



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Diseño de Plan de fortalecimiento de Marca Empleadora para

A.J. & J.A Redolfi SRL

Alumno: Alegre Ortiz, Roberto Ignacio.

D.N.I: 39445426

Legajo: RHU02653

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Córdoba, Argentina. 2021.

Tutora: Riconez, Daniela.

Agradecimientos

A mi familia, por brindarme el cariño y la fuerza en los momentos más importantes de mi vida.

A mis amigos/as y compañeros/as de trabajo, por brindarme apoyo, ayudarme y alentarme constantemente a seguir por más.

A los compañeros/as que conocí en la universidad y con quienes generamos un gran vínculo, debido al acompañamiento en este recorrido.

A las profesoras Daniela Rinconez y Susana Tejerina, en nombre de todos los docentes de la carrera, por su vocación de enseñanza y acompañamiento, ya que fueron pilares fundamentales para lograr con éxito el desarrollo del Seminario de Practica y el Seminario Final de Grado.

A la Universidad Siglo 21, por permitirme, con su modalidad de educación, la posibilidad de estudiar y trabajar a la vez. Agradecido por haber transitado un modelo académico innovador y focalizado en los tiempos actuales; con un importante foco en el trabajo en equipo.

A Grupo GEA, por permitirme poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y a su vez, por facilitarme el aprendizaje al estar incorporado en el liderazgo de su gestión empresarial.

A todos ellos/as, ¡Gracias!

Resumen

En el presente trabajo final de grado se desarrolla una propuesta de fortalecimiento de la marca empleadora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicada desde hace más de 50 años a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

Como resultado del análisis interno y externo realizado, se elabora un diagnóstico de situación y se incorpora un objetivo general para aumentar la rentabilidad operativa de la empresa en un 13% mediante la implementación de un plan estratégico que consiste en incorporar un Área de Recursos Humanos y diseñar las principales instancias del mapa de viaje del empleado en la organización.

Una vez utilizadas las herramientas de medición financieras, se determina que el proyecto de inversión resulta rentable en el periodo de tiempo propuesto.

Es fundamental que la empresa pueda seguir alineando la gestión de recursos humanos integradas al posicionamiento de su marca empleadora para un fructífero desarrollo continuo del proyecto.

Palabras claves: marca empleadora, propuesta de valor al empleado, experiencia del empleado y mapa de viaje del empleado.

Abstract

In this current final degree project, a proposal is developed to strengthen the employer brand for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., dedicated for more than 50 years to the commercialization and distribution of mass consumer products.

As a result of the internal and external analysis produced, a situation diagnosis is prepared and a general objective is incorporated to increase the operating profitability of the company by 13% through the implementation of a strategic plan that consists in incorporating a Human Resources Area and designing the main instances of the employee journey map in the organization.

Once the financial measurement tools have been used, it is determined that the investment project is profitable in the proposed period of time.

It is essential that the company can continue to align the built-in human resources management with the positioning of its employer brand for a profitable continuous development of the project.

Keywords: employer brand, employee value proposition, employee experience and employee journey map.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	2
Abstract	2
Introducción	6
Análisis de situación	9
Análisis PESTEL.....	10
Factor Político	10
Factor Económico.....	10
Factor Social.....	11
Factor Tecnológico	12
Factor Ecológico.....	12
Factor Legal.....	13
Análisis de la industria (Cinco Fuerzas de Porter).....	13
Rivalidad entre competidores.....	13
Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	13
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	14
Poder de negociación de los proveedores	14
Poder de negociación de los consumidores.....	15
Diagnóstico Organizacional	15
Análisis FODA	15
Fortalezas	15
Debilidades.....	15
Oportunidades	16

Amenazas	16
Marco Teórico	18
Diagnóstico.....	21
Plan de Implementación.....	24
Objetivo General	24
Objetivos específicos	24
Alcance	24
Acciones.....	24
Diagrama de Gantt.....	28
Ejercicio de costos de la propuesta.....	29
Evaluación del Proyecto	30
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía	34
Anexos.....	39

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Elaboración Propia	26
Ilustración 2 Elaboración Propia	28
Ilustración 3 Elaboración Propia	28
Ilustración 4 Elaboración Propia	30
Ilustración 5 Elaboración Propia	30

Introducción

A.J. & J.A Redolfi, es una empresa ubicada en James Craik, Córdoba Argentina, que se desempeña en el rubro mayorista y en la distribución de artículos alimenticios, refrigerados, cigarrillos y hasta mercancías e insumos de la marca Kodak.

Sus inicios se remontan en 1956 cuando Miguel y Alonso Redolfi deciden comprar en su ciudad, un local bazar, de cigarros y librería al cual nombraron como “Redolfi Hermanos”. Hacia 1975, ambos hermanos deciden dividirse, dejando así a Alonso y su hijo José con la distribución mayorista y por otra parte a Miguel Ángel con el negocio del bazar y la librería. En 1993 esta empresa familiar sufre la pérdida de su socio y director Alonso Jacobo Redolfi. A partir de este marco es donde inicia un proceso de sucesión paulatino, en donde, la sociedad queda a cargo de un 85% para José Redolfi, y un diferencial del 15% distribuido para Pablo, Lucas e Ignacio hijos de José.

Es una organización con una amplia trayectoria de más de 60 años que ha demostrado su continuo crecimiento, contando actualmente con 4 socios mayoritarios y un plantel de 170 empleados. Posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de sus productos; comercializando y distribuyendo un gran abanico de marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Para realizar la logística de distribución y servicio a sus clientes, cuenta con una flota propia de 73 vehículos que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

La globalización y los avances tecnológicos que han ido surgiendo en el mundo han atravesado a la sociedad, demandándoles cambios en todos sus procesos internos.

Frente a todas las adversidades que Redolfi ha enfrentado con el correr de los años, pudo salir adelante, adquirió mayor clientela, no solo en Córdoba sino a nivel país. Esto ocurre ya que su estrategia actual se centra en marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, brindando un amplio surtido de productos a niveles de precios bajos.

A pesar de los aspectos positivos que tiene la empresa, uno de los inconvenientes más importantes a tratar es la inexistente de un área de Recursos Humanos. Debido a esto, no existen procesos de reclutamiento y selección, tampoco de inducción, de capacitación, retención del talento, etc. Si bien la empresa tiene bajo índice de rotación y una buena relación con los empleados, no se mide el clima organizacional ni la satisfacción de los mismos. Además, tienen inconvenientes con la promoción interna, ya que no realizan evaluaciones de desempeño y se basan solo en la antigüedad y confianza del personal existente.

Otro aspecto a considerar, es el no aprovechamiento al máximo de su reconocimiento, ya que si bien realizan acciones de promoción a través de eventos, equipos deportivos; publicidades en radios; etc, no utilizan dichas oportunidades de comunicación externa, perdiendo la posibilidad de que sean utilizadas como herramientas para atraer no solo ventas, si no también nuevos talentos.

En referencia a investigaciones realizadas anteriormente, como así también artículos académicos, se mencionan los siguientes antecedentes vinculados a resolver las problemáticas de Redolfi:

(Martinez Valencia, Montero Mesa, & Bolanos Delgado, 2019) menciona en su trabajo final de grado, de tipo correlacional, que la marca empleadora consiste en ligar las características que identifican a la organización con las características de los trabajadores y las características de los candidatos a un cargo en la misma, basándose en aspectos como: la remuneración, beneficios, crecimiento personal, buen ambiente laboral, entre otros.

Según el trabajo de investigación de tipo exploratorio realizado por (Villani Leyva, 2017), la marca empleadora o Employer Brand, es el concepto que resume una nueva forma de posicionar a una organización como un buen lugar para trabajar, cuáles son los atractivos que ofrece a los empleados y qué les promete a cambio de trabajar para ella.

(Lainez Castro, 2016) en su investigación de tipo correlacional para su magister en Dirección de Talento Humano, sugiere que una buena comunicación organizacional, junto con la cooperación de toda la empresa, las acciones destinadas a atraer y retener empleados y el desarrollo de la marca empleadora; dan como resultado empleados con sentimiento de pertenencia, que impacta de manera positiva a nivel interno, externo, y además genera un incremento en las ventas.

Por su parte (Blasco Lopez , Rodrigues Tarodo, & Fernandez Lores, 2014) sostienen en su artículo académico de tipo explicativo, que la marca empleadora es un nuevo enfoque que permite a la organización diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el disputado mercado del talento. Asimismo, manifestaron que implementar el employer branding, con una correcta utilización y una buena estrategia resulta efectivo y contribuye al crecimiento de las empresas.

