25 años de trayectoria en el mercado, radicada en la localidad de San Pedro Nolasco, Córdoba. En el mismo se demostró la importancia del fortalecimiento de la Marca Empleadora para tener un mejor posicionamiento, y ser reconocida en todo el país y Latinoamérica.

La propuesta de mejora consistió en la implementación de un plan de acción para gestionar su reputación a través de *Employer Branding*, creando una propuesta de valor al empleado, generando sentido de pertenencia de los mismos y así tener una mayor atracción de los nuevos talentos.

Como resultado de la implementación del plan de acción se evidencia en MAN-SER S.R.L, diversos beneficios, tales como reconocimiento de la Marca en el mercado, reducción en los costos de contratación y administración, mayor retención y compromiso de los trabajadores, de esta manera obtener un aumento en la productividad y crecimiento de la compañía.

*Palabras claves:*

Marca Empleadora – Propuesta de valor al empleado – Atracción y retención

## **Abstract**

The present final work was developed on the Case Report of the company MAN-SER S.R.L, a metallurgical company with 25 years of experience in the market, based in the town of San Pedro Nolasco, Córdoba. It demonstrated the importance of strengthening the Employer Brand to have a better positioning, and be recognized throughout the country and Latin America. The improvement proposal consisted of the implementation of an action plan to manage their reputation through Employer Branding, creating a value proposition to the employee, generating a sense of belonging to them and thus having a greater attraction of new talents. As a result of the implementation of the action plan is evidenced in MAN-SER S.R.L, various benefits, such as recognition of the Brand in the market, reduction in hiring and administration costs, greater retention and commitment of workers, in this way obtain an increase in productivity and growth of the company.

*Keywords:*

Employer Brand – Value proposition to the employee - Attraction and retention

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de la Situación .....	7
<i>Análisis Pestel.....</i>	9
Factores políticos .....	10
Factores Económicos .....	11
Factores Sociales.....	12
Factores Tecnológicos.....	12
Factores Ecológicos .....	13
Factores Legales .....	13
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	14
1-Rivalidad competitiva .....	14
2-Poder de negociación de los proveedores .....	14
3- Poder de negociación de los clientes .....	14
4-Amenaza de nuevos participantes.....	14
5- Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	14
<i>Análisis FODA de la empresa MAN-SER S.R.L .....</i>	15
Fortalezas.....	15
Oportunidades.....	15
Debilidades .....	15
Amenazas .....	15
Marco Teórico .....	17
<i>Employer Branding .....</i>	17
<i>Construcción de Marca Empleador .....</i>	17
<i>Propuesta de Valor al Empleado .....</i>	18
<i>Atraer Jóvenes Profesionales.....</i>	19

Diagnóstico y Discusión.....	20
Plan de implementación .....	22
<i>Objetivo General</i> .....	22
<i>Objetivos Específicos</i> .....	22
<i>Alcance</i> .....	22
<i>Seleccionar, contratar y capacitar a un líder global de Marca Empleador</i> .....	22
<i>Implementar una propuesta de valor del empleado (PVE)</i> .....	24
□ Introducción.....	24
□ Modulo 1: La transmisión de valores de la compañía. ....	24
□ Modulo 2: Transmisión de ventajas de la compañía.....	24
□ Modulo 3: La comunicación interna empleada por la compañía.....	25
□ Modulo 4: El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. ....	25
<i>Gestionar un plan de acción en las redes sociales, mediante la implementación de una plataforma e-commerce y realizar acciones para captar la atención de los jóvenes profesionales.</i> .....	26
Comunicación y diseño .....	27
Desarrollo y control de campañas publicitarias.....	27
<i>Marco de tiempo para la implementación. Diagrama de Gantt</i> .....	28
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i> .....	29
Conclusiones y Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32
Anexo 1: Descripción de puesto	
Anexo 2: Modelo de encuesta de clima	
Anexo 3: Cuadro de propuesta de valor al empleado	
Anexo 4: Planes de e-commerce de la empresa Nubing SA	

## Introducción

La Empresa MAN-SER S.R.L se dedica a la fabricación y venta de productos y servicios industriales. Fue fundada en el año 1995 en la Provincia de Córdoba por el Sr. Luis Mansilla, quien se desempeñaba en ese entonces como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado, a la vez que realizaba trabajos de herrería de manera particular. Esta empresa decidió tercer izar parte de sus actividades, entre estas, algunos trabajos de soldaduras especiales. Es así como el Sr. Mansilla tuvo la oportunidad de convertirse en proveedor de la compañía siendo uno de los empleados de mayor antigüedad y confianza.

Inició su emprendimiento en forma personal rentando un galpón y luego una guillotina y plegadora, empleando a un familiar e instalando su propia planta. Se realizaban por entonces trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas. Años después se incorporaron a ella dos inmuebles aledaños.

Viajó a Alemania en el año 1997 donde adquirió una máquina punzadora CNC (control numérico por computadora). La aplicación de esta tecnología le permitió ampliar la cartera de productos y servicios representando un crecimiento importante incrementando su cartera de clientes.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S. R. L. Un año después comenzó a trabajar para AIT S. A., que es uno de sus clientes más importantes junto con Volkswagen Argentina S. A., lo cual significó un importante logro para la firma, ya que se convertiría en único proveedor de algunos productos.

En el año 2009 la dirección de la empresa queda a cargo de los hijos del fundador, Julián y Melina Mansilla, quienes en 2012 inauguran una nueva planta industrial con una superficie mayor a la existente.

La Visión de la empresa es “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER, s.f.). Por esa razón en el año 2014 lograron certificar la norma ISO 9001:2008

Para MAN-SER S.R.L la calidad e innovación en sus productos y servicios es fundamental, y lo demuestran al difundir su Misión: “Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber”. (MAN-SER, s.f.)

Los servicios que actualmente presta la empresa son: soldaduras especiales, TIG, MIG, plasma, entrega del producto a domicilio, instalación, reparación, mantenimiento industrial, mantenimiento y reparación de protectores de bancada y extractores de viruta. Retrofitting de máquinas lavadoras, equipos de transporte.

La estructura orgánica de la empresa está constituida por un Directorio familiar, que está conformado por su fundador, Luis Mansilla, su esposa y sus tres hijos, de los cuales dos, Julián y Melina Mansilla, están a cargo de la empresa.

Julián Mansilla tiene bajo su responsabilidad: la Gerencia General, realizando la planificación estratégica, el desarrollo de Unidades de Negocio, las inversiones, el manejo de la Cartera de Clientes, la definición de objetivos y la dirección del Sistema de Calidad.

Melina Mansilla es responsable de las áreas de Ventas, RRHH y Compras.

Las responsabilidades de Seguridad e Higiene, Contables y Legales, son dirigidas por personal o empresas externas.

En cuanto al Área de Recursos Humanos, existen algunas falencias, entre ellas podemos mencionar que, si bien se encargan de realizar algunas de las tareas de administración de personal como, por ejemplo, ingreso e inducción, comunicación interna y capacitación, no desarrollan estrategias innovadoras para motivar a sus empleados, como tampoco para atraer nuevos talentos.

El concepto de *employer branding*, involucrando tanto al área de marketing como a la de Recursos Humanos en conjunto, representa una nueva temática de investigación, a su vez da la posibilidad de innovar en estrategias de políticas de RRHH generando mayores ingresos a la empresa.

Según Alles, (2005), las empresas no sólo deben identificar a su potencial candidato u “objeto de deseo”, sino que también deben conquistarlo, atraerlo. Así, en este proceso de selección, la autora declara que son ambos los que eligen, tanto la empresa como el postulante.

Tal como lo expresó Laínez (2016) en su investigación, una buena comunicación organizacional, la cooperación de toda la empresa, las acciones destinadas a atraer y retener empleados y el desarrollo de la marca empleadora, en conjunto, dan como resultado empleados con sentimiento de pertenencia, lo cual además de tener impacto positivo a nivel interno y externo, generará un incremento en las ventas.

Por otra parte, McClelland desarrollo la teoría de los tres factores según el cual los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen sus vidas. (D. C. McClelland 1961)

Para realizar su estudio, clasifico tres características que indican el factor de motivación de cada una; Poder, Logro y Afiliación. Primero están aquellas características como el impulso de obtener éxito de manera constante y la estimulación para alcanzar el desarrollo de actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo. Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Y. por último se ubican aquellos donde la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.