Teniendo en cuenta los antecedentes anteriormente mencionados se buscará con el presente reporte de caso dar solución a las problemáticas detectadas en la empresa, para ello es necesario destacar que Redolfi S.R.L. se encuentra bien posicionada y consolidada en el mercado, debido a su larga experiencia y por la lealtad de sus clientes gracias a la calidad en la atención y los precios competitivos. Sin embargo, le está faltando hacer foco en sus recursos humanos para fortalecer el vínculo logrando que sean ellos los que elijan y recomienden a Redolfi todos los días como su lugar para trabajar por gusto y no por necesidad.

Finalmente, se considera relevante realizar el siguiente trabajo, ya que con la propuesta se busca replantear la estrategia de la organización, enfocándose en sus colaboradores, teniendo en cuenta que, en el entorno competitivo y cambiante de hoy en día, y con los escasos recursos talentosos es importante atraer y retener a los mejores. Con esta nueva mirada, se accionará incorporando un área de Recursos Humanos para que la empresa comience a realizar los procesos específicos del área con profesionales especializados a cargo, que ayuden a desarrollar un plan de acción destinado a fortalecer la marca empleadora. Se espera que impacte positivamente la imagen de la organización interna y externamente, a fin de poder obtener un aumento en el desempeño de los empleados y en los resultados económicos de la empresa.

Análisis de situación

Inicialmente es importante comenzar analizando a Redolfi desde sus propósitos organizacionales, desde su Visión plantea que pretende destacarse como una empresa líder en el mercado, proporcionando servicios de calidad y alianzas estratégicas que se sostengan en el tiempo. A su vez, buscan constantemente el desarrollo profesional de sus empleados, preservado la diligencia de su cultura familiar.

En cuanto a su Misión, aspira a satisfacer las necesidades de los clientes, aportando calidad y variedad de productos; colaborando de igual manera con sus empleados, brindándoles la oportunidad de crecimiento profesional.

Al considerar sus valores, hacen referencia al esfuerzo, la dedicación, el respeto, la confianza, el sentido de equipo, la responsabilidad social y su orientación al cliente (Canvas, 2021).

La empresa tiene aspectos importantes a destacar como la trayectoria que le ha permitido posicionarse fuertemente en el sector mayorista captando en forma continua nuevos clientes y fidelizando a los actuales brindándoles confianza y calidad de servicio.

Por otro lado, la buena relación que mantiene con sus empleados hace que éstos estén comprometidos con la organización y refleja que la cultura corporativa de la misma se basa en sólidos valores característicos de las empresas familiares. Producto de esta óptima relación, es el bajo índice de rotación que tiene la empresa.

Sin embargo, también tiene algunas falencias, no cuentan con un área de Recursos Humanos que permita llevar adelante procesos apropiados para la gestión del personal como la selección, inducción, formación/capacitación, evaluación de desempeño, entre otros, a fin de atraer y retener a los mejores talentos. La carencia de esta área también deja ver que no existe un plan de comunicación interno que permita tener mensajes claros y fluidos ni una buen feedback entre los jefes y colaboradores; sus canales de comunicación son deficientes e informales. Respecto a la promoción interna, el personal es ascendido por su antigüedad sin una capacitación previa y sin considerar el perfil profesional, capacidades y habilidades necesarias para ocupar el puesto.

Otra de las debilidades de Redolfi, es la ausencia de un sistema de gestión en el que registren las operaciones diarias de la empresa que impactan en la contabilidad, ni donde llevar el control de stock; solo tienen una planilla de Excel y conteo a ojo, lo cual

impide tener procesos rápidos de donde obtener información que los lleve a la toma de decisiones y puede haber pérdida de mercadería.

En cuanto al marketing y publicidad, si bien la empresa patrocina eventos y clubes deportivos, y es mencionada en la radio del pueblo, no cuenta con una estrategia de publicidad y promoción, desaprovechando los beneficios que le traería a la imagen institucional, a la captación de nuevo clientes y a la fidelización de los actuales y al interés de las personas por querer pertenecer y formar parte de ella.

Análisis PESTEL

A través del PESTEL, se llevará a cabo el análisis del macro entorno de la empresa, teniendo en cuenta cada uno de los factores que inciden en la organización de forma indirecta.

> Factor Político

En medio de una pandemia que atraviesa el país, se avecina una campaña electoral, las Paso del mes de septiembre de 2021, ante esta situación el pueblo argentino se ve en disyuntiva de a quién votar para poder salir adelante. Algunas personas consideran que al hablar del aspecto político hoy Argentina se enfrenta al peor estado para una sociedad: el descreimiento, la anestesia, que es el preludio de los mayores males, porque la inclinación es a buscar la salida por la tangente, en un marco de diáspora hacia fuera y hacia adentro. Los números hablan en el plano de la tragedia, desde su lenguaje irrefutable, la caída del PBI, la pobreza, la inflación y los muertos. (Saravia Frias, 2021)

Por otro lado, al haber avanzado con la vacunación, el gobierno solicitó que los trabajadores con las primeras dosis vuelvan a las actividades presenciales ya que con la misma generaron inmunidad sobre el coronavirus. “De esta forma, todas las personas en relación de dependencia que cumplan con esa condición podrán regresar a sus puestos independientemente de la edad y la condición de riesgo, transcurridos 14 días de la inoculación” (Infobae, 2021).

> Factor Económico

Al hablar de la economía argentina, según informes de diversas consultoras y especialistas, la inflación de agosto fue del 2,6 %, lo que implica una leve baja con respecto a julio de este año. Respecto al precio de los 21 productos de la “canasta básica

de alimentos” tuvo un aumento del 2.79% durante agosto, acumulando desde el 1 de enero una suma del 36.77% (Ambito, 2021). Este aumento trae aparejado la suba en los costos de producción y comercialización, además de la caída del poder adquisitivo de los compradores, afectando de manera directa a Redolfi.

La OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos consideró que hasta mediados de agosto la economía argentina aún se encontraba un 2,8% por debajo de los niveles de actividad que tenía antes de la irrupción de la pandemia. (Boettner, 2021).

Frente a esta inestable situación político-económica en la que se ve inmersa Argentina, el gobierno nacional ha creado brindado distintos beneficios fiscales y créditos subsidiados para Pymes y emprendedores, por lo que Guillermo Merediz, titular de la Secretaría de la pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, expresó que *“es una herramienta fundamental para las micro, pequeñas y medianas empresas ya que les permite acceder a todo el paquete de medidas que pusimos en marcha para acompañarlas y apoyarlas para que puedan seguir creciendo”*. (Argentina.gov.ar, 2021)

> *Factor Social*

En el actual contexto de pandemia mundial, Argentina al principio buscaba la forma de hacerle frente mediante la detección oportuna de personas enfermas que llegaban al país, para contener la enfermedad y mitigar la diseminación. Ahora busca un país vacunado para seguir avanzando.

Tras un año de polémica y dos meses después de la publicación del decreto que autorizó su llegada, el cargamento con las primeras 100.620 dosis de vacunas de Pfizer arribó a las 15.11 de este miércoles al Aeropuerto Internacional de Ezeiza. Vizzotti confirmó que las dosis serán destinadas a adolescentes con prevalencias y además se va a incorporar la vacuna de Pfizer en el estudio de intercambiabilidad para complementar tanto las dosis dos de Sputnik V y otras. (Infobae, 2021)

Asimismo, al señalar aspectos sociales, actualmente la pobreza afecta a casi la mitad de los habitantes del país, de acuerdo con el índice de pobreza multidimensional que contempla factores como la vivienda, el empleo o el acceso a la salud. Según el último relevamiento en 2020, la población en situación de vulnerabilidad alcanzaba a 46.7%, mientras que la pobreza multidimensional y por ingresos llega a 21.4% de la población. (El Cronista, 2021)

> *Factor Tecnológico*

En el año 2021, la pandemia global de coronavirus COVID-19 aceleró el avance de la era digital, exigiendo la implementación de nuevas estrategias y recursos tecnológicos que permitieran mejorar el desempeño productivo y alcanzar nuevos mercados, o crearlos.” (iProUP, 2021).

Durante los últimos años, se desarrolló el tópico de la inteligencia artificial (IA) y como ésta puede ayudar a los supermercados o tiendas a pronosticar y planificar la cantidad de mercancía necesaria, además de lograr que la experiencia de compra se beneficie ya de la inteligencia artificial en un avance que favorece tanto al consumidor como a las marcas y establecimientos. Se dice que, de este modo, la IA es una de las tecnologías más usadas en los negocios. Por ejemplo, las grandes cadenas que buscan crecer en sus ventas digitales en los últimos años han empezado a usar esta tecnología. Algunas grandes cadenas como Carrefour o Walmart ya se están beneficiando de las ventajas que esta tecnología de vanguardia aporta a sus negocios en áreas como el control de hurtos o la gestión de inventarios. (Martin, 2021)

> *Factor Ecológico*

Desde la Secretaría de Ambiente y Desarrollo sustentable de la Presidencia de la Nación, se contempla que, en línea con los compromisos asumidos por la República Argentina a nivel internacional, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible, fijados por la Organización de las Naciones Unidas para el período 2015-2030 y el Acuerdo de París, se trabaja para fortalecer una agenda proactiva donde preservar el ambiente sea sinónimo de valor agregado y una mejora competitiva. Junto con la Ley General del Ambiente N° 25.675 se busca promover patrones de consumo y producción sustentables, propiciar el uso eficiente de los recursos y dar lugar a nuevos e innovadores modelos de economía, como lo es la economía circular.