Como antecedente de investigación, es posible citar el trabajo Académico de Roberi, María Pía (2020) Repositorio Siglo XXI Córdoba, Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y” donde deja en evidencia que, los Millennials son el reflejo de los cambios de los últimos 20 años, es la primera generación que creció con computadoras, cable, Internet, email, mp3, celulares, etc. Se les ha exigido mucho y están acostumbrados a hacer mucho. Y por el momento son el mercado más atractivo presente y futuro (Grupo Acir, 2018, p.5). Son capaces de desarrollar múltiples tareas simultáneamente, aunque su capacidad de concentración es baja.

En una sociedad hiperconectada, la percepción de marca cobra una relevancia central. Las redes sociales aumentan la dimensión de todo lo que realizamos. Los sitios de opinión registran todos los éxitos y fracasos de las empresas. La información se difunde rápidamente gracias al avance de la tecnología. Por este motivo, es imprescindible velar por el cuidado y reputación de la marca.

Este trabajo es considerado de interés por abordar la complejidad que se presenta al diseñar un plan de marca empleadora en un escenario particular como el que atraviesa la Argentina y el mundo en un contexto de pandemia.

Para MAN-SER SRL, desarrollar una marca empleadora sólida será beneficioso ya gozaran de diversos beneficios, tales como: Posicionar la Marca en el mercado, aumentar su cartera de clientes a través de medios digitales, controlar la mercadería en stock con un sistema de Inventario que actualice en el momento, mayor control de la facturación, mejorar el perfil de los ingresantes a la empresa, reducción en los costos de contratación y mayor retención y compromiso de los trabajadores, lo que conlleva a una mayor productividad.

## **Análisis de la Situación**

MAN-SER S.R.L. es una empresa familiar situada en la provincia de Córdoba, la cual cuenta con un total de 30 empleados, el 90% son hombres con un promedio de edad de 50 años. Su directorio está compuesto por miembros de la familia Mansilla, el fundador, su esposa y sus 3 hijos de los cuales solo dos trabajan en ella, Julián Mansilla, gerente general, y Melina Mansilla, a cargo de la Administración, compras, ventas y RRHH. La gestión utilizada para manejar cada área de la compañía cuenta con procedimientos preestablecidos, para asegurar el correcto cumplimiento de las normas, no obstante, necesita mejoras o profesionalización ya que solo realiza tareas de administración de personal, las tareas de liquidación de sueldo es realizada por un contador externo como así también la selección de los profesionales es realizada por una consultora externa, solo el encargado de producción de la empresa se encarga de la selección de los operarios.

Si bien tienen capacitaciones anuales, las mismas en ocasiones son pedidas por los propios empleados según las necesidades que surjan, observamos que no están siendo del todo eficientes ya que en el área de producción se producen cuellos de botella por la falta de capacitación del personal y de falta delegación de los directivos. No desarrollan estrategias innovadoras para motivar a sus empleados, tampoco acciones para atraer nuevos talentos. Si bien se realizan evaluaciones de desempeño, y premios grupales, no se atienden las necesidades y expectativas específicas de cada trabajador, como tampoco proyección de carrera para los mismos.

Melina Mansilla manifiesta, según la entrevista presentada en el caso, que en el mercado actualmente es difícil atraer candidatos para las posiciones especializadas y técnicas. Considera que, aquellos que estudian carreras técnicas o de ingeniería, al momento de buscar empleo, priorizan a las empresas multinacionales, sostiene que no logran ver los beneficios de aprendizaje que tendrían trabajando en una Pyme. También nos cuenta que no tienen en la actualidad mucha rotación de personal, pero les cuesta conseguir candidatos para mandos medios con habilidades blandas con buen manejo de personal.

MAN-SER S.R.L es una empresa en pleno crecimiento, pero que necesita reordenar sus procesos para poder posicionarse mejor en el mercado. El hecho de



que quieran abrirse a otras unidades de negocio como incursionar en el mercado de la construcción realizando frentes arquitectónicos o implementar la tecnología IOT el internet de las cosas, para control a distancia con indicadores de mantenimiento de las maquinarias, es necesario que se trabaje en un proyecto que abarque el posicionamiento de la marca y la comunicación tanto interna como externa, como así también se siga invirtiendo en tecnología, y de esta manera continuar con el “espíritu innovador y creativo” que proponen como parte de la Misión.

La visión de la empresa apunta al reconocimiento nacional y latinoamericano, por su confiabilidad y calidad de sus productos y servicios. Gracias a la buena reputación que les dejó el fundador y la cercanía que tienen con sus clientes en la actualidad, cuentan con una cartera de clientes diversificada en varios rubros, eso es bueno ya que hay rubros que bajan su producción dependiendo de la época del año, por ejemplo, las automotrices.

Desde la compañía consideran de suma importancia la creatividad e innovación y buen clima laboral, alentando el trabajo en equipo, siendo necesario e indispensable la cooperación y el compromiso de todos para cumplimentar las metas. Los valores y la cultura de la empresa son predominantes para cumplir con la Misión y Visión, ellos son la honestidad, la confianza, la responsabilidad, la importancia en los detalles y, como se mencionó anteriormente, el trabajo en equipo (MAN-SER, s.f.).

También se detectan falencias en relación a un plan de marketing o publicidad, y promociones, ya que cuentan solamente con una página web que no es atractiva, en cuanto al diseño, gama de colores, imágenes, distribución etc. Tampoco participan en ferias especializadas del rubro, perdiendo así la oportunidad de demostrar la amplia gama de servicios y productos especializados. No cuentan con presencia en redes sociales, banners en portales digitales, publicidad en los medios en general, y en procesos referidos a los RRHH como brindar charlas en universidades y escuelas técnicas, hacer convenios de pasantías, etc.

El estilo de liderazgo es formal, la dirección de la empresa está a cargo del gerente general, Julián Mansilla. Existe un jefe de producción que hace énfasis en las metas de producción y busca establecer objetivos claros, delimitar las tareas y funciones del personal a cargo y les realiza las evaluaciones de desempeño. Existe también un líder informal, que, por su antigüedad, conocimiento, dedicación y por ser familiar de los dueños se destaca de forma natural, se encarga de la capacitación

de los nuevos ingresantes. La responsable del área de administración, compras, ventas, productos, servicios y el departamento de RRHH es Melina Mansilla, hija del fundador.

La toma de decisiones a nivel estratégico está bajo la dirección del consejo familiar.

MAN-SER S.R.L no tiene sucursales, ya que en el 2012 duplicó su planta industrial, los productos llegan de manera directa a los compradores, no existen intermediarios en el canal de distribución, la empresa realiza el transporte de las maquinarias con camiones propios y si excede el tamaño o la distancia contratan en forma tercerizada, ellos mismos realizan también la instalación de las maquinarias, tienen muy buena postventa e incluso les enseñan a los clientes el funcionamiento y mantenimiento de las mismas, eso le suma valor agregado y una ventaja competitiva más allá de los precios, ya que son uno de los más baratos del mercado.

No cuentan con una política ni sistema de inventarios, nadie controla la mercadería que hay en stock. Tampoco tienen un software contable específico ni un sistema de costeo, llevan todo manualmente en planillas Excel y le pasan al contador externo todas las facturas y gastos para que realice la registración contable, cuentan con una caja chica con el efectivo de las ventas pequeñas, la mayoría, de los ingresos por ventas lo tienen con cheques de 30 a 75 días, con riesgo a que sean sin fondos, ya que no hacen un análisis o control por firmante del cheque en la base del BCRA, y el resto de las ventas con transferencias Bancarias.

### *Análisis Pestel*

Con el objetivo de investigar el contexto donde se ubica la empresa, se presenta un Análisis PESTEL, que analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de la industria nacional y local, el cual está orientado al análisis estratégico en relación al entorno de la empresa MAN-SER S.R.L.

## *Factores políticos*

Es inevitable cuando nos referimos a factores políticos en la Argentina, hablar de la crisis mundial que está atravesando Argentina y el mundo con la pandemia del COVID-19. En lo que va desde sus comienzos, noviembre de 2019 hasta la fecha, finales de abril de 2021 se registran 146.560.631 totales de casos mundiales y 3.101.512 muertos a raíz del virus. El país más afectado fue EE.UU. con 32.070.058 casos y 574.471 muertes. <https://24x7.cl/pqkN>

Argentina está, en la actualidad, en el puesto 14 en cantidad de muertos con 61.474 y 2.845.875 casos. (The New York Times, 2021) (<https://24x7.cl/pqkN>)

Bajo la Ley N° 27.541, se declaró la Emergencia Pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social. (Ley 27541,2019)

Según Rosendo Fraga, (2021), analista político de nuestro país, se ha hecho evidente que vamos en lo internacional a un mundo más nacionalista y menos multilateralita. La “nacionalización” de las vacunas y la ausencia total del G20 son algunas evidencias. Ambas situaciones tendrán consecuencias en la Argentina 2021.

Analizando la política en términos convencionales, el punto de partida es que, pese a la caída de la imagen del presidente en los últimos meses, él, como figura más relevante en términos electorales dentro del oficialismo, y el Jefe de Gobierno porteño, Horacio Rodríguez Larreta, en la oposición, sin ser candidatos serán quienes influyan en el proceso electoral. Hoy parece más consolidado en su espacio la figura de Larreta que la de Fernández en el oficialismo. (<https://24x7.cl/NMP8>)

En 2020, el Gobierno ha logrado concluir el proceso de reestructuración de su deuda en moneda extranjera, tanto local como externa, despejando significativamente el perfil de vencimientos para los próximos ocho años. A su vez, las autoridades están avanzando en conversaciones con el Fondo Monetario Internacional para acordar un nuevo programa para los próximos años. La Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina(2019), expresó en sus sitio web oficial que el 7 de abril de 2021 se realizó el webinar "Nuevas herramientas de promoción de la innovación y la modernización tecnológica para Pymes del FONTAR. Es un conjunto de instrumentos que le permitirá a cualquier Pyme iniciar un camino de transformación, apoyada por profesionales y

herramientas de financiamiento. La innovación es un proceso y queremos acompañarlos en cada paso", señaló Peirano, quien además destacó el rol de ADIMRA y la Red de Centros Tecnológicos para tender puentes entre generadores de innovación a lo largo de todo el país. (ADIMRA, 2019)

### *Factores Económicos*

El impacto de COVID-19 ha sido significativo en Argentina. Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Para contrarrestar los impactos de la crisis, el Gobierno implementó un paquete de medidas de emergencia, para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras dure el aislamiento social. La economía doméstica sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios.

El 28 de mayo de 2020 el Banco Central de la República Argentina (BCRA) emitió la Comunicación "A" 7030, con una serie de restricciones para la operatoria en el mercado de cambios, tanto para personas físicas como para personas jurídicas, para pagos de importaciones, tenencia de activos extranjeros, cancelación de deudas, compra de dólares y demás.

Dicha norma fue el puntapié inicial de un régimen altamente restrictivo en cuanto al acceso al mercado de cambios y la consiguiente utilización de reservas en dólares estadounidenses, del BCRA, con una gran preocupación por parte de esta entidad por, preservar, las cada vez más, escasas divisas en su poder.

Desde entonces, han sido emitidas un gran número de Comunicaciones del BCRA, así como de Resoluciones de la Comisión Nacional de Valores (CNV) a fin de ir prorrogando y actualizando este régimen, y readecuando los requerimientos conforme a la presión cambiaria existente en cada momento.

Para poner en marcha la producción, las empresas metalúrgicas necesitan en promedio la asistencia del 54% de su dotación de su personal, una proporción que aumenta para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Mi Pymes, concepto que engloba a 95% de las Empresas metalúrgicas del país, dice un informe de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina ADIMRA, elaborado en base a un relevamiento de 160 metalúrgicas de todo el país. Aunque ADIMRA "comparte el objetivo central del Gobierno de preservar el cuidado de la salud de los argentinos" en el contexto

de la pandemia de coronavirus, advierte que 31% de las empresas del sector “no cuenta con recursos suficientes para pagar los sueldos del mes de abril” y que el 51% “no pudo acceder a líneas de créditos para el pago de salarios o para capital de trabajo”. (2021)

### *Factores Sociales*

Reducir la pobreza es un imperativo jurídico, ético, social, político y estratégico. A la urgencia de cumplir con este imperativo se suman nuevos desafíos dado el contexto, marcado por una profunda caída de la actividad en el marco de la pandemia del COVID-19. En primer lugar, aquellas personas que se encuentran en la pobreza tienen empleos precarios respecto al resto de la población. Tienden a trabajar más en la informalidad, en empleos independientes poco calificados, en pequeñas empresas y/o en trabajos temporales, a través de changas, por ejemplo. El aislamiento social como forma de combatirla, agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil, en niños menores de 14 años del 57,7%.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal, el IFE, ATP y la Tarjeta Alimentar.

Con respecto a la Educación a pesar de los esfuerzos, la falta de asistencia a clases agudizó problemas previos, aumentando el riesgo de que muchos chicos abandonen los estudios. Comparada con la cifra de 2019, en el nivel primario, el porcentaje de alumnos que no promociona, aumento del 2% a 5,3% y, “se cuadruplica si se consideran los aprendizajes pendientes por asignatura”. En el caso de la enseñanza secundaria, la situación es todavía peor: además de multiplicarse por tres la cantidad de estudiantes que no promociona el año, como se mencionó, los informes de valoración pedagógica también permitieron identificar 4546 estudiantes de nivel secundario que concluyeron 2020 con más de ocho materias calificadas como "en proceso". Son aquellos chicos en riesgo de repitencia o abandono.

### *Factores tecnológicos*

La transformación digital de la industria metalúrgica se basa en el asesoramiento para que el proceso sea fluido y sin contratiempos. Este momento de transición mejora la

posición del sector en el mercado. Según ADIMRA, el 71 % de las empresas metalúrgicas incorpora mejoras o realiza desarrollo de nuevos productos al menos una vez al año. Los rubros metalúrgicos más innovadores son Autopartes y Maquinaria agrícola, según el primer informe de Tecnología e Innovación en las empresas metalúrgicas. Según Korsakoff “La Articulación con centros tecnológicos, clientes, proveedores o empresas de sectores que a priori podrían parecer muy lejanos y se vuelven fundamentales para profundizar la incorporación de tecnología en las empresas. Pero también es cada vez más notorio el papel que desempeñan los gobiernos locales, regionales y nacionales como impulsores de retos que promueven la innovación bajo diferentes modalidades de compras públicas.

### *Factores Ecológicos*

La empresa MAN-SER S.R.L. a través de la norma de la Organización Internacional para la Estandarización ISO9001 (2018), debe gestionar el control del aceite, que se recolecta en diferentes recipientes. La compañía no posee una política de ambiente y gestión de residuos. Argentina protege el medio ambiente y así lo demuestra desde el artículo 41 de la Constitución Nacional, donde establece que toda la población tiene derecho a un ambiente sano, y que las actividades productivas de hoy no afecten a la futura generación, Constitución Nacional, 1994, art.41. Algunas de las leyes que regulan y protegen el ambiente son la Ley General del Ambiente N.º 25.675 teniendo en cuenta la gestión sustentable junto con su desarrollo e implementación. Los empresarios son cada vez más conscientes de la responsabilidad que tienen con el medio ambiente. Por ello, la ecología en una empresa ha pasado a ser una prioridad y se tiene más conciencia de que la lucha por el planeta debe hacerse extensible al ámbito laboral. Mejora de la imagen de la marca, se debe tener en cuenta que el hecho de que una empresa tome acciones dirigidas hacia el bienestar ambiental permite presentar una imagen positiva y ecologista ante los consumidores, favoreciendo su aceptación por parte de ellos.

### *Factores Legales*

En Argentina, rige la Constitución Nacional Ley N.º 20744, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Boletín Oficial 21/05/76. Ley de Contrato de Trabajo.

Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 y Convenio Salarial. Salarios 2021 Acuerdo Salarial Admira-UOMRA, abril 2021

- Acta Abril 2021
- Presentación Acuerdo Infografía UOMRA

La forma y el procedimiento para la conformación de sociedades se regulan a través de la Ley de Sociedades Comerciales N.º 19.550. (Ley N.º 19550, 1984). La empresa MAN-SER es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha ley.