Algunas noticias en cuanto a ecología se expresan sobre la aprobación de ley en educación ambiental que dispuso la Cámara de Diputados durante sesión espacial, la cual, dispone la implementación de procesos educativos en el país en materia del medioambiente (Argentina.gob.ar, 2021).

> *Factor Legal*

El mercado del trabajo en Argentina está regulado por una serie de leyes y normativas a tener en cuenta. Por un lado, la Ley N° 20.744 Contrato de Trabajo; y el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75, que es el que rige la actividad del personal de Redolfi. También, según la actual Resolución N°340/2021 la Secretaría de Comercio Interior del Ministerio de Desarrollo Productivo, se aprueba el Código de Buenas Prácticas Comerciales de Distribución Mayorista y Minorista, de conformidad con las previsiones de la Ley N°27.545 de Góndolas. (Siboldi, 2021).

Debido al contexto de Covid, el país ha visto la necesidad de confeccionar y publicar la Ley de Teletrabajo N° 27.555. El Congreso aprobó dicha ley, diseñada con el fin de regular esta modalidad, que la irrupción del Covid-19 terminara de consolidar. Contar con algún tipo de marco normativo para esta forma de trabajo se volvió un asunto urgente ya que muchas empresas encontraron en ella la única vía para seguir operando mientras durara la cuarentena. (Contino, 2020)

Análisis de la industria (Cinco Fuerzas de Porter)

A través de las 5 fuerzas de Porter, se llevará a cabo el análisis del microentorno. El resultado de cada una de estas variables permitirá una mayor comprensión del microentorno en el cual se desarrolla la empresa.

> *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre los competidores de este sector de mercado se encuentra en aumento, ya que hay muchos oferentes brindando productos similares (con relación a características, calidad, precios, medios de pago).

Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar su lugar de compra con mucha facilidad, ya que estos no brindan productos diferenciados o con caracteres especiales. En empresas como Redolfi la competencia se basa en promociones, ofertas y descuentos, y la diferenciación de los productos se presenta básicamente por las marcas.

> *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Hay algunos factores que dificultan el ingreso en este sector de mercado. Algunos de los componentes relevantes son: la imagen de la marca, la lealtad, inversión,

gastos de publicidad, personal necesario para la operatoria diaria, aspectos legales e impositivos, entre otros.

La constitución de un negocio de la índole de Redolfi SRL, conlleva no solo una significativa inversión monetaria, sino también la trayectoria de años de reconocimiento por parte de la población, además de que las ubicaciones estratégicas han sido tomadas por los supermercados actuales.

En este aspecto se podría afirmar entonces que la amenaza que se presenta es de un porcentaje bajo.

> *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Los productos que ofrece la empresa (como cualquier supermercado) no poseen diferenciación (el consumidor puede adquirirlos en cualquier negocio), existe una amenaza para las empresas del sector, ya que los consumidores fácilmente pueden optar por un abanico de posibilidades si se habla de productos de primera y segunda necesidad. Es decir en el caso de Redolfi no se debería hablar de productos sustitutos ya que en todos los demás supermercados se ofrece la misma variedad de productos, sino que se debería hablar de marcas sustitutas. Muchos supermercados hoy en día tienen su propia marca de productos que generalmente son más baratos que las marcas conocidas.

> *Poder de negociación de los proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la existencia en el mercado de diversas empresas que ofrecen productos o servicios similares que cumplen con las mismas características. Existen muchos mayoristas dispuestos a ofrecer buenas condiciones de contratación en relación con precios, logística, plazos de pago, forma de entrega, forma de financiamiento, etc. Por otro lado, considerando la forma de compra online que disponen algunos supermercados y que allí se incorpora un surtido de marcas líderes y otras menos conocidas, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores tiende a disminuir.

En el caso de Redolfi tiene pocos proveedores los cuales son empresas grandes, pymes y monotributistas en algunos casos; al ser pocos pareciera que la empresa está presa al momento de comprar, pero gracias a que los proveedores son pequeños, muchas veces no pueden prescindir de la facturación de ella.

> *Poder de negociación de los consumidores*

El poder de negociación de los consumidores tiende a disminuir debido a la alta concentración de clientes, el nivel poblacional y la cantidad de mayoristas que ofrecen productos en el mercado.

Se puede decir que existen en este caso muchos consumidores y también un número relevante de empresas que proveen insumos a Redolfi SRL. Esta empresa no tiene gran poder de negociación ya que existe poca fidelidad por parte de los clientes y no incurre en ningún costo al cambiar de proveedor. Asimismo, esta empresa tiene como política tener pocos clientes pero que sean importantes, otorgándoles un gran volumen de facturación.

Diagnóstico Organizacional

Análisis FODA

La matriz de FODA, está destinada a estudiar las fortalezas y debilidades correspondientes al ámbito interno de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno externo de la organización. Este, diagnostica la situación en la que se enfrenta la organización a fin de diseñar estrategias o cambios organizacionales que favorezcan a la empresa.

Fortalezas

- La empresa es reconocida a nivel local como así también provincial por su trayectoria.
- La empresa brinda precios competitivos frente a la competencia.
- Eficiencia y rapidez en la atención del cliente.
- Ofrecen a sus clientes tiempos de entregas acotados.
- Buena relación con sus empleados.
- Bajo índice de rotación de los empleados.
- Flota de vehículos propios para la distribución.

Debilidades

- Falta área de Recursos Humanos.
- No poseen procesos de selección, inducción ni capacitación.

- Cuentan con una promoción interna basado en la confianza.
- No cuenta con un sistema en el registren las actividades de la empresa, solo un Excel.
- Ausencia de indicadores de gestión.
- No cuentan con una estrategia de publicidad y promoción.
- No promueven la publicidad en redes sociales tales como Instagram, Twitter y otras.
- Carecen de una estrategia de comunicación interna.
- La empresa no tiene planes de financiación para sus clientes.

Oportunidades

- Expansión del centro de distribución en James Craik como lugar estratégico.
- Ofertas a los clientes en días especiales (Hot Sale).
- Posibilidad de nuevas alianzas.
- Canal de comercio electrónico como nuevo generador de ventas.

Amenazas

- Crecimiento acelerado de la competencia.
- Entorno crítico e incierto por la pandemia.
- Inestabilidad económica.
- Volatibilidad en el tipo de cambio.
- Aumento de la inflación.
- Pérdida poder adquisitivo y caída del consumo de la clase media.

A través del análisis institucional, se concluye que la empresa Redolfi S.R.L. se encuentra sumergida en un rubro sumamente competitivo, en donde no se identifican barreras de entrada o salida del mercado; la posibilidad de negociar los precios es nula, la gran mayoría ofrece productos similares. Lo mencionado anteriormente, sumado a la situación actual de la economía argentina, genera que la empresa necesite buscar un valor agregado que le permita diferenciarse en otros aspectos, como los bajos precios en

su surtido de productos y los servicios que ofrecen, además de los beneficios destinados a los clientes actuales para mantenerlos y atraer nuevos. Tanto su trayectoria como su posición geográfica le facilitan hacer esto posible. A su vez, cuentan con la posibilidad de abrirse a nuevos mercados por la inversión en infraestructura, de esta manera, se disminuyen los faltantes de stock y las bajas de mercadería por roturas o vencimiento.

Considerando el presente trabajo desde una visión profesional desde el rol del Profesional en gestión de los Recursos Humanos, se puede advertir el hecho de que Redolfi necesita replantear su estrategia organizacional actual, por una que se enfoque en sus colaboradores, en como retenerlos y lograr un sentimiento de pertenencia para que eso la trascienda y permita fortalecer su marca empleadora.

Para esto se deberá tener en cuenta que es una empresa familiar donde existe falta de delegación, superposición de funciones en la gerencia, carencia de personal idóneo para los diversos puestos, poca autoridad, comunicación informal, entre otros aspectos relevantes a considerar al plantear la propuesta.

El hecho de aceptar el cambio, entendiendo por qué es importante hacerlo, le daría la oportunidad de hacer frente a lo anteriormente mencionado contribuyendo a obtener beneficios internos, externos y económicos.