### *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*

Para poder realizar un análisis de cómo utilizar la estrategia competitiva, y determinar la rentabilidad que se puede obtener a largo plazo, se presenta el modelo de las 5 *fuerzas de Porter*:

*1-Rivalidad competitiva:* Es la que nos permite saber cómo es la competencia actual en el mercado, cantidad de competidores y lo que pueden hacer cada uno, En el caso de MAN-SER R.R.L, tienen muy pocos competidores ya que es un rubro poco desarrollado. Sus principales competidores son, Transfer S.R.L, con cintas de transporte y Eisaire S.R.L con corte por plasma. En relación a los protectores de bancada no tienen competencia en la actualidad.

*2-Poder de negociación de los proveedores:* Esta fuerza nos permite saber la potencia que tiene el proveedor y el poder que tiene sobre la capacidad de elevar sus precios.

*3- Poder de negociación de los clientes:* Se analiza el poder del consumidor, y la forma en que esto puede afectar al precio y la calidad. MAN-SER S.R.L tiene un servicio diferencial y personalizado que aporta mucho valor a la satisfacción del cliente.

*4-Amenaza de nuevos participantes:* Es para identificar que tan fácil es para los distintos competidores unirse al mercado en el que participan. MAN-SER S.R.L, es una empresa madura con trayectoria en el mercado con lo que esta amenaza no la perciben.

*5- Amenaza de productos o servicios sustitutos:* Se analiza la facilidad con que los consumidores cambian de producto o servicio de una empresa a otra. En este punto es difícil que le suceda a MAN-SER S.R.L, ya que sus productos y servicios son muy específicos y como mencionamos antes no tienen mucha competencia.

## *Análisis FODA de la empresa MAN-SER S.R.L*

### *Fortalezas*

- Procesos sistematizados- equipamiento propio.
- Buena gestión de la calidad ISO 9001
- Calidad en sus productos.
- Conocimiento del mercado.
- Precios accesibles.
- Poca competencia.
- Trayectoria en el mercado

### *Oportunidades*

- Posicionar su marca internacionalmente.
- Ampliar el mercado al resto de las provincias de nuestro País y Latinoamérica.
- Innovación en procesos de gestión de talentos.
- Ventas de productos y servicios por otros canales.

### *Debilidades*

- Falta de publicidad de la marca.
- Falta de posicionamiento de marca.
- Falta de planeamiento de personal.
- Deficiencias en la gestión administrativa.
- Deficiencias en los procesos de venta.
- Falta de controles e inventarios.
- Falta de incentivos individuales para los empleados

### *Amenazas*

- Aumento significativo de la inflación
- Altos costos por mano de obra.
- Posible adición de impuestos municipales.
- Inestabilidad cambiaria.



- Aumento de ausentismo por(Covid- 19)
- Posible nuevas medidas de DNU (decreto de necesidad de urgencia) por cierre de fábricas y establecimientos de venta al público
- No poder cumplir con pagos previstos.

Luego de haber realizado un análisis de la empresa MAN-SER S.R.L, se observa que, si bien tienen muy buena gestión con respecto a la calidad de productos y servicios, motivo por el cual lograron una trayectoria en el mercado, aún tienen muchas posibilidades de crecimiento a nivel nacional e internacional, siendo uno de sus objetivos poder llegar a exportar a los países de Latinoamérica y así diversificar su cartera de clientes.

Para ello deberá trabajar en la profesionalización de la gestión de los RRHH, realizando encuestas de clima anuales o semestrales, tener una persona que se encargue de todo el proceso de reclutamiento y selección, planes de capacitación, la administración centrada en la compañía, ya que la liquidación de sueldos la realiza un externo, implementar nuevas técnicas para la retención y atracción de los mejores candidatos del mercado, teniendo políticas claras de comunicación internas, deberá incorporar tecnología para una mejor administración de sus productos, al no tener una página web activa y atractiva hace que puedan perder oportunidades de ventas y de tener un mejor desarrollo de su cartera de clientes.

Ante un contexto adverso en los aspectos económico, social y financiero, por los que está atravesando la Argentina en la actualidad en un contexto de Pandemia donde hay mucha incertidumbre, un plan eficiente de Marca Empleadora optimiza la performance de los trabajadores, quienes se sentirán más seguros y motivados, posicionando a la empresa en una de las mejores en el rubro, donde los nuevos talentos la elijan para trabajar.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado, definiremos el concepto de Marca Empleadora, sus comienzos y la importancia que tiene en la actualidad el *Employer Branding*, al tener una mirada estratégica e integradora, con transmisión de valores y ventajas para la compañía; la comunicación interna empleada en la organización, el sentido de pertenencia hacia la marca del empleador, creando valor al empleado. A su vez se hará referencia a las técnicas más utilizadas para atraer a los jóvenes profesionales e incorporar una plataforma de e-commerce para tener el seguimiento de las redes sociales y mejorar el sistema de pedidos.

### *Employer Branding*

El término "marca empleadora" o Employer Branding se comenzó a usar para audiencias de management en 1996 y fue definido por Simón Barrow (presidente de People in Business) y Tim Ambler (decano de la London Business School) en el Journal of Management de diciembre de 1996. Este paper académico fue el primer intento publicado de "poner a prueba la aplicación de técnicas de manejo de marca al manejo de recursos humanos". En dicho artículo, Simón Barrow y Tim Ambler definieron la marca empleadora como "el paquete de beneficios funcionales económicos y psicológicos provistos por el empleo, e identificados con la compañía empleador.

A grandes rasgos, la aplicación del employer branding se inicia realizando acciones al interior de la organización, a través de la mejora de la experiencia de los trabajadores, los que luego se encargan de defender y proyectar esta visión al exterior. Pese a que este término puede estar relacionado con conceptos que pueden ser asociados al área de Marketing, como el de reputación o imagen, es realmente Recursos Humanos el que aporta el contacto directo para su implementación.

Por tanto, el branding del empleador suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles más capacitados. Pero también tiene un impacto favorable en el valor para los accionistas, al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales.

### *Construcción de Marca Empleador*

Según el proyecto académico de Blasco López, F (2014), sobre "La construcción de la Marca del Empleador"; proveniente de Universia Business Review (Madrid-España, 2014) donde se ha abordado con profusión el concepto de los valores como clave para construir una buena marca del empleador y el rol de la comunicación interna en la

creación de marca del empleador. Sin embargo, otros conceptos que aparecen asociados en la literatura como las ventajas o beneficios que ofrece la compañía al empleado y el incremento del sentimiento de pertenencia a la misma, no han sido todavía suficientemente abordados. El estudio empírico realizado, incorpora cuatro conceptos clave para la construcción de la marca del empleador.

#### *Propuesta de Valor al Empleado*

##### ➤ *La transmisión de valores de la compañía.*

El branding del empleador surge de la suma de los valores, los sistemas y los comportamientos mostrados por la empresa a la hora de conseguir sus objetivos corporativos a través de las personas.

##### ➤ *La transmisión de ventajas de la compañía.*

Las ventajas posibilitan que los empleados conozcan los principales beneficios racionales y emocionales que les aporta pertenecer a su compañía. Las ventajas no tienen por qué circunscribirse a lo meramente racional, -beneficios funcionales o económicos, por ejemplo, mejores salarios, tener una mayor oportunidad de formación en esa compañía o mayores ventajas sociales. También pueden ser elementos emocionales, -beneficios psicológicos-, como el reconocimiento o la sensación de trabajar en una empresa líder, lo que provoca en el empleado un efecto de mayor seguridad.

##### ➤ *La comunicación interna empleada por la compañía.*

Una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado que ha asimilado los valores y ventajas de la compañía tiende a manifestar una mejor actitud hacia la misma.

##### ➤ *El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador.*

El sentimiento de pertenencia se observa cuando el empleado está orgulloso de formar parte de la compañía y tiende a identificarse con la misma.

#### *Motivación y retención de talentos*

Las causas principales de esta tendencia se pueden vincular a la necesidad de atraer, motivar y retener talentos, y a la ventaja competitiva que eso mismo produce. (Great place to Cork, 2011)

Según Alles, (2015) menciona que, los 2000 nos encontramos a todos abocados de lleno al desarrollo del talento. La gran preocupación en el siglo XXI es la falta de talentos a nivel mundial por lo que es lógico que la función de Recursos Humanos re dirija su foco hacia allí.

Tal como lo expreso Alles (2015) (p.71) lograr la marca implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto entre los colaboradores actuales como entre las personas que en el futuro podrían incorporarse a la organización.