Marco Teórico

En la presente sección se mencionarán los conceptos teóricos más relevantes que definen a la Marca Empleadora y los pilares fundamentales que tendrán lugar en este trabajo, como lo son las experiencias de los empleados, la propuesta de valor al empleado y el Employee Journey Map.

Marca Empleadora

El concepto de marca empleadora o, en inglés, employer branding, tiene origen en el año 1996 con Tim Ambler y Simon Barrow, quienes la definieron como “el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece un empleo y que se identifican con la empresa empleadora” (Ambler, T., y Barrow, S, 1996) Dentro de los beneficios se incluyen las actividades de desarrollo, recompensas salariales y sentimientos de pertenencia, dirección y propósito (Ambler, T., y Barrow, S, 1996).

(Barrow, S. y Mosley, R., 2005) afirman que el employer branding posibilita la adaptación, desde la perspectiva del marketing, las técnicas y herramientas que se utilizan para poder atraer y contratar posibles candidatos talentosos, como también motivar y retener a los empleados actuales, destacando el posicionamiento de una empresa como empleadora. De esta manera, al igual que una marca de consumo comercial, la marca del empleador destaca los beneficios tanto racionales como emocionales que la organización brinda a sus empleados, con el fin de persuadir a posibles candidatos a que decidan trabajar en la empresa y no en otra.

(Borracchia, 2016) define el concepto de marca empleadora de la siguiente manera “Marca Empleadora es lo que dice con su nombre: aplicar conceptos de marketing y publicidad y trabajar a nuestra compañía como una marca, cuyo consumidor son aquellos que potencialmente podrían querer trabajar en ella”.

Es importante destacar que la marca empleadora, dentro de toda empresa, ya existe. Al margen de que, la hayan definido formalmente o no, ya tiene una forma determinada. El foco de discusión es en qué medida esa imagen realmente representa aquello que se desea proyectar como compañía. (Borracchia, 2016).

Respecto al Conuntry Report realizado por Randstad Awards, “En un mercado cada vez más competitivo, el employer branding es una herramienta crucial para atraer y retener talento. Incrementa la visibilidad de la organización en el mercado laboral y colabora para que se destaque por sobre la competencia” (Randstad Award , 2016)

Propuesta de valor al empleado (PVE)

En relación a la implementación de propuestas de valor a los empleados, (Aguado, M. y Jiménez, A., 2017) manifestaron que la PVE puede ser entendida como “el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma”.

“La oferta de valor que la organización pone a disposición del empleado a cambio de su esfuerzo, rendimiento y compromiso” es la definición expuesta por (Rodríguez-Tarodo, 2018) La propuesta de valor al empleado está compuesta por todos los beneficios, valores, políticas y procesos que la organización ofrece para el desarrollo y crecimiento de sus empleados (Rodríguez-Tarodo, 2018).

Para que cumpla su función de manera correcta, debe estar alineada a la estrategia de la empresa, amoldándose a las demandas y necesidades de los empleados y ser comunicada, tanto al público interno como externo de la organización para atraer nuevos candidatos y fidelizar al personal (Rodríguez-Tarodo, 2018).

Experiencia del empleado

Al hablar de los momentos básicos en la vida de un empleado se encuentran los siguientes: el proceso de acogida de la organización, la llegada al espacio físico de trabajo, la etapa de formación inicial, las evaluaciones de desempeño, la revisión salarial, los cambios de posición, ascensos o niveles de responsabilidad, una asignación a otros países y el momento de salida de la organización, sea voluntaria o no (Aguado, M. y Jiménez, A., 2017).

El ambiente cultural y los sentimientos que experimentan los empleados al trabajar para la empresa deben ser tenidos en cuenta. Un ambiente de trabajo positivo se consigue cuando los empleados se colocan en el centro de la empresa, se los valora y reconoce. Los líderes son accesibles, escuchan, motivan, colaboran y guían. Para ello es necesario tener espacios de encuentro donde se sientan escuchados, involucrarlos en el diseño de acciones, pensar “con” y no “por” ellos” (Aguado, M. y Jiménez, A., 2017).

Employee Journey Map (mapa de viaje del empleado)

El employee journey map, según lo planteado por el académico Gonzalo Guerra García en (ESAN, 2018) es:

...aquella herramienta que permite asegurar que los empleados tengan experiencias positivas dentro de la organización a lo largo de todo el ciclo laboral.

Según este concepto, el mapa consiste en un proceso que abarca desde la postulación, la incorporación y todo el desarrollo que el trabajador vivencia dentro de la empresa.

Además, Guerra Garcia sostiene que es muy importante monitorear el nivel de satisfacción del colaborador en cada etapa por la que este transita y realizar los ajustes correspondientes con el objetivo de poder brindar las experiencias deseadas. El grado de felicidad que tenga el empleado dentro de la empresa va a contribuir no solamente a su bienestar personal, si no que se verá reflejado en la productividad, calidad de los productos y posteriormente en la satisfacción por parte de los consumidores de los productos y servicios (ESAN, 2018).

No es posible pensar en una gestión exitosa de Marca Empleadora sin que estén integrados en la misma los conceptos anteriormente mencionados, ya que todos están relacionados entre sí. Generar una propuesta de valor al empleado en cada una de las instancias del Employee Journey Map con el fin de potenciar su experiencia y poder relevar el input de este último para retroalimentar con mejoras cada instancia del proceso de marca empleadora.

Diagnóstico

Retomando la información que se presentó a partir del análisis de la situación de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se determina que en lo que respecta a los Recursos Humanos y la falta de definición de los procesos propios del área que no se están realizando de manera correcta o por la inexistencia del mismo, pone a la empresa en una situación de vulnerabilidad en forma transversal a todo el “Employee Journey Map”, de inicio a fin.

Previo a iniciar el viaje de un nuevo colaborador, en el momento que se detecta la necesidad de cobertura o de generar un nuevo puesto, uno de los mayores riesgos que corre la empresa es no contar con personal competente dentro de su estructura que pueda cubrir estas posiciones. Esto se debe a que Redolfi no posee descripciones de todos los puestos y las que existen no se encuentran actualizadas, tampoco cuenta con un trabajo de diseño y evaluación de puestos, sumado a que no se desarrolla un proceso de reclutamiento y selección profesionalizado. En cuanto a las promociones internas, se otorgan las mismas considerando la confianza y antigüedad de quienes conforman los equipos de trabajo. Todos los aspectos mencionados son pasibles a no tener personal competente en los puestos, lo cual atenta al desempeño general de la organización y las relaciones internas.

En el inicio no se realiza un proceso de inducción a los nuevos colaboradores y se pierde la posibilidad de incorporarlos rápidamente a la cultura de la organización, como así también a los valores y de nutrirlos de información específica sobre los resultados que se espera de ellos.

En el desarrollo del colaborador en la empresa, no se trabaja sobre evaluaciones de desempeño y feedback a los mismos, además de una inexistencia de programas de formación. Es aquí donde A.J. & J.A. Redolfi pierde la posibilidad de trabajar sobre los desvíos existentes para mejorar desempeño y potenciar la proactividad de cada colaborador, son instancias fundamentales que deben realizar las empresas con sus equipos, con las que pueden obtener mejoras en los resultados individuales y grupales.

En el cierre del viaje, cuando se da la salida de un colaborador, no se trabaja formalmente sobre los motivos que desencadenaron dicha decisión, si bien la empresa cuenta con una rotación baja, no se aprovecha el análisis de esa información para realizar las mejoras correspondientes que permitan fidelizar al personal actual y mejorar el escenario para atraer nuevos talentos.

Las ineficiencias mencionadas anteriormente, influyen y afectan, en la marca empleadora de la empresa, la cual no está gestionada estratégicamente. En consecuencia, se ve perjudicada la motivación de los empleados y dificulta al desarrollo del sentido de pertenencia y compromiso de los mismos. En línea directa, disminuye el desempeño de cada uno impactando en la baja de la productividad, ocasionando pérdidas de tiempo y económicas. El aumento del ausentismo y la rotación del personal son inconvenientes que se presentan a menudo cuando existe una falta de motivación en los empleados.

El hecho de que una empresa no cuente con una estrategia definida de marca empleadora, tiende a convertirla en poco atractiva en el mercado laboral, afectando a la adquisición de nuevos talentos. Esto, puede que repercuta de forma negativa en el proceso de reclutamiento y selección, ya que probablemente las personas más calificadas no la considerarán como una opción para formar parte de ella, afectando en el tiempo y los costos que representa para la empresa dicho proceso.

Conclusión diagnóstica

A partir de lo expuesto y analizado hasta el momento, es notable la necesidad de profesionalizar estratégicamente la gestión sobre los recursos humanos en cada punto del Employee Journey Map para fortalecer la marca empleadora de la empresa A.J. & J.A. Redolfi.

El diseño y gestión debe ayudar a transformar la experiencia de los colaboradores a fin de que se sientan orgullosos de pertenecer a la misma, al igual que de recomendarla como un excelente lugar de trabajo.

En un mercado competitivo y con constantes innovaciones, es importante que la empresa genere un diferencial en cuanto a sus recursos humanos a tal punto que trascienda de lo interno a lo externo, permitiéndole tener un mejor posicionamiento e imagen con sus clientes, proveedores y público en general. Contar con una buena imagen externa y un desempeño interno profesional y efectivo, tendrá como resultado una performance positiva en términos de rentabilidad y ganancias.

Marca empleadora, es una tendencia que en la actualidad están desarrollando empresas que buscan crecer y diferenciarse del mercado, por lo que es necesario que A.J. & J.A. Redolfi realice sus esfuerzos en gestionarla.

Plan de Implementación

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de gestión de marca empleadora para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con el fin de mejorar la experiencia de sus colaboradores y atraer a los mejores talentos, obteniendo un aumento del 13% en su rentabilidad.

Objetivos específicos

1. Velar por la experiencia del colaborador en la organización a través de la incorporación de un Área de Recursos Humanos que lleve a cabo la realización de procesos profesionalizados.
2. Generar una propuesta de valor al colaborador diferencial, por medio de un rediseño de las principales instancias del Employee Journey Map.

Alcance

➤ Alcance geográfico: El proyecto de gestión de marca empleadora está dirigida a todo el personal de la empresa, por lo que, comprende a las sucursales en su totalidad (James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto).

➤ Alcance de contenido: Se plantea un alcance de contenido que involucra tanto a los estados financieros y contables de Redolfi, como a todas aquellas herramientas que proporciona la Marca Empleadora.

➤ Alcance temporal: Se plantea un alcance temporal de 12 meses, teniendo su inicio en Enero de 2022 y finalización en diciembre de ese mismo año.

Acciones

1. Incorporar el Área de Recursos Humanos a la empresa.

El área de Recursos Humanos de toda organización es la encargada de desarrollar estrategias a favor de los empleados y de manejar todas las actividades relacionadas con el personal. La fuerza laboral debe ser lo más importante para una empresa y es por esto que el departamento de recursos humanos es sumamente importante ya que es el encargado de valorar el capital humano. El hecho de no contar

con esta área, es el desencadenante de muchos de los aspectos negativos identificados en el diagnóstico de Redolfi.

Una nota publicada en (CEUPE magazine) señala que, uno de los primeros motivos por los que el área de recursos humanos es esencial en toda organización, es la alta competitividad del mundo laboral actual. Bajo estas circunstancias, hacer una selección de personal adecuada y, posteriormente, formar y retener a los profesionales más aptos es un aspecto esencial para el éxito de la empresa.

En este sentido, identificar el perfil de empleados que requiere la empresa es una de las tareas más importantes del área de recursos humanos. Seguidamente, también deberá asegurarse de que se adapten al sistema de la mejor manera y de que se sientan debidamente retribuidos y motivados.

Por lo cual, se propone incorporar en Redolfi un área de Recursos Humanos que tenga como finalidad profesionalizar los procesos específicos del área, y además, serán los responsables de llevar adelante la estrategia de marca empleadora en la empresa.

La dirección contratará un consultor especializado en Recursos Humanos, que acompañará en el diseño de los puestos y selección de los candidatos que cubran las nuevas posiciones de RRHH en la empresa, además, dicho consultor realizará asesoramiento durante un año, tiempo en el cual se realizará el rediseño e implementación del nuevo Employee Journey Map.

Plan de Acción: Objetivo Específico 1				
Nº	Acción	Recursos		
		Responsable	Físicos	Económicos
1.1	Contratación de consultor para realizar el proceso de selección de los candidatos que conformarán el Área de RRHH y acompañar a los mismos en el proyecto de marca empleadora.	Dirección	Internet, PC	Honorario total de consultoría: \$109.920
1.2	Definición de las descripciones de puesto para las posiciones de "Responsable de RRHH" y "Asistente de RRHH".	Consultor especializado + Dirección	Internet, PC, Documentación Interna	Honorarios de consultoría.
1.3	Reclutamiento y selección para los puestos de RRHH.	Consultor especializado + Dirección	Internet, PC, Espacio para entrevistas	Honorarios de consultoría, Exámenes pre ocupacionales: \$10.800
1.4	Inducción y formación de los nuevos integrantes de RRHH.	Consultor especializado + Dirección	Internet, PC, Espacio de trabajo	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH: \$1.371.326
1.5	Presentación en cada sitio de la nueva Área e integrantes de RRHH a todos los colaboradores de la empresa.	RRHH + Consultor especializado + Dirección	Internet, PC, Proyector	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH

Ilustración 1 Elaboración Propia

2. Rediseñar las principales instancias del Employee Journey Map

Utilizar la metodología del Employee Journey Map consiste en gestionar la ruta de las experiencias de un colaborador a lo largo de su vida dentro de una empresa. Generar una propuesta de valor en cada una de ellas, favorecerá internamente en una mayor satisfacción laboral que permitirá a Redolfi posicionar su marca empleadora y obtener mejoras en su rentabilidad.

Una nota publicada en (Ascendo.blog, 2020) señala que, un trabajador feliz es hasta un 40% más productivo y un 80% más creativo e innovador y que la implementación de este tipo de estrategias sobre el Employee Journey Map, genera ventajas a las empresas como aumento de compromiso y productividad de sus colaboradores, mejora de ambiente laboral, permite alineación a los objetivos de la empresa, fortalece una cultura de colaboración, disminuye el ausentismo y rotación, genera embajadores de marca, entre otros beneficios.

Lo que se propone, es un ambicioso plan que pueda rediseñar estratégicamente los principales hitos del Employee Journey Map con el fin de posicionar a Redolfi y hacer exitosa su marca empleadora.

Se trabajará con los siguientes puntos del mapa: reclutamiento y selección; onboarding; comunicación interna y programas de fidelización, evaluaciones, feedback y capacitaciones; instancias de salida de colaboradores. Cada uno de los puntos mencionados atravesarán por una instancia de análisis de tendencias y casos de éxito en otras marcas empleadoras posicionadas, se realizará un diseño y plan de acción para desarrollarlas, luego se presentarán a la dirección y al ser aprobadas, se realizará la implementación de las mismas y serán parte de la gestión del área de Recursos Humanos.

Al comienzo de este plan se gestionará una encuesta de clima interno, la misma será un punto de partida para comparar los resultados al finalizar el periodo de implementación de todas las acciones, ya que se concluirá con una nueva realización de la misma encuesta de clima con el fin de analizar si hubo mejoras en la satisfacción con las acciones ejecutadas, y aprovechar la información de puntos débiles para seguir fortaleciendo la marca empleadora de Redolfi.

Plan de Acción: Objetivo Específico 2					
Nº	Acción	Principales puntos	Recursos		
			Responsable	Físicos	Económicos
2.1	Encuesta de clima - inicial	Incorporación de encuesta de clima interno en formato digital, con esquema de preguntas cuantitativas y cualitativas, la misma será realizada de manera periódica con el fin de poder realizar comparaciones entre los distintos periodos. Una vez obtenidos los resultados, se procesarán los mismos y se aprovechará la información para tener en cuenta los puntos débiles que puedan potenciarse en el rediseño del mapa del viaje del colaborador.	Consultor especializado + RRHH + Dirección	Internet, PC, Indicadores y reportes	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH
2.2	Rediseño de las instancias de reclutamiento y selección	Definición total del procedimiento. Tanto como para búsquedas internas y/o externas, se debe garantizar seleccionar personal competente. Actualización de las competencias requeridas y descripciones de puestos de la empresa, a fin de contar con información clara de los requisitos de cada puesto a seleccionar. Creación de cuenta en páginas como LinkedIn y Computrabajo para posicionar las búsquedas externas que se realicen.	Consultor especializado + RRHH	Internet, PC, Organigrama	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH, LinkedIn Premium: \$28.701
2.3	Rediseño del onboarding	Inducción a la cultura, incorporarles los conceptos de misión, visión y valores. Entrega de un kit de bienvenida. Puntos de encuentro con superiores y compañeros. Generar cronogramas formativos y evaluativos para cada puesto.	Consultor especializado + RRHH	Internet, PC	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH, Kit Bienvenida: \$25.000
2.4	Rediseño de la comunicación interna y fidelización	Utilizar la Comunicación interna como herramienta para generar comunidad y difundir acciones. Generar un programa de beneficios para los colaboradores, ejemplo descuentos en la compra de productos que comercializa la empresa. Realizar eventos y obsequios para fechas especiales, ejemplo cumpleaños.	Consultor especializado + RRHH	Internet, PC	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH,
2.5	Rediseño de las instancias de desarrollo	Incorporar evaluaciones de desempeño a todos los puestos, trabajar junto a cada responsable en el diseño de la misma y establecer la modalidad en que se realizarán los feedback; otorgar premios y menciones a quienes alcancen los resultados esperados. Relevar junto a responsables las necesidades de capacitación para sus equipos, analizar los resultados de las evaluaciones y con dicha información, elaborar un programa de capacitación; realizar un taller de liderazgo e inteligencia emocional para todos los mandos medios.	Consultor especializado + RRHH	Internet, PC, Indicadores y reportes	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH, Capacitación Líderes: \$48.400
2.6	Rediseño de la instancia de salida de colaboradores	Realización de instancias de feedback y registros sobre la experiencia de los colaboradores que deciden renunciar. En caso de desvinculación, registro de motivos. Análisis de ambos registros para generar planes de acción que disminuyan la rotación.	Consultor especializado + RRHH	Internet, PC, Indicadores y reportes	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH.