Por otro lado, Aguado y Jiménez (2017) manifiestan que la gestión de la marca tendrá un retorno económico inmediato, ya que los mejores buscan cada vez más un proyecto con el que identificarse o una empresa que les desarrolle su principal patrimonio: el de sus competencias, que les garantice empleabilidad y libertad. Y el tener asociada a la marca esos valores, supone tener menos costes para hacer los negocios y poder tener atracción con menor coste. Aguado M. y Alfonso J., (2017)

#### *Atraer Jóvenes Profesionales*

Según el estudio académico, de la Universidad de Torcuato Di Tela, realizado por Figueres, M. (2017) sobre, “Atraer, desarrollar y retener profesionales Millennials”, surge, que después de haber realizado entrevistas con 26 referentes del área de RRHH de empresas de nuestro país, surge como resultado que, cuando se les consultó cómo hacen para reclutar a los candidatos todos dijeron estar utilizando la tecnología y las redes sociales para tal fin. Si bien todos usan las principales redes sociales (LinkedIn, Facebook, Job Posting, Laburame, Zona Jobs, y Búmeran, entre otros) solo uno de ellos mencionó utilizar un Headhunting de talentos, es decir un especialista en reclutar a jóvenes con gran potencial y sólo dos comentaron que las empresas generan alianzas con universidades para atraer a jóvenes profesionales. (<https://24x7.cl/?>)

Las organizaciones deben considerar la creación de un líder global para dirigir la función de marca empleadora si aún no existe esta figura en la compañía. Este puesto podrá proporcionar asesoramiento a la hora de comunicar los valores fundamentales de la empresa, su misión y PVE.

En resumen, los beneficios obtenidos de gestionar la marca empleadora parten desde la mejora en el proceso de reclutamiento y selección, implementando nuevas técnicas para motivar, atraer y retener nuevos talentos. Tener metodologías ágiles y actualizadas mediante una plataforma e-commerce para tener presencia en las redes sociales, sumara mejor productividad en los procesos internos como así también una buena comunicación externa de los valores y los productos de la compañía, desarrollando actitudes positivas y compromiso de sus empleados hacia la organización, esto genera una ventaja competitiva y distintiva para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia.

## Diagnóstico y Discusión

Abordando la problemática que presenta MAN-SER S.R.L al no tener una marca empleadora con visión de futuro, impide que puedan aprovechar los beneficios que genera una buena gestión del *employer brandig*, para esto es necesario mantenerse actualizado sobre las nuevas técnicas y procesos para gestionar los RRHH, utilizar las nuevas herramientas para la captación y retención de nuevos talentos, utilizando como mencionamos anteriormente, redes sociales como LinkedIn, Facebook, Job Posting, Laborame, Zona Jobs, y Búmeran y Headhunting de talentos , si la empresa no se suma a las nuevas formas de reclutamiento y selección no podrá mejorar su actual dotación de personal, tienen que tener en cuenta que sus empleados tienen un promedio de 50 años de edad y que en un futuro inmediato dejaran la empresa, sin tener reemplazos capacitados para los puestos específicos que requiere la misma.

Los Departamentos de Recursos Humanos han experimentado un alto número de cambios debido a la irrupción de factores como la aparición de nuevas formas de gestión en las organizaciones. El surgimiento de Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación o la entrada en el mercado laboral de nuevas generaciones de empleados que aportan ideas y formas de comportamiento distintas a las tradicionales y a las que es necesario adaptarse.

La falta de un responsable de comunicación hace evidente la deficiente página web que tienen en la actualidad, el hecho de no contar con redes sociales dificulta que la marca no esté posicionada entre las mejores del mercado.

Como se pudo observar anteriormente en lo que expresaron Aguado y Jiménez (2017), manifestando que las gestiones de la marca tendrán un retorno económico inmediato, ya que los mejores buscan cada vez más un proyecto con el que identificarse, o una empresa que les desarrolle su principal patrimonio, el de sus competencias, que les garantice empleabilidad y libertad. Y el tener asociada a la marca esos valores, supone tener menos costes para hacer los negocios y poder tener atracción con menor coste.

Proponemos generar nuevas políticas y procedimientos para el reclutamiento y selección ya que es importante en la estrategia de potenciación de la marca empleadora, la construcción de una marca de empleador supone una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes, y a su vez, más capacitados. La marca del empleador es una oportunidad distintiva para que la empresa

pueda diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca. Por lo tanto, suministra a la compañía una ventaja competitiva inimitable ya que representa una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles necesarios.

Tener una buena marca empleadora disminuye el costo de contratación, aumenta el crecimiento en su facturación, por lo tanto, incrementa la productividad de la compañía en un 10%.

Resolver la problemática detectada por la falta de gestión del *employer branding* y la implementación de nuevas estrategias de gestión de los Recursos Humanos le brindara numerosos beneficios a MAN-SER SRL y podrán concretar su Visión de: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios”. (MAN-SER, s.f.)

## Plan de implementación

### *Objetivo General*

Implementar un plan de posicionamiento de marca empleadora en MAN-SER S.R.L. para poder gestionar su reputación de marca a nivel interno y externo, creando nuevas técnicas de reclutamiento y selección, de esa manera, incrementar la productividad en un 10 %

### *Objetivos Específicos*

- Seleccionar, contratar y capacitar a un líder global para dirigir la función de marca empleadora, a través de nuestra consultora.
- Implementar una propuesta de valor del empleado (PVE), creando un manual de procedimientos.
- Gestionar un plan de acción en las redes sociales, mediante la implementación de una plataforma e-commerce y realizar acciones para captar la atención de los jóvenes profesionales.

### *Alcance:*

El plan de posicionamiento de *employer branding* en MAN-SER S.R.L. situada en el barrio de San Pedro Nolasco, ciudad de Córdoba tendrá una duración de 6 meses, iniciándose en julio 2021, concluyendo en diciembre 2021.

### *Seleccionar, contratar y capacitar a un líder global de Marca Empleador*

MAN-SER S.R.L, debe considerar la creación de un líder global para dirigir la función de marca empleador, y de Reclutamiento y Selección de personal, ya que en la actualidad no cuentan con este recurso. Este puesto, junto con los ejecutivos de la empresa y mandos medios, podrá proporcionar asesoramiento a la hora de comunicar los valores fundamentales de la empresa, su misión y PVE. Este líder debe tener la capacidad de

observar y gestionar todas las actividades de *employer branding*, garantizando que la empresa sea consistente con su enfoque, el líder de marca debe garantizar que no se alejen de los principios de la empresa y sean fieles a su estrategia.

Que características deben tener los líderes creadores de marcas:

- Sienten como propia la Misión y los Valores de la empresa.
- Actúan con integridad y coherencia.
- Son flexibles y tienen una alta capacidad de adaptación a nuevas circunstancias del entorno.
- Son imaginativos, creativos y divergentes, capaces de lograr diferentes objetivos.
- Son sensibles a las demandas de equilibrio de la vida personal y profesional.
- Se preocupan por la gestión de un talento que saben cada día más escaso, y que requiere anticipación en las políticas de gestión de personas.

El líder de Employer Branding dependerá directamente del jefe de Recursos humanos y tendrá interacción con todas las áreas de la compañía. El nombre del puesto será “*Recruiting & Employer Branding Lead*”

(Ver descripción del puesto en Anexo 1)

Su marca de talento en la organización tiene parte de recursos humanos, parte de marketing, parte de comunicación, y además necesitarán asistencia informática.

*Recursos:*

Dinero: representa el costo afrontado por la contratación del servicio de capacitación que llevará a cabo el Programa de líder de Marca Empleador y de los directivos de la empresa.

-Costo del curso on line de marketing strategist y business coach para el nuevo líder y los dos directivos es de \$ 3560,00 cada uno, Total \$ 10680,00

-El reclutamiento, selección y contratación del líder del equipo de Marca empleadora y la capacitación de los directivos, tendrá una extensión de 8 semanas, el costo de la publicación del aviso de búsqueda ronda en los \$ 5000, examen médico \$ 3500 y los honorarios de nuestra consultora serán de \$15.000 y estará a cargo del Área de RRHH.

Destinatarios: Gerencia General, Gerencia Administrativa y Departamento de Recursos Humanos.



### *Implementar una propuesta de valor del empleado (PVE)*

Para la implementación de Programa de PVE se diseñará un manual de procedimientos:

- *Introducción*

Se ha abordado con profusión el concepto de los valores como clave para construir una buena marca del empleador y se ha estudiado el rol de la comunicación interna en la creación de marca del empleador. Sin embargo, otros conceptos aparecen asociados al *Employer Branding* como las ventajas o beneficios que ofrece la compañía al empleado y el incremento del sentimiento de pertenencia a la misma. El empleado se identifica con los valores de la compañía y percibe sus ventajas como superiores, lo que debería promover el deseo de permanecer en la empresa.

#### *Módulo 1*

- *La transmisión de valores de la compañía.*

La empresa debe darlo todo de su parte para que sus empleados conozcan los valores en los que basa su actividad y poner los medios para que esos valores se puedan llevar a la práctica, pero también debe asegurarse de que hace todo lo posible para que los trabajadores ajusten su comportamiento a esos valores. Solo así se consigue que los objetivos se conviertan en una realidad.

#### *Módulo 2*

- *Transmisión de ventajas de la compañía.*

Recompensa Total: En el pasado, el paquete de remuneraciones de las empresas era simplemente efectivo (cash) y beneficios, a las cuales les adicionaremos las recompensas intangibles, como el ambiente de trabajo y calidad de vida, la oportunidad de avance y reconocimiento, flexibilidad en el trabajo, teletrabajo y horario flexible.

Estas recompensas tienen un valor monetario en el mercado, y se clasifican en dos categorías: compensaciones directas e indirectas. 1. Compensación directa: Son aquellos componentes económicos que el empleado recibe directamente de la empresa como consecuencia de la relación laboral. Se incluyen en este apartado el salario fijo (base y complementos) y el salario variable (comisiones, incentivos basados en el cumplimiento de objetivos, participación en beneficios, primas por actividad, etc.). Es el pago que una persona recibe en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos. 2. Compensación indirecta: Son aquellas recompensas que tienen un valor en el mercado (que se pueden

comprar), pero que el empleado recibe de manera indirecta, la empresa las compra o produce para él como consecuencia de la relación laboral. Aquí están incluidos un seguro de vida, comedor de la empresa, la ayuda para el transporte, un plan de pensiones, etc.

La compensación total contiene:

- |                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| - Compensación y Beneficios       | -Gestión del rendimiento                         |
| - Desarrollo de carrera           | -Participación                                   |
| - Reconocimiento                  | -Entorno de trabajo, incluyendo el trabajo en si |
| -Equilibrio trabajo-vida personal | -Comunicación                                    |

### *Módulo 3*

- *La comunicación interna empleada por la compañía.*

Diseñar para MAN-SER S.R.L en este módulo políticas eficaces y eficientes que permitan su comprensión y su correcta descripción. Estos mensajes deben utilizar los medios de comunicación interna pertinentes para que lleguen a los empleados consiguiendo un impacto comunicacional adecuado. Una buena comunicación interna es rentable para la organización ya que un empleado que ha asimilado los valores y ventajas de la compañía tiende a manifestar una mejor actitud hacia la misma. Una de las más utilizadas por las empresas en la actualidad es Workplace y Teams.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

### *Módulo 4*

- *El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador.*

El sentido de pertenencia hace que un colaborador se sienta parte de la empresa y tome los objetivos del equipo como propios; al estar comprometido con su trabajo aumenta su desempeño y contribuye a mejorar el ambiente laboral al mantener una actitud positiva que contagia de entusiasmo a tus compañeros.

Aspectos a tener en cuenta:

El sentimiento de pertenencia no es el mismo en todas las personas, y puede variar en función de los acontecimientos. Por eso, primero para promover el sentido de pertenencia tendremos que iniciar una investigación para saber en qué grado se encuentra la organización. Hay que detenerse y observar todas las piezas del sistema y entrar en las siguientes cuestiones:

¿Cuál es el clima de la organización en estos momentos? ¿Qué tipo de relación existe entre los miembros del sistema?

¿Cuál es el nivel de identificación de los miembros con la empresa? Explorar aspectos personales de las personas nos puede ayudar a averiguarlo.

¿Qué actitud tienen los empleados o clientes hacia la empresa? Hagamos un sondeo a ver cómo está la motivación. Pero no la motivación como ánimo, sino, ¿cuáles son los motivos que les unen al sistema?

¿Están satisfechos con su rol dentro de la organización? ¿Cuán de imprescindibles se sienten? ¿Es un logro para ellos cuando la empresa logra algún éxito?

(Ver ejemplo de encuesta de clima, Anexo 2)

Una vez que conocemos el estado de la organización podemos empezar a trabajar con cada una de las partes para desarrollar el sentido de la pertenencia en la empresa, y evaluar qué acciones podemos realizar.

(Cuadro de Propuesta de Valor al Empleado, Anexo 3)

Recursos:

Dinero; el costo de nuestra consultora por la elaboración del manual y el análisis de la situación actual de la empresa será de \$ 150.000.

Los encargados principales de la creación del manual de PVE, junto con la consultora serán la Gerencia, la Administración y el Área de Recursos Humanos.

La asesoría e implementación para la creación del manual de PVE y el análisis de situación actual tendrá una extensión de 10 semanas.

*Gestionar un plan de acción en las redes sociales, mediante la implementación de una plataforma e-commerce y realizar acciones para captar la atención de los jóvenes profesionales.*

Realizar la contratación de una empresa externa para que instale una plataforma de e-commerce, una Web conectada con canales digitales que le permita a MAN-SER S.R.L poder tener Marketing Digital para posicionar su Marca, tomar pedidos, poder seguir todas las redes sociales desde una sola aplicación y poder administrar la empresa en forma on line. Esta nueva herramienta les permitirá también tener el stock de mercadería digitalizado y actualizado, ya que en la actualidad carecen totalmente de Control de Inventario.

Recursos: El costo de la empresa para el servicio de e-commerce será de:

### *Comunicación y diseño*

- Conexión \$ 999,00 (única vez)
- Activación de administrador comercial para redes
- Activación de analíticas
- Desarrollo de estética de marca
- Asistencia a consultas vía WhatsApp.

### *Desarrollo y control de campañas publicitarias*

Comunicación y diseño, Plan A (el más económico) \$3999,00 Por mes.

- Edición de 28 placas publicitarias
  - Edición de 1 video publicitario
  - Emisor de mailing
  - Envío masivo de 1 newsletters promocional
  - Fidelizador de clientes
  - Administración de comunidad (CM)
  - Gestión de comentarios en horario comercial
  - Gestión mensajes directos en horario comercial
  - 2 posteos semanales en muro Instagram y Facebook
  - 5 historias semanales Instagram y Facebook
- (Ver Planes de e-commerce, Anexo 4)

Incorporar en la página Web la opción de carga de CV para los posibles candidatos interesados en ingresar a la compañía, video de presentación de la empresa con testimonios de los empleados actuales e imágenes de la infraestructura de la Empresa, mencionando beneficios por pertenecer a la misma.

La persona que realizara dicha actualización es el “*Recruiting & Employer Branding Lead*”

Los encargados de supervisar la implementación serán Melina y Julián Mansilla.

Lo que denominábamos la nueva ágora, un espacio virtual de relaciones. Las redes sociales, foros, blogs, canales de YouTube son lugares en los que los futuros empleados interactúan con empleados, ex empleados y en donde se fraguan opiniones. Hoy prácticamente ningún joven entra en una organización, sin haber hablado con alguien que haya pasado por la misma. Saben todos los detalles, conocen quién va a ser su jefe, como es la empresa, su cultura, sus pros, sus contras, y deciden con el conocimiento que está en la red. Por tanto, manejar adecuadamente las redes sociales y el ciberespacio es clave para ser un buen empleador.

Para atraer talentos jóvenes Profesionales debemos considerar que en la mayoría de casos el salario emocional pesa más que el salario económico. Y este salario emocional tiene que ver con un buen clima laboral, autonomía, horarios flexibles, equilibrio entra la vida personal y laboral, trabajar algunos días home office, una escucha activa y el reconocimiento dentro de la empresa.

Implementar programa de jóvenes profesionales con la publicación en la nueva página web y realizar acuerdos con universidades de la zona, para programa de pasantías en las carreras de: Ingeniería Industrial, Mecánica, Electrónica y Electromecánica.

Los perfiles que se valoraran son los que tengan habilidades soft (blandas) como trabajo en equipo, colaboración y espíritu emprendedor"

Esta implementación se realizará en 8 semanas.

Recursos:

La persona que realizará la acción será el "Recruiting & Employer Branding Lead", junto con la jefa de RRHH.