2.7	Encuesta de clima - cierre	Luego de un periodo en el cual se realizaron mejoras en los procesos del mapa de viaje del colaborador, se vuelve a realizar la encuesta de clima interno, con el objetivo de escuchar la experiencia de los colaboradores y comparar los resultados con la encuesta inicial, a fin de analizar si hubo crecimiento en la satisfacción y cuáles son los puntos a mejorar para retroalimentar y potenciar el proceso.	Consultor especializado + RRHH + Dirección	Internet, PC, Indicadores y reportes	Honorarios de consultoría, Sueldos del personal de RRHH.
-----	----------------------------	--	--	--------------------------------------	--

Ilustración 2 Elaboración Propia

En los Anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10 se adjunta más información sobre las acciones propuestas y sus costos.

Diagrama de Gantt

A través de la siguiente herramienta, se exponen los tiempos necesarios para llevar a cabo cada una de las acciones planteadas.

Cronograma de Acciones													
Acciones	Actividades	2022											
		Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
1	1.1												
	1.2												
	1.3												
	1.4												
	1.5												
2	2.1												
	2.2												
	2.3												
	2.4												
	2.5												
	2.6												
	2.7												

Ilustración 3 Elaboración Propia

Ejercicio de costos de la propuesta

A continuación, se detallan los costos de la propuesta necesarios para cada plan de acciones:

En primera instancia se efectúa la contratación de un Licenciado en Recursos Humanos, quien tendrá el rol de consultor externo dentro de la empresa y acompañará a la organización durante todo el 2022. Su función es gestionar la incorporación de la nueva Área de Recursos Humanos y acompañar a los miembros de dicha área con asesoramiento para el desarrollo del proyecto de marca empleadora. La contratación del profesional involucra la siguiente inversión:

- Costo por hora \$458.
- Costo mensual por 20 horas = \$9.160
- Costo anual por 12 meses = \$109.920

Plan de Acción 1:

- La contratación de un Responsable de RRHH y un Asistente en RRHH, representa un costo de \$76.666 por mes para el Responsable y \$48.000 por mes para el Asistente. Total por 11 meses: \$843.326 (Responsable) + \$528.000 (Asistente) = \$1.371.326
- Costo de exámenes pre ocupacionales para ambos candidatos: \$10.800.

Plan de Acción 2:

- Taller de liderazgo e inteligencia emocional para líderes y mandos medios. Costo del proveedor “Evoltis Academy” \$48.400.
- Suscripción de LinkedIn Premium \$3.189 /mes = \$28.701 (por 9 meses).
- Adquisición de Kit de Bienvenida x 50 unidades = \$25.000

Costo de la Propuesta	
Período	2022
Plan de acción 1	
Honorario Consultor de RRHH	\$ 109.920,00
Exámenes Pre ocupacionales	\$ 10.800,00
Sueldos nuevas posiciones de RRHH	\$ 1.371.326,00
Plan de acción 2	
Taller de Liderazgo e Inteligencia Emocional	\$ 48.400,00
Suscripción LinkedIn Premium	\$ 28.701,00
Kit de Bienvenida	\$ 25.000,00
Total	\$ 1.594.147,00

Ilustración 4 Elaboración Propia

Evaluación del Proyecto

Para medir los resultados y rendimientos de la inversión se utilizará el indicador ROI (Retorno de la Inversión).

El ROI es el indicador utilizado para comparar el beneficio en relación al costo de la inversión que requiere la propuesta. Se toma como beneficio el ingreso proyectado planteado en el objetivo general y los costos son los establecidos en el presupuesto de la propuesta.

La información financiera brindada por la organización es del año 2018, por ende, se deben actualizar los valores de los años siguientes utilizando la tasa de inflación:

Año	Índice Inflacionario	Valor que representa	Rentabilidad Operativa
2018	-	-	\$ 6.195.536,11
2019	53,80%	\$ 3.333.198,42	\$ 9.528.734,53
2020	36,10%	\$ 3.439.873,16	\$ 12.968.607,69
2021	52,50%	\$ 6.808.519,04	\$ 19.777.126,73
2022	40,00%	\$ 7.910.850,69	\$ 27.687.977,42

Ilustración 5 Elaboración Propia

Dado que el proyecto tiene como objetivo el aumento de la rentabilidad de la empresa y que el periodo de tiempo en el que se llevaran a cabo las acciones es durante todo el 2022, se ajustan los valores según la tasa de inflación estimada a través de una investigación que propone el REM (Relevamiento de Expectativas de Mercado). El fin de este proyecto es aumentarla un 13%, lo que representa \$3.599.437,06

Para llevar a cabo el cálculo del ROI, se debe restar el costo de la propuesta al beneficio:

- $(\$3.599.437,06 - \$1.594.147,00) = \$2.005.290,06$

Posteriormente, para obtener el porcentaje de retorno de la inversión, se debe dividir el resultado de la resta anterior por el costo de la inversión y multiplicar el resultado por 100.

- $(\$2.005.290,06 / \$1.594.147,00) * 100 = 125\%$

El resultado concluye que por cada peso que la empresa invierta, retorna un peso con veinticinco centavos, haciendo rentable la propuesta planteada.

Conclusiones y Recomendaciones

Con el fin de abordar la problemática planteada y lograr que la empresa Redolfi se posicione, se propone un proyecto con acciones que conlleven al fortalecimiento de su marca empleadora.

Se incorpora un Área de Recursos Humanos, para comenzar a profesionalizar las gestiones específicas del área y los integrantes de la misma, serán los responsables de liderar y gestionar el proyecto de marca empleadora en la organización.

El foco del diseño de marca empleadora propuesto es trabajar estratégicamente las principales verticales del employee journey map, con el fin de generar una propuesta de valor al empleado y mejorar la experiencia de los mismos.

Redolfi al gestionar estratégicamente su marca empleadora adquiere diversos beneficios para su empresa, como una mejora su imagen; mejorar el nivel de captación de talentos; compromete y motiva a sus colaboradores; disminuye los indicadores de ausentismo y rotación del personal, reduce costos de reclutamiento y retención.

Según el análisis de costos y retorno de la inversión realizado, la propuesta realizada es rentable para la empresa.

Para finalizar, se plantean algunas recomendaciones que le permitan a Redolfi afianzar el crecimiento de su rentabilidad por medio de la gestión de su marca empleadora:

Consolidar el Área de Recursos Humanos recientemente incorporada a la estructura de la organización, para que no pierda el foco y logre continuar potenciando la marca empleadora de la empresa de forma periódica. Una vez finalizado el plazo establecido de contratación de consultoría especializada, evaluar la continuidad de la misma, en relación a los beneficios que se pueda obtener con dicho acompañamiento en la gestión.

Desarrollar el programa de beneficios para los colaboradores de la empresa, con el fin de generar una mayor fidelización a la estructura actual y para lograr una propuesta superadora al momento de reclutar nuevos colaboradores.

Utilizar la comunicación externa desde el uso de las redes sociales, páginas de empleo y LinkedIn para promocionar a Redolfi como marca empleadora, de esta manera podrán aprovechar estos canales para la atracción de nuevos talentos.

Si bien se logra alcanzar lo planteado en el objetivo general, se sostiene que, ampliando el horizonte temporal de la propuesta, acompañada de nuevas acciones que favorezcan la marca empleadora se consolidaría aún más el proyecto. Dicho esto, es prioritario continuar escuchando la voz de sus colaboradores, por medio de las encuestas de clima planteadas o incorporando focus group, como así también observar atentamente las tendencias realizadas en este sentido en otras organizaciones.

Recursos Humanos junto a la Dirección con la información relevada de todo el proceso, deben continuar fortaleciéndolo periódicamente con actualizaciones y nuevos planes de acción para llevar a su marca empleadora al éxito.