Dinero:

Sueldo mensual del "Recruiting & Employer Branding Lead" \$96.000 mensuales.

Los encargados de supervisar la implementación serán Melina y Julián Mansilla.

#### *Marco de tiempo para la implementación. Diagrama de Gantt*

El Diagrama de Gantt es una herramienta utilizada para el planeamiento en las organizaciones, que permite ordenar en función del tiempo necesario las distintas actividades a llevar a cabo para la realización de un proyecto.

Tabla 1. Diagrama de Gantt de gestión de Marca Empleadora.

	TAREA	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	RESPONSABLE
1	Selección y Contratación del Recruiting & Employer Branding Lead	■	■					Area de RRHH /Gerencia/ Consultara
2	Curso on line Marketing Strategist y Business coach		■					Area de RRHH /Gerencia
3	Elaboración de manual de PVE			■	■	■		Area de RRHH/Gerencia/Consultora
4	Análisis de situación actual – Encuesta de clima.				■	■		Area de RRHH/ Consultora
5	Selección, contratación e implementación del e-commerce					■	■	Area de RRHH/ Gerencia
6	Actualización de página Web y gestión de convenio de pasantías con universidades					■	■	Area de RRHH/ Administración

Fuente; Elaboración propia.

## Evaluación del impacto de la implementación

Para medir los costos y el recupero de inversión de la implementación, se muestra el ROI (Retorno de la Inversión)

Tabla 2. Retorno de la Inversión

	Inversión -Meses	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Total
1	Selección y Contratación del Recruiting & Employer Branding Lead Anuncio y Examen médico.	\$8500	\$ 15000					\$23500
2	Curso on line Marketing Strategist y Business coach		\$ 10680					\$10680
3	Honorarios de nuestra consultora, Elaboración de manual de PVE Análisis de situación actual – Encuesta de clima.			\$150000				\$150000
4	Selección, contratación e implementación del e-commerce					\$ 999 (única Vez) \$ 3999	\$3999 (mensual)	\$8997
5	Sueldo del Employer Branding Aportes Patronales		\$96000 \$25833	\$96000 \$25833	\$96000 \$ 25833	\$96000 \$25833	\$ 111780 \$ 30080	\$629192
	<b>Total de Inversión</b>	<b>\$8500</b>	<b>\$147513</b>	<b>\$271833</b>	<b>\$121833</b>	<b>\$126831</b>	<b>\$145859</b>	<b>\$822369</b>

Fuente: Elaboración propia.

Datos para el cálculo del ROI:

<b>Ganancias MAN-SER al 31/12/2018</b>	<b>\$ 13.118.036,11</b>
<b>Ganancias MAN-SER al 31/05/2021</b>	<b>\$ 27.744.646,40</b>
<b>(Tomando Inflación anual 2919 del 54% y 36% del 2020</b>	
<b>Y el 21,5% a mayo 2021)</b>	
<b>Beneficio de la propuesta productividad *10 %</b>	<b>\$ 2.774.464,64</b>
<b>Inversión</b>	<b>\$ 822.369,00</b>

Formula del ROI

$$\frac{\text{Beneficio} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 = \frac{2.774.464,64 - 822.369}{822.369} = 2,37 \times 100 = 237\%$$

Como se observa en los gráficos, al utilizar la fórmula de ROI, el resultado de la propuesta de implementación es positivamente rentable, esto significa que por cada peso (\$) invertido MAN-SER S.R.L recuperara \$ 2,37

## Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión del trabajo efectuado para la empresa MAN.SER S.R.L, después de haber realizado una serie de investigaciones a través de conocimientos técnicos, detectamos que es necesario tener en cuenta una serie de mejoras e implementaciones para lograr una efectiva Marca Empleadora, a través de la mejora de la actual página web y generando en los empleados sentido de pertenencia, desde el punto de vista de las propuestas de valor que deben generar las empresas para los jóvenes profesionales, las mismas deben focalizarse en la adaptación de la vida laboral con la personal del empleado y plan de desarrollo de carrera.

Existe una necesidad real por parte de las empresas de cambiar las políticas que utilizaban en el pasado para poder lograr su cometido de atraer y retener a las nuevas generaciones de trabajadores,

Luego de lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la ejecución de la propuesta del plan de acción, permite a MAN-SER S.R.L cumplir su objetivo de posicionar la empresa para ser reconocida en todo el país y en Latinoamérica, permite un aumento significativo de la productividad de la organización en el desarrollo de los proyectos que hacen a su actividad principal aumentando su cartera de clientes a través de medios digitales y profesionalizando el área de RRHH.

Como recomendación profesional, se recomienda seguir desarrollando la página Web con actualizaciones permanentes con respecto a la información y al diseño, incorporando herramientas interactivas con los clientes y futuros candidatos millennials, lo cual permitirá seguir posicionando la marca. Se sugiere incorporar políticas claras y preestablecidas con planes de capacitación y desarrollo de carrera, para potenciar su propuesta de valor al empleado (PVE), ya que como mencionamos en el comienzo del presente reporte de caso, no lo tienen bien definido.

Al mismo tiempo, se sugiere hacer hincapié en la importancia del desarrollo continuo de una comunicación interna eficaz, incorporando nuevas herramientas que permita sustentar y fortalecer el mantenimiento de la marca como empleador, en pos de los objetivos comunes de la empresa.

Se sugiere como recomendación de nuestra consultora, incorporar una política de ambiente y gestión de residuos, ser una empresa sustentable mejora la imagen de la marca.

Tener objetivos de sustentabilidad no sólo es sinónimo de “hacer las cosas bien”, sino que en el largo plazo reporta beneficios.



## Bibliografía

- ADIMRA. "Nuevas herramientas de promoción de la innovación y la modernización tecnológica para Pymes del FONTAR" Recuperado de ADIMRA - Noticias [ADIMRA - Noticias](#) 24 de Abril 2021.
- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada. España: Almuzara
- Alles, M. (2005). "Diccionario de comportamientos gestión por competencias". Montevideo, Uruguay.
- Ambler, t., & Barrow, s. (1996). The employer brand. Journal of brand management "Atraer, desarrollar y retener profesionales Millennials" Universidad Torcuato Di Tella (Figues, M.2017). Recuperado de : [https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11149/MBA\\_2017\\_Figueres.pdf?sequence=1&isAllowed=y%2021%20de%20Mayo%202021.21](https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11149/MBA_2017_Figueres.pdf?sequence=1&isAllowed=y%2021%20de%20Mayo%202021.21) 21 de mayo 2021.
- Consecuencias de la pandemia en la educación. (5 de febrero de 2021). Recuperado de: [Consecuencias de la pandemia en la educación - LA NACION](#), 19 de Abril 2021.
- Employer Branding Lab (17 de septiembre de 2019). Employer Branding. Guía definitiva para atraer y fidelizar el talento. Recuperado de <https://employerbrandinglab.com/employer-branding>. 25 de abril 2021.
- Fraga, R (26 de diciembre de 2020) Argentina 2021, hasta la vacuna siempre. Recuperado de: [Argentina 2021, hasta la vacuna siempre \(serargentino.com\)](#) 17 de Abril 2021.
- Google noticias. (COVID-1) Información sobres datos • Fuentes: Wikipedia, The New York Times, JHU CSSE COVID-19 Data .Recuperado de: [GitHub - CSSEGISandData/COVID-19: Novel Coronavirus \(COVID-19\) Cases, provided by JHU CSSE](#) 17 de Abril 2021.
- "La construcción de la marca del empleador" Recuperado de: redalci.org <https://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf> el 21 de Mayo 2021
- "La importancia del Employer Branding en Recursos Humanos". (octubre de 2018). Recuperado de: [La importancia del Employer Branding en Recursos Humanos \(qwantec.com\)](#) 15 de mayo 2021.
- Laínez Castro, J. (2016). El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual (Tesis de Grado).Universidad Espíritu Santo, Ecuador. Recuperada de

[http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ\\_CASTRO\\_JOHANNA\\_EL\\_IZABETH\\_MDTH-P-2014-A-2016-000.pd](http://201.159.223.2/bitstream/123456789/1614/1/LAINEZ_CASTRO_JOHANNA_EL_IZABETH_MDTH-P-2014-A-2016-000.pd)

MAN-SER S.R.L. Recuperado de: [MAN-SER: productos y servicios industriales](#) 17 de Abril 2021.