Bibliografía

- Ascendo.blog.* (4 de 8 de 2020). Obtenido de <https://blog.acsendo.com/que-es-el-employee-journey-map/>
- Escorpiongroup.* (2021). Obtenido de <http://escorpiongroup.com.ar/>
- Evoltis.* (15 de 06 de 2021). Obtenido de <https://evoltis.com/>
- Glassdor.* (15 de 6 de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-licenciado-en-recursos-humanos-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,38.htm?clickSource=searchBtn
- Linkedin.* (2021). Obtenido de <https://www.linkedin.com/premium/products/?destRedirectURL=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Ffeed%2F%3FshowPremiumWelcomeBanner%3Dtrue&indexDestRedirectURL=https%3A%2F%2Fwww.linkedin.com%2Ffeed%2F%3FshowPremiumWelcomeBanner%3Dtrue&indexIntentType=explore&i>
- Sanatorio de la Cañada .* (2021). Obtenido de <https://sanatoriodelacanada.com/>
- StarmeUp.* (1 de 9 de 2021). Obtenido de <https://blog.starmeup.com/es/gestion-del-desempeno/employee-journey-map/>
- Aguado, M. y Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella.* Almuzara.
- Ambito. (31 de Agosto de 2021). La inflación en agosto fue del 2,6%, según Ferreres. *Ambito.*
- Ambler, T., y Barrow, S. (1996). *The employer brand. The Journal of Brand Management.*
- Argentina.gob.ar. (28 de Marzo de 2021). *Argentina.gob.ar.* Obtenido de <https://cutt.ly/Vbp0G1f>
- Argentina.gob.ar. (9 de Septiembre de 2021). Se triplicó la cantidad de MiPyMEs que pueden acceder a los beneficios fiscales y créditos subsidiados. Buenos Aires, Argentina.
- Arnau, J. C. (25 de Abril de 2021). *Infobae.* Obtenido de <https://cutt.ly/fbp2iof>

- Arnau, J. C. (25 de 04 de 2021). *Infobae*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de Infobae: <https://www.infobae.com/opinion/2021/04/25/argentina-2021-menos-trabajo-y-menos-trabajadores/>
- Award, R. (2016). *El poder de la atracción trabajando para tu empresa*.
- Award, R. (2016). *El poder de la atracción trabajando para tu empresa*. Country Report.
- Barrow, S. y Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Inglaterra: John Wiley & Sons, Ltd.
- Blasco Lopez , M., Rodrigues Tarodo, A., & Fernandez Lores, S. (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. España: Universia Business Review.
- Boettner, M. (24 de Agosto de 2021). <https://www.infobae.com/economia/2021/08/25/para-la-ocde-la-economia-argentina-aun-esta-28-por-debajo-del-nivel-que-tenia-antes-de-la-pandemia/>. *Infobae*.
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías*. Nicolás Agustín Di Candia. Obtenido de https://5d6d92f9-a06b-440e-896c97a165b7d462.filesusr.com/ugd/318e83_fff12447b55c45c0863c8eb80cfca19e.pdf
- Canvas. (2021). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11815/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Carpena, R. (20 de Marzo de 2021). El Gobierno limitó la aplicación de la ley de teletrabajo: despertó elogios en el empresariado y críticas del sindicalismo K. *Infobae*.
- Carrizo, D. B., & Ducler Sartor, P. (2017). *Cooperativa de Obras y Servicios Limitada de Río Tercero: una mirada hacia la comunicación interna*. <https://cutt.ly/ybd0FQR>.
- Cegid Meta 4. (s.f.). *Cegid Meta 4*. Obtenido de <https://www.meta4.es/employee-experience/>

- CEUPE magazine*. (s.f.). Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/la-importancia-de-los-rrhh-en-las-empresas.html>
- Consultora Gestal*. (s.f.). Obtenido de <https://www.consultoragestal.com/employee-journey-map/>
- Contino, C. (24 de 9 de 2020). Del teletrabajo a la propuesta de valor al empleado. *El Cronista*.
- El Cronista. (11 de 8 de 2021). La pobreza alcanza a la mitad de la población argentina. *El Cronista*.
- El Economista. (26 de 04 de 2021). *El Economista*. Recuperado el 25 de 04 de 2021, de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>
- Encuestas IT*. (s.f.). Obtenido de <https://www.encuestasit.com/sueldo-coordinador-a-de-rrhh-argentina-2020-373>
- Equipos & Talento. (07 de 09 de 2020). *Equipos & Talento*. Recuperado el 23 de 04 de 2021, de Equipos & Talento: <https://www.equipoystalento.com/reportajes/comunicacion-corporativa>
- ESAN. (2018). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/employee-journey-map-el-factor-para-mejorar-la-experiencia-del-empleado/>
- Evoltis Academy*. (s.f.). Obtenido de <https://evoltis.com/evoltis-academy/>
- García, G. G. (2018). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/employee-journey-map-el-factor-para-mejorar-la-experiencia-del-empleado/>
- Glassdor*. (s.f.). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/c%C3%B3rdoba-responsable-de-rrhh-sueldo-SRCH_IL.0,7_IM959_KO8,27.htm?clickSource=searchBtn
- Glassdor*. (s.f.). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Pago-mensual/Grupo-Ecipsa-HR-Assistant-C%C3%B3rdoba-Pago-mensual-EJI_IE2703719.0,12_KO13,25_IL.26,33_IM959.htm

- Indec. (Segundo Semestre de 2020). *Indec*. Obtenido de <https://cutt.ly/Mbp2Qbu>
- Infobae. (9 de Abril de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://acortar.link/dMwJs>
- Infobae. (8 de 9 de 2021). Llegaron a la Argentina las primeras 100 mil dosis de vacunas Pfizer contra el COVID-19. *Infobae*.
- iProUP. (16 de Abril de 2021). *iProUP*. Obtenido de <https://cutt.ly/0bp2Ka3>
- Kanenguiser, M. (15 de Abril de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://cutt.ly/qbp21Hk>
- La Voz, R. (13 de Abril de 2021). *La Voz*. Obtenido de <https://cutt.ly/Lbp25Qv>
- Lainez Castro, J. (2016). *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención de talento, una revisión conceptual*. Ecuador.
- Manzoni, C. (21 de Marzo de 2021). *La Nacion*. Obtenido de <https://cutt.ly/7bp9uw4>
- Martin, R. (1 de 2 de 2021). *Pervasive Technologies*. Obtenido de <https://pervasive-tech.com/es/blog/2021/02/01/artificial-intelligence-in-supermarkets-the-road-to-a-more-human-experience/>
- Martinez Valencia, A., Montero Mesa, L., & Bolanos Delgado, M. (2019). *Diseño de una Propuesta para el Fortalecimiento de la Marca Empleadora en la Agencia Tropipasto de San Juan de Pasto*. San Juan de Pasto.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de <https://cutt.ly/tbp9TY9>
- Randstad Award . (2016). *El poder de la atracción trabajando para tu empresa*.
- Rodríguez-Tarodo, A. R. (2018). *Employer branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Madrid: Pearson Educación.
- Rouco, M. A. (16 de Abril de 2021). *Marcelo Bonelli*. Obtenido de <https://cutt.ly/bbp96iv>
- Saravia Frias, B. (08 de 23 de 2021). La política argentina, de la tragedia a la burla. *La Nación*.
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. (Agosto de 2019). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20190822_sayds-desarrollo_productivo_impacto_ambiental-version_web.pdf.

Siboldi, J. I. (19 de Abril de 2021). *Abogados.com.ar*. Obtenido de <https://cutt.ly/Hbp3yDx>

Villani Leyva, P. (2017). *La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento*. Lima : Peru.

Voz, L. (15 de Abril de 2021). *La Voz*. Obtenido de <https://cutt.ly/Ibp3gRs>

Anexos

Anexo 1: Employee Journey Map o mapa de experiencia del colaborador.

El mapa de experiencia del empleado es una herramienta que permite definir y analizar las diferentes etapas o momentos claves del viaje de los candidatos, empleados y ex empleados de una organización. Momentos como el del “primer día de trabajo”, el “un ascenso” o aquellas vivencias y acontecimientos importantes a nivel personal, como el nacimiento de un hijo o la pérdida de un familiar lógicamente marcarán la experiencia de cada empleado. Es fundamental conocer estos momentos clave para poder identificar las necesidades, expectativas, temores, etc. que tienen en cada etapa y generar un vínculo emocional positivo con la empresa.