Roberi, María Pía (2020) Repositorio Siglo XXI Córdoba; Marca empleadora: Cómo atraer y retener a la “Generación Y” Recuperado de: [https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18974/Trabajo%20Final%20de%20Grado\\_%20Roberi%20Maria%20Pia%20-%20Pia%20Roberi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18974/Trabajo%20Final%20de%20Grado_%20Roberi%20Maria%20Pia%20-%20Pia%20Roberi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Según un informe, “el 31% de las empresas metalúrgicas del país no tiene recursos suficientes para pagar los sueldos de abril.”. Recuperado de: <https://24x7.cl/0Nre> 26 de abril 2021.

Según un informe, el 31% de las empresas metalúrgicas del país no tiene recursos suficientes para pagar los sueldos de abril. (26 de abril de 2020). Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/26/segun-un-informe-el-31-de-las-empresas-metalurgicas-del-pais-no-tiene-recursos-suficientes-para-pagar-los-sueldos-de-abril/>

UOM. url s.f. Convenios a acuerdos salariales. Recuperado de: <https://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/> 15 de abril 2021

## **Anexos**

Anexo 1: Descripción de puesto:

Área: Recursos Humanos

Cargo: Recruiting & Employer Branding Lead

Reporta a: Jefe de RRHH

Supervisa a: Ninguno

Coordina con: Recursos Humanos, Gerente general, encargado de Administración

Objetivos del Puesto:

Desarrollar todo lo relacionado a Employer Branding, manejo e innovación de página web, marketing digital, Redes sociales, Publicidad, organización de eventos, administración de pedidos en la aplicación de e-commerce, reclutamiento y selección de Personal, para alcanzar el objetivo de posicionar a MAN-SER en una de las empresas más reconocidas en el rubro.

Funciones y responsabilidades del puesto:

- 1- Liderar el desarrollo de identidad visual de la Empresa.
- 2- Generación y desarrollo del plan Comunicacional y de Marketing para clientes internos y externos.
- 3- Análisis de mercado y generación de Nuevas unidades de Negocio.
- 4- Diseñar e implementar propuestas gráficas, según los requerimientos del área
- 5- Crear y administrar páginas web
- 6- Manejo de redes sociales.
- 7- Gestionar el proceso de Reclutamiento y selección.
- 8- Informar a la dirección y ofrecer apoyo en las decisiones a través de métricas de RRHH

Requisitos:


- Experiencia laboral demostrable como ejecutivo de RRHH y Employer Branding
- Conocimiento de los sistemas y base de datos de RRHH
- Conocimiento en Marketing Digital
- Conocimiento en manejo de Redes Sociales
- Competencia para establecer y gestionar de manera efectiva relaciones interpersonales en todos los niveles de la empresa
- Grado en RRHH y Marketing o un campo relacionado.

Habilidades:

- Espíritu emprendedor.

- Escucha activa.
- Capacidad de negociación
- Trabajo en equipo.

**Anexo 2: Modelo de Encuesta de Clima.**

	<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>	Código: FORM 53
		Versión: 01
		Página 1 de 1
		Edición: 14/03/2014

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma en que el personal de la empresa percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esta manera con la colaboración de todos podremos mejorar nuestro entorno laboral.

<b>INSTRUCCIONES</b>	
La serie de preguntas que se realizan a continuación presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Totalmente de acuerdo</li> <li>• 4 De acuerdo</li> <li>• 3 Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo</li> <li>• 2 En desacuerdo</li> <li>• 1 Totalmente en desacuerdo.</li> </ul>	

<b>A</b>	<b>INSERCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Cuando ingresé a la empresa, recibí capacitación.					
2	Conozco las políticas de la empresa.					
3	Me indicaron cuales eran mis funciones de acuerdo al puesto de trabajo.					
4	Me brindaron la colaboración necesaria para realizar mis labores.					
5	Recibí el apoyo y confianza del inmediato superior					
6	Recibí el apoyo y confianza de mis compañeros de trabajo.					

<b>B</b>	<b>RELACION CON EL INMEDIATO SUPERIOR.</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Es una persona con la que se puede conversar temas labores.					
2	Es una persona con la que se puede conversar temas personales.					
3	Acepta opiniones.					
4	Reconoce sus errores.					
5	Separa situaciones personales de las laborales.					
6	Reacciona de buena manera ante una situación inesperada o que ha salido mal.					
7	Fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.					

<b>C</b>	<b>LIDERAZGO DEL INMEDIATO SUPERIOR.</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Me brinda herramientas que me ayudan a mejorar en el trabajo.					
2	Estimula el desarrollo de mis capacidades.					
3	Acepta ideas y sugerencias de parte del equipo.					
4	Proporciona retroalimentación cuando se ha implementado una nueva estrategia o procedimiento.					
5	Cuando cometo un error recibo orientación de forma adecuada.					
6	Tiene palabras de ánimo cuando se presentan adversidades.					
7	Reconoce cuando alguien no se encuentra bien, se muestra comprensivo y presto a colaborar.					
8	Planifica y organiza de forma adecuada las actividades de grupo.					
9	Se involucra en la ejecución de las actividades de grupo.					

<b>D</b>	<b>RELACION CON LOS COMPANEROS DE TRABAJO.</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	Puedo conversar abiertamente con mis compañeros de trabajo.					
2	Existe un trato respetuoso entre los integrantes de mi grupo de trabajo.					
3	Existe unión en el grupo.					
4	Me siento a gusto en mi grupo de trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo son colaboradores.					
6	Los compañeros de trabajo son personas confiables.					

Anexo 3: Cuadro de Propuesta de valor al empleado. Recuperado de: (Valdebenito, C Santiago de Chile 2016) “Propuesta de Valor al Empleado para Atraer y Retener Talento, a través de un Modelo de Recompensa Total”



Anexo 4: Planes de e-commerce de la empresa Nubing SA

nubing

- [Ingresar](#)
- [Registrarse](#)
- [Olvide mi contraseña](#)
- [Planes](#)
- [→ Tiendas online](#)
- [→ Comunicación y diseño](#)
- [→ Creación de contenido](#)
- [Soluciones](#)
- [Necesito ayuda](#)

## Planes Seleccioná tu plan

### Tiendas online

#### Perfil

- Armá el perfil de TU NEGOCIO
- Cargá tu CATÁLOGO DE PRODUCTOS
- Conectate a REDES
- Ponete en CONTACTO DIRECTO
- Comprale a OTROS USUARIOS
- Ver detalles
- Usuario en Nubing
- Perfil de venta
- Catálogo de productos
- Control de stock
- Gestor de conexiones
- Gestor de ventas con mensajería
- Gestor de cambios y devoluciones

#### Tienda de Barrio

- Editá TU TIENDA
- Facturá EN UN CLICK
- Comunicate DIRECTO
- Gestioná tus CAMBIOS
- Procesá tus COBROS
- Etiquetá tus ENVIOS
- Armá PROMOS y CUPONES
- Ver detalles
- \$999,00-GRATUITO
- PROMO 12 MESES SIN CARGO FIJO!
- 3.5% DE COMISIÓN SOBRE VENTAS ONLINE (A PARTIR DEL PRIMER MES)
- LOS VALORES NO INCLUYEN IVA

Seleccionar plan

#### Tienda Global

- Abrió PUNTO DE VENTA ONLINE para TU LOCAL FÍSICO
- Conectá TU LOCAL a TIENDA ONLINE
- Conectate a MARKETPLACES (Mercado Libre / Pedidos Ya)
- Mantené UN SOLO STOCK
- Controlá TODO REMOTAMENTE
- Ver detalles
- \$ 5499,00
- CARGO FIJO MENSUAL +
- 1.5% DE COMISIÓN SOBRE VENTAS ONLINE (A PARTIR DEL PRIMER MES)
- LOS VALORES NO INCLUYEN IVA

Seleccionar plan

## Comunicación A

Ver detalles

Desarrollo y control de campañas publicitarias

Edición de 28 placas publicitarias

Edición de 1 video publicitario

Emisor de mailing

Envío masivo de 1 newsletters promocional

Fidelizador de clientes

Administración de comunidad (CM)

Gestión de comentarios en horario comercial

Gestión mensajes directos en horario comercial

2 posteos semanales en muro Instagram y Facebook

5 historias semanales Instagram y Facebook

\$ 3999,00

POR MES