Adicionalmente, será conveniente que cada organización realice un análisis de estos momentos que más pueden afectar a sus profesionales en función a sus características. El diseño de su propia “curva de experiencia” le permitirá detectar los puntos fuertes o débiles que viven sus empleados durante este recorrido y trabajar sobre ellos, algo que sin duda marcará la diferencia, tal y como queda de manifiesto en la publicación “Design your employee experience as thoughtfully as your design your customer experience” de Harvard Business Review, según la cual “aquellas empresas que puedan permitírselo deben llevar a cabo la integración de estrategias de segmentación y tácticas personalizadas con el fin de proporcionar experiencias diseñadas para atraer diferentes segmentos”.

Las empresas saben que retener el talento no es una tarea sencilla, por lo que generar un conjunto de experiencias positivas en sus trabajadores es algo fundamental. Por ello, utilizar herramientas como Employee Journey Map, que te permitan escuchar y motivar a tus empleados, y hacer así un estudio de cada caso de manera personalizada, genera una serie de beneficios en los profesionales tales como:

- Aumento del rendimiento. Conocer los impactos negativos de nuestros empleados hace que podamos eliminarlos, para incrementar así la motivación.
- Aumento de confianza. Al tener la posibilidad de proporcionar feedback de sus sentimientos y sensaciones sobre la empresa.

➤ Fortalecer los canales de comunicación. Gracias a la aplicación de esta metodología, se mejora la comunicación entre la empresa y el empleado.

➤ Mayor grado de satisfacción. Sentirse escuchado por la empresa genera un grado de felicidad y bienestar en nuestros empleados.

Extractos extraídos de (Cegid Meta 4)

Anexo 2: Employee Journey Map: ¿Cómo aprovechar cada experiencia al máximo?

extraído de (StarmeUp, 2021)



Anexo 3: Sueldo Coordinador de Recursos Humanos (consultor) extraído de (Encuestas IT)

Coordinador/a de RRHH 👤

Especialidad: Empleos Recursos Humanos

Sueldo bruto: \$ 55.000 (pesos, Argentina)

Edad: 36

Experiencia: 12 años

Educación: Universitario completo

Lugar de trabajo: Buenos Aires, Argentina

Descripción:
Trabajo 30 horas por semana.

Anexo 4: Sueldo Responsable de RRHH extraído de (Glassdor)



Anexo 5: Sueldo Asistente de RRHH extraído de (Glassdor)

Pago por mes para HR Assistant en Grupo Ecipsa en Área Córdoba

Actualizado el 23 de sep. de 2021

- Área Córdoba Cualquier experiencia

 **Confianza baja**

Sobre

\$ 48.253 - \$ 51.724/mes

Promedio del sueldo base

1 Sueldo

Anexo 6: Costo examen pre ocupacional extraído de (Sanatorio de la Cañada , 2021)

Presupuesto - Exámenes Preocupacionales

Estimados,

El costo total para la realización de 2 exámenes preocupacionales es de \$10.800

Seguimos en contacto por cualquier consulta. Saludos cordiales.

--

E-mail: info@sanatoriodelacanada.com.ar

Web: www.sanatoriodelacanada.com

Anexo 7: Kit de Bienvenida personalizado, extraído de (Escorpiongroup, 2021)



marketing promocional
escorpion
group

info@escorpiongroup.com.ar
7399 9694

KIT BIENVENIDA

Kit Bienvenida incluye


- Mochila Fly con cordón
- Botella metálica de 400 cc
- Alcohol en gel con dosificador
- Auriculares helio
- Cuaderno a5
- Lapicera metálica
- Tag

Todo lleva su logo

Cantidad mínima 50 unidades **\$25.000**



Anexo 8: Costo de taller de liderazgo e inteligencia emocional “Evoltis Academy”
extraído de (Evoltis, 2021)



Propuesta de formación
Modalidad Mix Virtual y Presencial

- Participantes: Mandos Medios, empresa Redolfi
- Canal: 3 encuentros virtuales y 2 presenciales
- Total: 10 hs por participante
- Total: 5 encuentros de 2 hs c/u
- Modalidad taller: co-construcción y dinámica grupal de implementación de las herramientas.

EJERCICIO DE COSTOS Y CONDICIONES COMERCIALES


En base a las condiciones enumeradas precedentemente se presupuesta:

FORTALECIMIENTO DEL SKILL LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

- Incluye: 10 hs
- Valor total: \$40.000

Incluye:
Equipo consultivo interdisciplinario expertos
Customización de contenidos y book entregables
Adecuación de contenidos y metodología
Gestión de bench marking en mercado
Reunión de devoluciones parciales y finales

Condiciones comerciales:
Los costos no incluyen el I.V.A
Forma de Pago: a definir
Validez de la propuesta: 30 días




San José de Calasanza 80
X0000LNB, Córdoba, ARG
+54 351 4880050
comercial@evoltis.com


Anexo 9: Costo de suscripción LinkedIn Premium extraído de (LinkedIn, 2021)

Funcionalidades de Premium Business


Los miembros con Premium Business obtienen de media 6 veces más visualizaciones de perfil.

**15 mensajes InMail™**


Comunícate con cualquier persona en LinkedIn, incluso si no estás conectados.

**Quién ha visto tu perfil**


Ve quién ha visto tu perfil en los últimos 90 días y cómo te encontraron.

**Visualización ilimitada de perfiles**

Ve perfiles a través de los resultados de búsqueda de manera ilimitada, así como sugerencias de perfiles. ¡hasta los de 3er grado!

**Información de negocios**

Obtén información detallada sobre el crecimiento de una empresa y sus tendencias funcionales.

**Cursos en video en línea**

Adquiere las aptitudes empresariales, técnicas y creativas con más demanda de la mano de expertos del sector gracias a LinkedIn Learning.

[Comenzar mi mes gratis](#)

Después de un mes gratis, paga tan solo 3.189,00 AR\$/mes, si se te factura anualmente.
Sin compromiso durante un mes. Puedes cancelar en cualquier momento.

Anexo 10: Encuesta de clima interno (Elaboración Propia)

¡QUEREMOS CONOCER TU EXPERIENCIA!



REDOLFI

En A.J & J.A REDOLFI, nos interesa conocer tu experiencia ya que la misma nos ayuda a mejorar.
Te recordamos que las respuestas son anónimas, debiendo solo identificar el Sector en la cual te desempeñas.
Responderás a cada pregunta indicando la opción que mejor represente tu opinión respecto al tema evaluado.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Indique una calificación entre 1 y 5, teniendo en cuenta que:
5 =totalmente de acuerdo/ altamente satisfactorio / excelente
4 = de acuerdo / muy satisfactorio / muy bueno
3 = ni acuerdo ni desacuerdo / bueno
2 = en desacuerdo / poco satisfactorio / regular
1 = totalmente en desacuerdo / insatisfactorio / malo

[Iniciar sesión en Google](#) para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

¿SECTOR EN EL CUAL TE DESEMPEÑAS?

Elige

5) Mi superior: ¿me informa como estoy haciendo mi trabajo y como puedo mejorar ?

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6) ¿Mi superior me acompaña con capacitación y orientación respecto a las tareas?

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7) ¿El trato que recibo de mis jefes es cordial y respetuoso?

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

8) ¿En mi sector soy tratado de manera igualitaria respecto a mis compañeros?

1 2 3 4 5
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9) ¿En mi área existe confianza y espíritu de cooperación?

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10) ¿En mi área se reconocen los conflictos existentes y se adoptan medidas para solucionarlos?

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

11) La comunicación en mi sector de trabajo es...

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfactoria Totalmente satisfactoria

12) ¿Los medios de Comunicación Institucional utilizados (mails/blog de comunicación interna/carteleras/etc.) son los adecuados?

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

13) ¿Somos alentados a trabajar en equipo?

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

14) ¿La tarea que desarrollo y mi desempeño son reconocidos?

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15) ¿La empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral / profesional?

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

16) La capacitación que recibo para realizar mi trabajo es...

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfactoria Totalmente satisfactoria

17) La respuesta que obtengo de otras áreas de la empresa es...

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfactoria Totalmente satisfactoria

18) Las condiciones edilicias y medidas de higiene y seguridad laboral son...

1 2 3 4 5

Totalmente insatisfactoria Totalmente satisfactoria

19) En la empresa son tenidos en cuenta los problemas personales de los colaboradores

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

20) Estoy dispuesto a poner un esfuerzo extra para lograr los objetivos del área

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

21) Las acciones y procesos llevados adelante por Recursos Humanos (Comunicación / Administración / Selección / Inducción / Eventos / etc.) son...

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfactorias

Totalmente Satisfactorios

22) El salario que recibo en relación a otras empresas del rubro es...

1 2 3 4 5

Totalmente Insatisfactorio

Totalmente Satisfactorio

23) ¿Recomiendo la empresa REDOLFI como lugar de trabajo?

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

Déjanos tus comentarios y/o sugerencias. ¡Muchas gracias!

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario