



Trabajo Final de Grado

**“Posicionamiento de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. como Marca Empleadora  
en Época de Pandemia”**

María Verónica Furrer

DNI 23.557.308

Legajo VRHU 12018

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba – Argentina

Año 2021

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por el don de la Vida y a mi Madre por la crianza que me dio.

A mis hijos Belén, Valentín y a mis hermanas por el apoyo incondicional.

A mi tutora del CAU de La Rioja Lic. Silvia Díaz Bazán.

También quiero agradecerle a mi compañero que siempre estuvo disponible para guiarme o apoyarme en lo que necesité en esta última etapa.

Y por último a las docentes con las que rendí el EFIP 1, Lic. Correa y que la Lic. Daniela Rinconez, quien también me acompañó en esta etapa final.

Solo me queda decir, parafraseando al físico Albert Einstein, “Estoy agradecida por todos los que me dijeron No, es gracias a ellos que estoy siendo yo misma”.

Simplemente GRACIAS.

## Resumen

La empresa A. J.& J.A. Redolfi S. R. L. es una compañía familiar con más de 60 años dedicada al comercio. Cuenta con una gran trayectoria en el negocio de distribución. Es una firma de ventas mayoristas de productos de primeras líneas alimenticios, artículos de limpieza entre otros. Situada en el interior de la provincia de Córdoba con varias unidades de negocios en distintos departamentos de la provincia.

No cuenta con la gestión de su Marca Empleadora, la cual posicionaría su reputación como empleador en el mercado de los recursos humanos atrayendo los perfiles necesarios para los distintos puestos de trabajo como así también reteniendo a aquellos que ya pertenecen a la empresa, a través de su fidelización y desarrollo personal dentro de A. J.& J.A. Redolfi S. R. L.

Se debe trabajar en un plan de desarrollo y capacitación de la Marca Empleadora. Un proyecto de Employer Branding, el cual bien implementado como estrategia permitirá lograr ventajas competitivas, mejorar la atracción, retención y desarrollo de los talentos, al proporcionar mejores condiciones de trabajo.

Este Reporte de Caso: “Posicionamiento de A. J. & J. A. Redolfi SRL como Marca Empleadora en Época de Pandemia” ofrece un Plan de Implementación en el que se orienta en la construcción y gestión de la Marca Empleadora a través de una Propuesta de Valor al Empleado, Posicionamiento de la Marca Empleadora en Redes Sociales y Capacitación para los propietarios y gerentes sobre la Gestión de Marca Empleadora.

A través de dicha implementación se busca un retorno de la inversión de alrededor del 15% de sus ganancias netas, las que reportarán en un aumento en la productividad de los colaboradores, disminución en los costos de reclutamiento, selección e inducción, baja en la rotación de personal, gestión del clima organizacional positivo, aumentando la retención y por consiguiente disminuyendo las desvinculaciones.

Al llevar a cabo el Proyecto de Aplicación y Diseño del “Posicionamiento de A. J. & J. A. Redolfi SRL como Marca Empleadora en Época de Pandemia” sumara también otras ventajas, como la mejora del clima organizacional, una mejor retención y desarrollo de los colaboradores.

### *Palabras Claves*

Marca Empleadora, Employer Branding, Propuesta de Valor al Empleado, Fidelización del Empleado, Medios Digitales

# Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de situación</b> .....	7
<i>Análisis PESTEL</i> .....	8
<i>Factores Políticos</i> .....	8
<i>Factores económicos</i> .....	10
<i>Factores sociales</i> .....	11
<i>Factores tecnológicos</i> .....	12
<i>Factores Ecológicos</i> .....	12
<i>Factores Legales</i> .....	12
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	13
<i>Poder de negociación con los proveedores</i> .....	13
<i>Poder de negociación con los clientes</i> .....	14
<i>Rivalidad entre competidores</i> .....	14
<i>Amenaza de productos sustitutos</i> .....	14
<i>Barreras de entrada: nuevos competidores</i> .....	14
<i>Análisis FODA</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	17
<i>Marca Empleadora</i> .....	17
<i>Propuesta de Valor al Empleado</i> .....	19
<b>Plan de Implementación</b> .....	23
<i>Objetivo General</i> .....	23
<i>Objetivos Específicos</i> .....	23
<i>Alcance</i> .....	23
<i>Acciones</i> .....	23
<i>Implementación Propuesta de Valor al Empleado</i> .....	23
<i>Posicionamiento de la Marca Empleadora en Redes Sociales</i> .....	25
<i>Capacitación: Gestión de Marca Empleadora</i> .....	26
<i>Medición de la Propuesta</i> .....	28
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	28
<i>Retorno de la inversión</i> .....	29
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	31
<b>Bibliografía</b> .....	33

## Introducción

El siguiente trabajo final de graduación tiene como objeto de análisis la empresa distribuidora A. J. & J. A. Redolfi, en la que se llevará a cabo un diagnóstico de acuerdo a la información brindada, el que nos permitirá implementar medidas de fortalecimiento o de cambio en aquellas actividades/áreas que así lo requieran. La finalidad del trabajo será mejorar aquellos procesos, que impactarán en un Proyecto de Aplicación y Diseño de Marca Empleadora que les permita diferenciarse de la competencia.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi se encuentra en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, Argentina. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto, Córdoba Capital y distribuidoras en James Craik desde donde se centralizan las compras a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial, como así también se controla y se dirige a las mismas. Su ubicación estratégica favorece el desarrollo local de James Craik, gracias a la Ruta Nacional N.º 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la Ruta Provincial N.º 10. Dicha localidad cuenta con aproximadamente 5.326 habitantes.

Cuenta con una plantilla de 170 personas y un parque automotor de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte. En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas. En cuanto a los clientes que maneja la empresa tienen dos grandes grupos, los pequeños y medianos clientes que son en general despensas de barrios, minimercados, kioscos, etc. unipersonales o con pocos empleados, limitados recursos y volúmenes de ventas reducidas. Por otro lado, tienen un grupo de clientes que son pocos, pero importantes en el volumen de facturación que realizan.

Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. no gestiona su Marca Empleadora como tampoco cuenta con el área de recursos humanos, no tiene un protocolo de reclutamiento como de selección ni de inducción. Tampoco cuentan con un plan de comunicación sobre su propuesta de valor al empleado hacia su público de interés. Si bien cuentan con un buen clima laboral en general, no lo gestionan, por lo que se está desaprovechando una gran oportunidad de mejora en dicho ámbito. En cuanto a la cultura empresarial tienen como línea de trabajo, mantener al personal que trabaja con ellos por lo cual son bajos los niveles de rotación, pero no trabaja para hacer de ella una cultura atractiva como tampoco en el desarrollo de sus colaboradores.

Podemos citar algunos antecedentes de autores de bibliografía especializada, como también de manuscritos científicos sobre lo que significa gestionar la Marca Empleadora, y de como hacerlo. Para ello podemos citar a:

Martha Alles, en su libro *Cómo lograr prestigio dentro de la organización*, Bs As, 2016 indica que:

Lograr esta “marca” implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador, tanto para los colaboradores actuales como para los futuros. Implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva como ámbito laboral de manera que las personas deseen trabajar en la organización. Sin embargo, esta imagen positiva, no debe basarse solo en consignas publicitarias, sino que, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de recursos humanos.

En la actualidad es un concepto muy difundido, conocido también por la expresión inglesa *employer branding*. (Alles, Martha Alicia, 2016, pp. 71-72).

También en su *Serie de Materiales de Enseñanza* el Mgter. Martínez Sergio, Buenos Aires, 2013 comparte la afirmación de la importancia de conocer las técnicas, herramientas y procesos para gestionar a los recursos humanos en las organizaciones, sabiendo que los procesos de RR.HH. son la base para que una empresa pueda desarrollarse de manera profesional, y poder atraer al mejor talento para lograrlo. (Mgter. Martínez Sergio, 2013).

Y por último en el *Manuscrito Científico* de Úrsula Ivana Rivadero, Córdoba, 2019 se refiere a la necesidad de una selección basada en los talentos:

Por lo tanto, se deduce que, realizar la selección de personal con criterios basados en atraer talentos con potencial de desarrollo, capacidad de trabajar en equipo, que tengan visión estratégica, colaboradores proactivos, autónomos y ambiciosos, es primordial para que la

Organización cumpla con su misión, por otro lado, es positivo para los futuros postulantes. (Úrsula Ivana Rivadero, 2019, p. 25).

Si bien podemos apreciar ciertas diferencias entre los autores, Marta Alles se refiere a “marca” como imagen positiva de la reputación como buen empleador, que dista de consignas publicitarias y se basa en la construcción de acciones concretas de RRHH, en cambio Martínez Sergio se refiere a la importancia de conocer todas las herramientas y técnicas necesarias para llevar a cabo una mejor atracción y gestión de los talentos necesarios para la empresa. Úrsula Rivadero refuerza las ventajas de contratar personas con talento, lo que hará que se lleve a cabo la misión de la empresa. Dichos autores coinciden en la importancia de contar con los mejores talentos para que la empresa pueda llevar a cabo su misión y pueda proyectar en el tiempo su visión empresarial. En síntesis, de los antecedentes podemos extraer que, a partir de la gestión de la Marca Empleadora, con la que atraeremos personas con talentos para los puestos que se necesita cubrir en la empresa, lo haremos utilizando todas las herramientas con las que cuenta RRHH, como un área sensible, sin ser ello excluyente de las del resto y sobre todo trabajando con la verdad de lo que son como empleadores.

Actualmente, es fundamental adaptarse a los constantes cambios, máximo en época de pandemia por COVID-19 que requiere una mayor atención en lo que respecta a la gestión de personal, y su propuesta de valor al empleado como también la productividad de los mismos. Dentro de ello se desprende la relevancia de cuidar la percepción que tienen de la empresa, las personas del sector como potenciales colaboradores de la misma, para procurar un crecimiento sostenible y un fuerte posicionamiento en el mercado. Hoy la empresa no cuenta con un Programa de Gestión de Employer Branding. El mismo, brinda la posibilidad de mejorar la productividad individual del recurso humano como también el trabajo en equipo a través del fortalecimiento de las relaciones interpersonales las que buscan mejorar la fidelización del personal con la visión y misión organizacional como también el desarrollo personal de los colaboradores alineando los objetivos personales con los organizacionales y haciendo de Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. una empresa a la que todos quieran pertenecer. Esto se logra mejorando la atracción, retención y el desarrollo de los recursos humanos, y potenciando a la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. como marca empleadora con el posicionamiento de la misma en el mercado de recursos humanos haciendo uso de los medios digitales.

## Análisis de situación

Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. es una empresa familiar del centro de James Craik, provincia de Córdoba, que se dedica a la distribución mayorista de productos alimenticios entre otros.

La misma no gestiona su Marca Empleadora, al igual que no cuenta con protocolos de reclutamiento, ni de selección, ni de inducción. De hecho, las vacantes para los puestos de gerentes se reclutan a través del diario local La Voz del Interior. En cuanto a la promoción del personal, sólo se tiene en cuenta la antigüedad dentro de la misma, es decir, que es una empresa con políticas de atracción y retención de colaboradores deficiente, que no brinda información sobre la legislación laboral vigente ni de los beneficios, ya sean económicos, funcionales o psicológicos que destina a sus empleados. Si bien cuentan con un buen clima laboral en general, no se lo gestiona, por lo que se está desaprovechando una gran oportunidad de fortalecer dicho ambiente. No posee resultados sobre las encuestas de clima interno que fueron realizadas solamente en James Craik, sin valorar en las demás sucursales.

En cuanto a la cultura organizacional se desconoce si los colaboradores tienen conocimientos de la visión, misión y los valores de la misma, la que probablemente se encuentre ausente al no tener una inducción correcta. En lo que se refiere a retención del personal la única línea de trabajo, es la de mantener al personal que trabaja con ellos por lo cual son bajos los niveles de rotación, pero no se trabaja para hacer de ella una cultura que responda a las preguntas básicas: ¿quiénes son?, ¿cómo son?, ¿de dónde vienen? y ¿a dónde van?

No poseen innovación en recursos informáticos, ni en el uso de lo digital para la atracción de clientes o para publicidad, su sistema actual para captar clientes es a través de las redes sociales en general: mediante las fanspages, Facebook, las búsquedas que realizan los clientes que quieren abrir sus negocios en Google My Business, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores. No poseen una estrategia de publicidad y comunicación externa concreta para clientes internos ni externos.

En cuanto al posicionamiento de la empresa en lo social, patrocinan eventos y equipos deportivos. Sponsorean a clubes locales en distintos deportes como así también son patrocinadores de las radios del pueblo y publican en las infoguías de Río Cuarto.

El contexto político actual de nuestro país y del mundo es el segundo año de pandemia por el COVID-19 la que fue declarada a través del el Decreto de Necesidad y Urgencia que amplía la Emergencia Sanitaria y dispone la adopción de nuevas medidas para contener la propagación del nuevo coronavirus, por lo que la incertidumbre impacta negativamente en todos los índices de la economía. Actualmente a través del Decreto 235/2021 DECNU-2021-235-APN-PTE, establece medidas generales de prevención y disposiciones locales y focalizadas de contención, basadas en evidencia científica y en la dinámica epidemiológica, que deberán cumplir todas las personas, a fin de mitigar la propagación del virus SARS-CoV-2 y su impacto sanitario, hasta el 30 de abril de 2021, inclusive. También incentiva este decreto el teletrabajo para los puestos que le permita trabajar de esta modalidad. Además, es un año político, ya que tendremos las elecciones PASO y luego las legislativas que suman mayor incertidumbre al contexto político por lo que toda la actividad económica-comercial se ve afectada por la situación antes mencionada.

### *Análisis PESTEL*

El Análisis PESTEL involucra elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y está orientado al análisis del macro entorno de la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L

### *Factores Políticos*

A más de un año del primer Decreto Presidencial N°260 del 12 de marzo de 2020 el cual estableció en nuestro país la emergencia pública en materia sanitaria establecida por Ley N.º 27.541, por el plazo de un año en virtud de la pandemia declarada por la OMS el panorama es muy complejo para Argentina y el mundo ya que se está atravesando el segundo año de la pandemia por COVID-19, la cual está causando grandes dificultades, en especial en el sistema de salud y la economía. Las grandes negociaciones con distintos países productores de las vacunas que se fueron desarrollando, pero la escasa cantidad de unidades entregadas a nuestro país dificultan el retorno total a las distintas actividades económicas, lo que genera rispideces con los distintos gremios y potencia los conflictos. Otro aspecto a tener en cuenta en nuestro país son los conflictos políticos potenciados por la misma situación, uno de ellos es la convocatoria a las elecciones PASOS para agosto del corriente año y las distintas negociaciones entre los partidos políticos para la suspensión de las mismas, como también llevar a cabo las elecciones legislativas de octubre para noviembre, la falta de un plan económico o también el

envío de distintos proyectos de ley por el poder ejecutivo, como fueron el proyecto de Ley de Aporte Solidario y Extraordinario que afecta a más de 12.000 personas que declararon un patrimonio superior a 200 millones de pesos (US\$2,5 millones) el cual fue aprobado por ambas cámaras, el Código de Buenas Prácticas Comerciales de Distribución Mayorista y Minorista de conformidad con las previsiones de la Ley N.º 27.545 de Góndolas que busca contribuir a que los precios de los productos alimenticios, bebidas, de higiene y limpieza del hogar sea transparentes y competitivos, en beneficio de los consumidores, con la finalidad de evitar que realicen prácticas comerciales que perjudiquen o impliquen un riesgo para la competencia u ocasionen distorsiones en el mercado, también busca ampliar la oferta de productos artesanales y/o regionales nacionales producidos por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y proteger su actuación. Algunos de los subsidios fueron el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) el cual es una de las herramientas para cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis del Covid-19. Está destinado a empresas de todos los tamaños, empleados, monotributo y autónomos. Mediante la Ley N.º 27.264 se instituyó el carácter permanente del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) y a través de la Resolución N.º 938 del 12 de noviembre de 2020 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, sus modificatorias y complementarias que crearon el “Programa REPRO II” como una opción de política pública para las empresas que sufren una contracción relevante en la facturación y la producción debido a la situación provocada por la pandemia del COVID-19, tiene como objeto el pago de una suma dineraria individual y fija a abonar a los trabajadores, a cuenta del pago de las remuneraciones a cargo de los empleadores adheridos al Programa. También se otorgó financiamiento para inversiones del Banco Nación y el Plan moratoria PyMEs y monotributo.

Algunas de estas leyes produjeron grandes divisiones en un país con una grieta profunda donde crecen de manera agigantadas los índices de pobreza, indigencia y la inflación, uno de los mayores flagelos que azota a nuestro país desde hace décadas. Dato no menor es el aumento constante de los combustibles, los cuales se trasladan automáticamente a todos los bienes que se comercializan perdiendo cada vez más el valor el peso argentino lo cual dispara la inflación.

Otra medida que se está estudiando es el nuevo Proyecto de Ley del Impuesto a las Ganancias para las empresas, el proyecto busca introducir en la ley de impuestos a las ganancias (Ley 20.628) una modificación que reduce de manera estructural y/o progresiva la expresión

alícuota, dándole de manera escalonada en forma de tres segmentos en función del nivel de ganancia neta imponible acumulada que deberán pagar anualmente las sociedades comerciales.

### *Factores económicos*

Argentina se encuentra en crisis financiera, el consecuente derrumbe del peso argentino y el aumento del riesgo país junto con las tasas de interés, que oscilan entre los niveles más altos a nivel mundial. A su vez, enfrenta una de las mayores caídas en la historia del Producto Bruto Interno, el INDEC informó que el Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina cayó un 9,9% en 2020, en un año marcado por la pandemia del coronavirus, la economía nacional marcó su tercer año consecutivo con caída y con una inflación anual de 40.7 puntos. Télam (23 de Marzo de 2021) *El PBI cayó 4,3% interanual en el cuarto trimestre de 2020*. Télam Economía.

Desde el gobierno se restringió la compra de dólares a través del Ley 27.541, si bien en el país hubo muchos controles cambiarios en las últimas décadas, desde fines de 2019 sólo se pueden adquirir US \$200 por mes. Además, desde la sanción de la Ley, a la compra de divisas se le suma un impuesto PAIS del 30%. Manuel Tarricone, Matías Di Santi (24 de Septiembre 2020) *Preguntas y respuestas sobre la restricción a la compra de dólares y la solidez del sistema bancario*. Chequeado. La tasa de desocupación fue de 11,1% en el cuarto trimestre del año 2020, por lo que representa a 1,4 millones de argentinos. El indicador registró un descenso de apenas 0,1 puntos porcentuales (p.p) frente al tercer trimestre del 2020, prácticamente sin cambios en el número de personas que buscan empleo activamente. Sin embargo, el desempleo se incrementó 2,1% frente al cuarto trimestre de 2019, según informó hoy el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec). El informe destacó que se observa una tasa de 11,9% para las mujeres y de 10,2% para los varones en la desocupación. El mayor incremento de la tasa de desempleo se registró entre las mujeres de 14 a 29 años de edad, quienes exhibieron un aumento de 26%, seguidas por el grupo de hombres de 14 a 29 años, para quienes la desocupación bajó a 19%. En cuanto al tiempo de búsqueda de empleo, el Indec remarcó que el 53,8% de las personas desocupadas lleva 6 meses o más de búsqueda, mientras que el 23,8% lleva de 1 a 3 meses y el 14,0%, de 3 a 6 meses. A su vez, los desocupados con tiempo de búsqueda de 6 a 12 meses representaron 27,1% del total, el valor máximo de la serie y el doble que en igual trimestre de 2019. El Economista (25 de marzo de 2021) *En 2020 la tasa de desocupación fue de 11% y alcanzó a 1,4 millones de personas*. Economía.

También la compañía YPF informó un aumento de los combustibles en un 7% promedio en todo el país, siendo este el primero de los tres aumentos que implementará en los próximos tres meses para alcanzar el 15% de suba anunciada y, de esta manera, no volverá a actualizar el precio en el resto del año. Desde el 19 de agosto pasado, cuando se decidió un incremento en los combustibles tras 10 meses de congelamiento por la emergencia económica y sanitaria, se registró una sucesión de aumentos que acumulan con el de hoy alzas en torno al 43% de acuerdo al producto y la marca. Télam (16 de marzo de 2021) *YPF aumentó los combustibles un 7% promedio en todo el país*. Télam Economía.

### *Factores sociales*

Según el informe del Observatorio Social de la Universidad Católica Argentina (UCA), el 44,2% de los argentinos eran pobres al cerrar el tercer trimestre, superando el 40,8% que registró entre julio y octubre del año pasado. Además, el 34,9% de los hogares se encuentran debajo de la línea de pobreza, casi dos puntos porcentuales arriba del mismo período de 2019. Las cifras de desempleo, en tanto, subieron en el tercer trimestre de 10,6% a 14,2%, pasando de casi 2,1 millones de desocupados a poco más de 2,7 millones. Esta se eleva a más del doble si se agrega el “efecto desaliento” a buscar trabajo. El informe destacó que estos números fueron el resultado de la crisis económica provocada por la pandemia.

“El nuevo escenario paralizó aún más la inversión, los consumos y la demanda de empleo en la economía formal, a la vez que frenó toda expectativa de reactivación, afectando especialmente a la pequeña y mediana empresa, profundizando la relación entre informalidad económica, pobreza y exclusión social”. El director del Observatorio Social de la UCA, *Agustín Salvia*, dijo que “sin la AUH, el IFE, la Tarjeta Alimentar y el resto de los subsidios, la indigencia hubiera sido el doble y la pobreza hubiese trepado al 53%”.

La crisis se mantiene y el círculo vicioso es el mismo que años anteriores, la población ve deteriorado el poder adquisitivo de su salario ya que se mantiene constante en términos nominales, pero, producto del contexto inflacionario, ha sufrido una merma considerable en términos reales. La satisfacción de las necesidades básicas se ven cada vez más restringidas, lo que trae aparejado otras consecuencias quizás no tan visibles pero muy dañinas para la sociedad como es la violencia en la vida cotidiana y la incertidumbre que tienen consecuencias indeseables en cuanto a la delincuencia e inseguridad. En el contexto de pandemia muchas

cosas se hacen imprevisibles, ya que al día de hoy el aumento de la curva de contagios es cada vez más grave y a la vez no está habiendo buena respuesta de la población.

### *Factores tecnológicos*

Las nuevas tecnologías impactan en los procedimientos, las ciencias y en el modo de vida de todos los habitantes. Al igual que otros sectores, el comercial fue impactando en distintas escalas en los centros de distribución de mercaderías automatizando el acarreo de las mismas, como los inventarios a través de software para el registro de entrada y salida como para la previsión de los inventarios. También se fueron incorporando las cintas transportadoras.

La incorporación de dicha maquinaria ha automatizado muchos de los procesos del sector y esto ha reducido la mano de obra lo que supone ahorro de tiempo y espacios, al margen de las ventajas competitivas que desarrolla. También se reducen los riesgos laborales de los trabajadores. La aplicación de las nuevas tecnologías ofrece como ventaja el precio competitivo, respeto al medio ambiente y la oportunidad de mejora.

### *Factores Ecológicos*

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° 25.675 teniendo en cuenta la gestión sustentable junto con su desarrollo e implementación. La política ambiental del país está compuesta de principios, como lo son, la equidad intergeneracional, la responsabilidad, la sustentabilidad, de congruencia y prevención, entre otros. (Ley N° 25675, 2002). A su vez la Ley N° 25.612 regula la gestión de residuos industriales y servicios en el país. (Ley N° 25612, 2002).

### *Factores Legales*

La norma madre que regula las relaciones laborales de los trabajadores en relación de dependencia es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Allí se encuentran establecidas las

condiciones, descanso, derechos y obligaciones, el salario, las suspensiones, la protección del trabajo en mujeres y menores, entre otros. (Ley N° 20744, 1976).

A su vez, el trabajador se encuentra comprendido en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones a través de la Ley 24.241. (Ley N.º 24241, 1993).

Las condiciones para proteger al empleado en materia de higiene y seguridad en el trabajo se regulan a través de la Ley N.º 19.587. (Ley N.º 19587, 1972).

La ley N.º 24.557 Riesgos del Trabajo garantiza los servicios necesarios para otorgar asistencia médica y farmacéutica a los trabajadores, rehabilitación, recalificación profesional, entre otras, a través de las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo. (Ley N.º 24557, 1995).

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 Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha ley.

En lo que respecta al comercio, las relaciones laborales se encuentran reguladas por el Convenio Colectivo de Trabajo N.º 130/75 Empleados de Comercio. También por la pandemia se creó la nueva Ley N.º 27.555 sobre Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo con el objeto de establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de Teletrabajo en aquellas actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan. La misma entró en vigencia el 1 de abril de 2021.

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

##### *Poder de negociación con los proveedores*

El poder de negociación con los proveedores es medio/alto ya que Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. no se enfoca en un producto en particular sino lo hace en todo el surtido existente en el mercado y opera con un alto porcentaje de ventas de contado, siendo mínimas las ventas que financian a 30 días. El margen de marcación oscila entre un 10% y un 30 % dependiendo del producto y el volumen de compra, lo que le permite conseguir márgenes superiores de descuentos. Poseen economía a escala.

### *Poder de negociación con los clientes*

En cuanto a los clientes que posee, maneja dos grandes grupos. Los pequeños y medianos clientes, que son en general despensas de barrios, minimercados, kioscos, etc.; unipersonales o con pocos empleados, limitados recursos y volúmenes de ventas reducidas. Sin embargo, la altísima competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos que no son exclusivos de este, lo que nos muestra la sensible volatilidad del mismo. Por otro lado, tienen un grupo de clientes que son pocos, pero importantes en el volumen de facturación que realizan.

### *Rivalidad entre competidores*

En lo que refiere al sector de autoservicios mayoristas, se observa gran competencia en todos los lugares donde Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. posee unidades de negocio. Aunque mantiene una estrategia de precios competitivos para maximizar sus ventas, también apunta a distinguirse de sus competidores en los servicios que brinda en cuanto a el tiempo de entrega, los descuentos de entre el 2 o 3% en el pago de contado, el asesoramiento comercial a clientes que desean abrir nuevas sucursales y la alta variedad de productos que comercializa. Por lo tanto, ningún competidor posee la penetración de mercado suficiente como para imponer condiciones comerciales tratándose de un mercado muy volátil.

### *Amenaza de productos sustitutos*

La amenaza de productos sustitutos es alta ya que estamos hablando sobre todo de productos alimenticios, de higiene personal, los que si bien son de primera necesidad la mayoría tiene sustitutos en marcas de segunda y tercera más económicas, para lo cual la empresa deberá renegociar quizás con otros proveedores.

### *Barreras de entrada: nuevos competidores*

Las barreras de entrada a este segmento de productos como tipos de negocios no son tan accesibles, ya que demanda una fuerte inversión para competir con los mayoristas ya instalados, máxima en época de pandemia, donde los tipos de contratación del personal tiene una fuerte barrera como lo es la doble indemnización por despido o el actual DNU que los prohíbe haciendo muy arriesgado las grandes inversiones de este tipo en estos tiempos.

Por lo que las barreras más importantes para preservar nuestra participación en el mercado son: Economía de escalas, lo que trae como consecuencia una reducción en los costos; descuentos por pago de contado, experiencia acumulada y tiempo de entrega acotada de los productos, asesoramiento comercial para clientes que deseen instalar nuevos locales comerciales.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter analiza diversos factores para poder identificar oportunidades, mejorar la estrategia organizacional, conocer el entorno donde se encuentra inserta la compañía, comparar las ventajas competitivas y a su vez, para complementar el análisis FODA de la organización, desarrollado a continuación:

### *Análisis FODA*

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiene varias unidades de negocios.</li> <li>- Buen clima laboral.</li> <li>- Considerada empresa de renombre</li> <li>- Distribuidores oficiales de marcas de primera línea.</li> <li>- Ubicación estratégica.</li> <li>- Buen manejo de las finanzas.</li> <li>- Excelente relación con sus proveedores,</li> <li>- Posee precios muy competitivos</li> <li>- Fuerte inversión en el ámbito inmobiliario.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionar a la empresa como líder en el mercado a través del plan de marca empleadora</li> <li>- Introducción de canales de comercialización digitales.</li> <li>- Innovar en sistemas informáticos</li> <li>- Inversiones inmobiliarias con el fin de ampliar la capacidad operativa.</li> <li>- Fortalecimiento del sentido de pertenencia.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atravesando el segundo año de la pandemia.</li> <li>- Año político de elecciones legislativas.</li> <li>- Alta inflación, pérdida del poder adquisitivo de la moneda nacional.</li> <li>- Consumo de productos de segunda o tercera marca, debido a la inflación.</li> <li>- Aumento de combustible constante.</li> <li>- Bajas en las ventas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistencia del Área de RRHH.</li> <li>- Falta de un plan de Marca Empleadora.</li> <li>- Las encuestas sobre clima laboral y sobre la imagen realizada a los empleados son de un solo año.</li> <li>- Falta fortalecimiento en lo informático para los distintos procesos, al igual que para el Employer Branding.</li> <li>- No poseen una estrategia de publicidad y comunicación externa concreta.</li> </ul>

Si bien Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. como fortaleza cuenta con varias unidades de negocios de renombre en la zona y posee una ubicación estratégica, la falta de un plan de marca empleadora impacta en la atracción, retención y desarrollo de sus colaboradores,

ocasionado esto también por la inexistencia de un área de RR.HH. quienes son termómetro y colaboradores directos en la gestión de un buen clima de trabajo, siendo estas sus debilidades.

Con la implementación de la gestión de marca empleadora se tiene la oportunidad de posicionar a la empresa en el mercado laboral, introducir otros canales de comercialización a través de medios digitales, los cuales fueron potenciados por la pandemia que afecta al mundo y a nuestro país, aunque generó como oportunidad la fidelización de los empleados, ya que cada día se valora más la fuente de trabajo, como el esfuerzo que están realizando los empleadores por sostenerse como líderes en sus segmentos de ventas, siendo este el segundo año donde se vieron afectadas las ventas de todos los productos que comercializa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. por la alta inflación y la pérdida cada vez mayor del poder adquisitivo de la moneda nacional.

Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. es una empresa que, si bien posee varias amenazas, sus fortalezas como un buen clima laboral, su ubicación estratégica, los precios competitivos que posee hacen que la misma tengan buen manejo de sus finanzas como también una fuerte inversión inmobiliaria lo que le permitirá aprovechar las oportunidades de mejoras edilicias, el sistema informático, de manera de hacer frente a la pandemia, es decir continuar dándose a conocer a los clientes internos como externos a través de la Marca Empleadora y seguir gestionando la fidelización de sus colaboradores.

El análisis de la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. desde el profesional de recursos humanos tiene gran importancia ya que se trata del capital humano de la organización bajo una nueva mirada, que es la gestión de la Marca Empleadora.

Se debe trabajar en un plan de desarrollo y capacitación de la Marca Empleadora. Un proyecto de Employer Branding, el cual bien implementado/anclado como estrategia permitirá lograr ventajas competitivas. Sin dudas, las consecuencias de esto será mejorar la atracción, retención y desarrollo de los talentos, al proporcionar mejores condiciones de trabajo, y otros incentivos; lo que permite que los colaboradores se sientan a gusto de pertenecer a la empresa, generando de esta manera el sentido de pertenencia, como así también lograr su fin último que es aumentar la eficiencia y eficacia de sus colaboradores, lo que se traduce en una mayor productividad para lo cual se debe trabajar de manera sostenida en el tiempo.

## Marco Teórico

Desde el abordaje realizado en el presente trabajo final de graduación se definirá el concepto de Marca Empleadora o Employer Branding, los que constituyen un aporte importante para las empresas ya que con ella se logra hacer atractiva a la misma para atraer y retener a los talentos, impactando en el desarrollo organizacional y logrando de esta manera que los colaboradores se comprometan o identifiquen con la estrategia de la empresa, apostando a su desarrollo personal, por lo que se hace imperioso influir en los colaboradores teniendo presente la Propuesta de Valor al Empleado y los beneficios que se obtienen en la gestión de la Marca Empleadora.

### *Marca Empleadora*

Ambler y Barrow, fueron los primeros en definir el branding del empleador como:

El desarrollo y la comunicación de la cultura de una organización desde su faceta de empleador en el mercado. El paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionado por el empleador e identificado con la empresa empleadora. Además, transmite la "propuesta de valor", es decir, la totalidad de la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización, así como la relación con el empleado destinada a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para la empresa de diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca como su USP (Unique Selling Proposition, en inglés o Propuesta Única de Venta, en español) para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad. (Tim Ambler and Simon Barrow, 1996, pp. 187-188).

Los autores Aguado y Jiménez, definen a la Marca Empleadora como:

El conjunto de estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que se utilizan para posicionar y gestionar la marca de una compañía como lugar para trabajar, a través de la atracción y fidelización de las personas actuales y potenciales. Las mejores empresas serán las

que sean capaces de atraer, retener, desarrollar y aflorar las personas con más talento. (Miriam Aguado y Alfonso Jiménez, 2017, p. 121).

También la autora Carolina Borracchia expresa que la 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. Todo esto hace que el proceso de búsqueda se parezca mucho al de una seducción. Compañía y candidato se invitan a formar parte cada uno de la vida del otro, y sólo vale la pena si tienen objetivos y valores en común. Si no hay onda, si no hay “Match”, no vale la pena siquiera intentarlo. El desafío para las compañías es encontrar candidatos con los que exista ese Match”. (Carolina Borracchia, 2016, p. 43)

Como podemos apreciar esta autora nos habla de un modo totalmente moderno con terminología que manejan estas nuevas generaciones especialmente los millennials. También nos desafía a gestionar o trabajar en la construcción de marca empleadora la que consiste:

“Construcción de Marca Empleadora es la capacidad de influir en los que se forman alguna idea de cómo es trabajar en nuestra compañía. Son ellos quienes la llevan y difunden. Funciona en las conversaciones informales, en el asado del domingo, en las confidencias entre amigos”. (Carolina Borracchia, 2016, p. 45).

Es decir que la autora afirma que para hacer que éstos lleguen a la compañía, hay que generar deseo, donde es fundamental el uso de las redes sociales de la compañía, que muestran al exterior parte de su cultura organizacional. No se trata de posicionar a las empresas en un ranking a las que todas aspiran llegar, “no existen ni las mejores compañías ni empleados ideales”.

En cuanto al concepto que en los mercados anglosajones lo han denominado Employer Branding:

“Tiene que ver con las acciones para posicionar nuestra reputación y nuestra marca como empleador; es decir, un imperativo para hacer buenos negocios. Por ello, hoy, una

estrategia de Employer Branding tiene que tener un enfoque también de presencia digital. Empresas que dejan huella”. (Miriam Aguado y Alfonso Jiménez, 2017, p. 16)

### *Propuesta de Valor al Empleado*

Los autores Aguado y Jiménez nos hablan continuamente que:

“La empresa debe tener una Propuesta de Valor al Empleado (EVP) a través de los atributos que la empresa tiene, y que es la “promesa” que el empleador hace a todos sus colaboradores presentes y futuros. Una “promesa” explícita, sólida, fuerte y diferencial aumenta sin duda alguna la capacidad de una organización para atraer, comprometer y motivar al talento. Su redacción y presentación ha de ser rompedora, creativa y capaz de llegar a los distintos colectivos de forma individualizada. Debe ofrecer experiencias, reforzar valores y contar una historia. Por ello, cualquier elemento que contemple y refleje las aspiraciones y motivaciones de las distintas generaciones influirá positivamente sobre su percepción sobre la empresa como empleador”. (Miriam Aguado y Alfonso Jimenez, 2017, p. 38)

A su vez, Carolina Borrachia la define como:

“La PVE es, sin embargo, una parte importante de la marca empleadora, y por ese motivo es necesario segmentarla, y ofrecer distintos beneficios a distintas personas. Pero no es lo único que se puede ofrecer. Es importante que cada uno pueda armar su propia PVE.” (Carolina Borrachia, 2016, p. 65)

Para los autores Ambler y Barrow la marca empleadora tiene que ver con el desarrollo y comunicación de la cultura, como empleador promocionando o dando a conocer, todos los tipos de beneficios que se brinda al personal con el objetivo de alentar la fidelización de ellos, lo que impacta positivamente en la productividad y que es lo que se traduce en ventaja competitiva.

En cambio, Aguado y Giménez generalizan más el término apuntando a las estrategias, políticas, iniciativas y herramientas que cada empleador será capaz de instrumentar para mejorar la atracción, retención y desarrollo de los recursos humanos.

Y por último la autora Borracchia lo hace de un modo más coloquial, siendo la gestión de la marca empleadora una seducción, una invitación entre la empresa y los potenciales colaboradores a ser partes unos en la vida de otros, obviamente por la propuesta de valor para el empleado que hace que la empresa atraiga a los potenciales colaboradores. Todos los autores antes mencionados coinciden particularmente en que es la PVE lo que produce la atracción y retención de los talentos, como también coinciden en que la gestión del Employer Branding es a través de los medios digitales, es decir, que justamente desde allí es donde se debe gestionar la Marca Empleadora.

## Diagnóstico y Discusión

Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. no gestiona su Marca Empleadora y tiene problemas para la atracción de los perfiles necesarios para la misma como así también en cuanto a la retención y desarrollo o promoción de sus colaboradores. De hecho, las vacantes para los puestos de gerentes se reclutan a través del diario local La Voz del Interior. Es decir que es una empresa con políticas de atracción y retención de colaboradores deficiente, que no posee una propuesta de valor a los empleados claramente. Si bien cuentan con un buen clima laboral en general, no se lo gestiona.

La importancia para la empresa de gestionar la Marca Empleadora o Employer Branding, radica en que le reportará un retorno de inversión de un mínimo del 15% en sus utilidades anuales así como también reducir gastos propios del reclutamiento y la selección, logrando profesionalizar sus perfiles, como así también fortaleciendo la retención y fidelización de los empleados a través de un trabajo focalizado aprovechando las oportunidades que generó la pandemia en lo relativo al uso de las redes sociales.

Hoy las empresas deben adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado de trabajo, atravesado por la pandemia por COVID-19 la que puso en jaque al mundo entero, y de una manera particular al mundo de los negocios, y de una manera límite a la humanidad. Si bien en el caso de Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L., al ser considerado como servicio esencial, se adaptaron a las distintas restricciones que plantearon en un primer momento, fueron uno de los sectores menos castigados por la situación pandémica en lo económico.

Por eso se considera que con la construcción y gestión de la Marca Empleadora se logrará, en un mediano plazo, llevando a cabo una atracción más consistente para la empresa, que tendrá un impacto positivo en todos los puestos con los que cuentan, traduciéndose el mismo en la eficiencia y eficacia de los distintos colaboradores.

Otra consecuencia es que se refuerza la retención, con la que se logra que los colaboradores elijan día a día pertenecer a Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L., por sentirse parte de la empresa.

El desarrollo del personal se traduce en beneficios para la empresa, tanto en los costos económicos como en los emocionales de sus colaboradores, sentir que se trabaja en un lugar donde te cuidan, te tratan con respeto, te escuchan, en donde se cumplen con las leyes laborales y que les permiten desarrollarse dentro de la misma, es una gran ventaja competitiva para el colaborador lo que se traduce en un clima organizacional acogedor.

La importancia de gestionar la Marca Empleadora, radica principalmente en definir el modelo de empleador que se es, o mejor dicho nuestra reputación, y trabajar para que coincida con lo que somos en realidad como organización, logrando de esta manera que los colaboradores que ya son parte de la compañía se identifiquen con ella, consiguiendo que sean buenos embajadores de nuestra marca empleadora fuera de la empresa.

Todo lo que se invierta en la gestión de la Marca Empleadora se verá reflejado en una atracción de colaboradores más calificados, como así también en la disminución de la rotación y coste por empleado, aumento de la tasa de retención de colaboradores como así también la fidelización e identificación de los mismos. Esto contribuye a seguir mejorando el clima interno, el fortalecimiento de la cultura organizacional a través del desarrollo de todo el capital humano, y también alineando visión, misión, valores y estrategias de la organización.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Realizar un plan de implementación para la construcción y gestión de Marca Empleadora en Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. para posicionar su reputación de marca empleadora a nivel externo como interno, fidelizar a sus colaboradores y atraer los talentos necesario para la empresa, mejorando su posición en el mercado con una mayor productividad, reflejada en un aumento del 15% de sus ganancias netas.

### *Objetivos Específicos*

- Crear una Propuesta de Valor al Empleado, con la finalidad de lograr una mejor atracción, retención y desarrollo; obteniendo la fidelización de los colaboradores.
- Lograr un mejor posicionamiento en las redes sociales gestionando la identidad y la imagen de la marca, y contribuir así al aumento de los beneficios de la organización.
- Capacitar a los propietarios y gerentes de la empresa a través de un Programa de Gestión Marca Empleadora con el objetivo de conocer la importancia de gestionarla.

### *Alcance*

Se llevará a cabo en la casa central de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. situada en la localidad James Craik, provincia de Córdoba. La implementación del plan se estima en seis meses, de julio a enero de 2022.

### *Acciones*

#### *Implementación Propuesta de Valor al Empleado*

La misma tiene como objetivo no solo fomentar un ambiente de trabajo acogedor propiciando el desarrollo de talentos, sino que también destacar los valores que la distinguen como empresa. La PVE se trabajará primeramente haciendo una encuesta, a través de formularios de Google, para saber cuáles son las inquietudes o preferencias de los empleados,

segmentadas por área, referida a los beneficios que desde la empresa se les ofrece, con el fin de codiseñar un borrador de la PVE, el que luego se presentará a los socios, de ser aprobada la propuesta será socializada a través de los mails personales de los trabajadores como también se comenzará a trabajar en las redes sociales la Marca Empleadora con su PVE. La misma la realizará un profesional de RRHH que también tendrá a cargo la comunicación interna de la Propuesta de Valor al Empleado.

La propuesta se sustenta en la generación de valor mediante cuatro pilares:

- Redolfi Profesional
- Redolfi Life
- Mas x Vos
- Redolfi Comparte con Vos

Redolfi Profesional es la dimensión que abarca la formación permanente de los colaboradores, programas de capacitación, coaching y posibilidades de crecimiento bajo un proceso de evaluación continua.

Redolfi Life tiene que ver con los aspectos que hacen al bienestar de los empleados como ser: ingreso flexible, home office, conversatorios, licencias adicionales y actividades que promueven la salud y el bienestar general.

Mas x Vos es una dimensión complementaria a la anterior y aporta beneficios exclusivos para empleados de la firma: descuentos en productos que se comercializan desde cualquier sucursal de la empresa, día de cumpleaños libre, comisión por ventas, descuento por contratación de seguros en la misma aseguradora que A.J.&J. A. Redolfi, guarderías, colonias de vacaciones, servicios de urgencias para la familia, etc.

Redolfi Comparte con Vos, corresponde a la generación de distintas actividades de interacción como torneos deportivos, participación en sorteos de premios variados, invitación al evento anual de fin de año, fiesta de la familia Redolfi, etc.

Recursos: Profesional de RRHH externo

Duración: 3 meses

Costo: Honorarios Profesional de RRHH de \$ 70.000 – Costo aproximado de los beneficios incluidos en la PVE 3% de las utilidades finales anuales \$810.475 (Calculado con Inflación INDEC a junio de 2021)

Costo Total PVE: \$ 880.475

### *Posicionamiento de la Marca Empleadora en Redes Sociales*

La contratación del Community Manager será de manera freelance y el tipo de contratación será de manera externa. Tendrá a cargo la creación de contenidos para las distintas redes como ser LinkedIn, Facebook, Instagram y YouTube; teniendo en cuenta que son las que mayor afluencia de público joven poseen. Siempre se trabajará segmentando el público al cual quiere incluir A.J.&J. A. Redolfi S.R.L. con su plan de Marca Empleadora.

Las utilidades que reportará la presencia del Community Manager en la empresa se verán reflejados en el cambio de presencia en las redes, una relación más cercana, directa y sostenida en el tiempo con sus clientes, el posicionamiento constante como Marca Empleadora, la respuesta rápida y online en las interacciones con el público, potenciará la imagen de A.J.&J. A. Redolfi S.R.L., facilitando la identificación de los actuales colaboradores, haciendo de ellos embajadores permanentes de la empresa para la que trabajan y contribuir al aumento de los beneficios de la compañía.

El servicio de Community Manager incluye:

- \* Diseño de la identidad Visual (elección de paleta de colores, elección de tipografía, imágenes tamaño perfil y portada para redes sociales)

- \* Gestión de Comunidades: creación de cuentas (de las que aún no posee) Facebook, Instagram, LinkedIn, canal de YouTube para videos institucionales.

- \* Creación de conceptos y redacción de posteos (incluye 3 posteos semanales más 3 stories animadas con logo y música, diseños de destacados para IG más un video de presentación de A.J.&J. A. Redolfi S.R.L. “Acerca de nosotros” para web y redes, y actualización de las portadas según sea solicitado) y por último Desarrollo y programación de la Pauta Publicitaria (programar el administrador de anuncios de Facebook según publicaciones). Costo total \$35.000 mensuales.

Para la implementación de herramientas de comunicación se deberán realizar reuniones entre el Community Manager junto con el grupo de socios ya que la empresa no cuenta con el área de marketing. El mismo presentará de manera quincenal la calendarización que se ejecutará cada mes para cumplir con el objetivo de un plan de campañas planificadas por etapas. Al inicio, deberán realizarse reuniones periódicas acordadas para la planeación de las estrategias comunicativas, una vez finalizada la misma, serán vía medios digitales.

El reclutamiento y selección del Community Manager se llevará a cabo en el plazo de 2 semanas aproximadamente, se realizará la búsqueda a través de LinkedIn, la que tienen un costo de U\$s 30 mensuales (\$4500 pesos argentinos a cotización del mes de junio 2021) y estará

a cargo del Profesional de RRHH contratado y en un plazo de un mes, se comenzará con el plan de posicionamiento de la marca empleadora a través de las redes sociales.

Recursos: LinkedIn, Profesional de RRHH y Community Manager.

Costos: Pago de honorarios de Community Manager contratado: \$35.000 mensual -

Total Community Manager por 3 meses= \$105.000

Honorarios Profesional de RRHH: \$35.000 - Pago Mensual LinkedIn Premium \$4.500.

Costo Total: \$144.500

Tiempo: Reclutamiento y Selección de Community Manager – 2 Semanas.

Implementación del Plan de Posicionamiento en Redes Sociales – 3 Mes

La medición del cumplimiento de la labor encomendada será en el lapso de 3 meses, por lo que si el equipo contratado cumple los objetivos fijados en un tiempo igual o inferior al pactado se considerará que el mismo se habrá desempeñado eficazmente.

#### *Capacitación: Gestión de Marca Empleadora*

La misma se llevará a cabo a través de un plan de construcción y posterior gestión de la Marca Empleadora y con el diseño, sujeto a consulta de los colaboradores, de la PVE. Estará dirigida primeramente a los propietarios como a las primeras líneas, las gerencias, aunque posteriormente se debe trabajar de manera transversal en la empresa.

La misma versa sobre la importancia e incidencia que tiene gestionar la marca empleadora, en la atracción, retención y desarrollo de los recursos humanos para la empresa, logrando bajar la rotación, mejorando el clima laboral y aumentando la productividad, fin último de toda empresa.

Sin lugar a dudas, se encuentra demostrado a través de distintos estudios, que la fidelización de los colaboradores es determinante en todo el proceso ya que hoy son los que generan las diferencias competitivas y es justamente a ellos a los que va dirigida esta herramienta con la que cuentan o con la que deben trabajar diariamente los mandos superiores para lograr una armonía y alineación entre su misión, visión, valores y su estrategia organizacional. La coincidencia de ésta hará que la Marca Empleadora sea sólida, honesta y atractiva para los colaboradores actuales, como los futuros.

Modalidad: Part-time Online – Plataforma Zoom a cargo de los capacitadores.

Duración: 10 encuentros de 2hs. – 3 encuentros por semana y un encuentro para evaluación y cierre.

Responsable: Contratación de una consultora externa para capacitación.

Costo: \$15.000 ARS por participante, total de participantes 4 socios y 5 gerentes

Costo Total de la Capacitación: \$135.000

#### Metodología

Se combinarán presentaciones teóricas sobre los contenidos propuestos, análisis de casos, actividades prácticas y disertaciones a cargo de diferentes profesionales de recursos humanos y marketing.

#### Destinatarios

Los socios (4), Gerente General, Gerente de Ventas, de Compras, de Depósito y Gerente de Administración y Finanzas (5), siendo que la gerencia comercial está vacante, ellos son lo que principalmente deberán atraer a los mejores talentos alineados a su cultura y repensar su propuesta de valor para renovar el compromiso de quienes ya los eligieron.

La capacitación será evaluada por la consultora externa en el último encuentro, a través de distintas propuestas de evaluación a los participantes, con las que se obtendrá una valoración porcentual sobre 100% en función de lo aprendido sobre las temáticas expuestas y se considera una medida eficaz si el resultado individual de cada una de las evaluaciones es igual o superior al 75 %. Además, la consultora dejará durante seis meses un canal de comunicación digital para ofrecer un feedback con los participantes de la capacitación.

#### Contenido Temático de la Capacitación

Módulo 1 | La importancia de gestionar la marca empleadora.

Qué es y qué no es marca empleadora. Cómo son y qué hacen las compañías más atractivas. Claves para la gestión de la marca empleadora. Hacia afuera: identificando a quiénes tenemos que atraer. Hacia dentro: identificando a quiénes necesitamos reconquistar.

Módulo 2 | De la propuesta de valor al empleado a la activación de marca.

Propuesta de Valor al Empleado (PVE). De empleadores desconocidos a empleadores preferidos: el proceso en la mente del candidato. Desarrollo de la estrategia de posicionamiento de marca. El Employer Brand Toolkit. Activación de un programa de relacionamiento con universidades. Activación de un programa de atracción de talento.

Módulo 3 | Más allá de las vacantes: creando confianza en las redes sociales.

Modelos de gestión de redes: ventajas y desventajas. Tus colaboradores ya están en las redes. Liderando la conversación. Convirtiendo candidatos en cocreadores. Innovando en los testimoniales.

Módulo 4 | De colaboradores a influenciadores 2.0 en LinkedIn

Colaboradores: embajadores o detractores de la marca. Paradigma TripAdvisor: el poder de la recomendación. De usuarios de LinkedIn a embajadores 2.0. Los influenciadores desconocidos: amigos, familiares y ex colaboradores.

Módulo 5 | Desafíos de la cultura intraempresarial.

La cultura emprendedora como vehículo para la innovación. Bases de una experiencia de trabajo que contagia: equipos, independencia y propósito grupal. La agenda de trabajo está orientada a un nuevo enfoque. Métodos para escalar procesos de innovación y formar una cultura colaborativa.

Módulo 6 | Potenciando el engagement a pesar de los malos jefes.

La cultura como generadora de compromiso. Reavivando el contrato emocional. Los tres momentos del compromiso. El poder de la comunicación y el alto costo del silencio. Liderazgo y beneficios: ¿seguir invirtiendo?

El costo total de la implementación del plan, llevando a cabo estas tres acciones es de \$1.159.975

*Medición de la Propuesta*

*Diagrama de Gantt*

A través de la herramienta de Gantt se puede ver la planificación de las actividades de A.J.&J. A. Redolfi S.R.L. que durante 5 meses se llevarán a cabo. En vertical se localizan todas las tareas que se incluyen en el plan, mientras que en el eje horizontal se sitúan los tiempos que insumirá dicho plan.

Nombre de la tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18	Semana 19	Semana 20	Semana 21	Semana 22	Semana 23	Semana 20	Semana 20	Semana 20
<b>Implementación Propuesta Valor al Empleado</b>	05.07.2021	03.09.2021	Profesional de RRHH + Socios	■	■	■	■	■	■	■	■	■																	
<b>Posicionamiento de la Marca Empleadora en Redes Sociales</b>	06.09.2021	10.12.2021											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<i>Reclutamiento y selección de Community Manager Digital</i>	06.09.2021	17.09.2021	Profesional de RRHH										■																
<i>Posicionamiento de la Marca Empleadora en Redes Sociales a cargo del Community Manager</i>	20.09.2021	10.12.2022	Community Manager												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Capacitación : Gestión de la Marca empleadora</b>	13.12.2021	07.01.2022	Consultora Capacitadora Externa																								■	■	■

### *Retorno de la inversión*

El ROI (Return On Investment) es un indicador que nos permite saber cuánto dinero ganará o no la empresa con las inversiones que pretende implementar. A través de él podremos planificar metas basadas en resultados tangibles y entender si es rentable o no invertir en determinadas acciones.

Es decir que con la propuesta de implementación se pretende tener un retorno del 15% en la productividad, tomando como referencia los resultados de la empresa en el 2018 actualizados a junio de 2021, teniendo en cuenta la inflación anual de los años anteriores publicadas por el INDEC.

Acción	Costo
Capacitación Gestión Marca Empleadora	\$ 135.000
Plan de Propuesta de Valor al Empleado	\$ 880.475
Posicionamiento de la Marca Empleadora en Redes Sociales	\$ 74.500
<b>Total</b>	<b>\$ 1.159.975</b>

**Retorno de Inversión (ROI)**

Resultado Neto de la Actividad Económica del Año 2018	\$ 10.417.452,07
Resultado Neto de la Actividad Económica del Año 2019 con Inflación de 53,8%	\$ 16.022.041,28
Resultado Neto de la Actividad Económica del Año 2020 con Inflación de 36%	\$ 21.786.976,14
Resultado Neto de la Actividad Económica del Año 2021 con Inflación del 24% en el primer semestre	\$ 27.015.850,41
<b>Beneficio Obtenido % 15</b>	<b>\$ 4.052.377,56</b>

$$\text{ROI} = \frac{\$ 4.052.377,56 - \$ 1.159.975}{\$ 1.159.975} \times 100 = 249,35 \%$$

Con el cálculo del ROI, se obtiene un retorno de inversión de 249,35 %, esto significa que cada \$1.000 que A.J.&J. A. Redolfi S.R.L. invierta en las acciones del Plan de Implementación de Marca Empleadora, recibe una ganancia de \$2.493,50.

## Conclusiones y Recomendaciones

El Reporte de Caso, sobre la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL arroja las siguientes conclusiones:

Una vez llevada a cabo la capacitación a los propietarios como a los mandos superiores se podrá realizar el anclaje sobre la gestión de la marca como empleador, ya que tendrán el conocimiento y serán conscientes que la misma es un trabajo diario en todas y cada una de las decisiones que se toman. Dicho anclaje se hará a través de la propuesta de valor al empleado, la que se trabajará desde su gestación y tendrá como oportunidad que todos participen de la misma, la que se verá reforzada con la contratación del Community Manager, quién a través de las redes sociales focalizara la información, estimulando tanto a los colaboradores como también a los que desean ser parte de la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL.

Con la ejecución del Plan de Implementación para la construcción y gestión de Marca Empleadora en Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L., se logrará posicionar su reputación de marca empleadora a nivel externo como interno, fidelizará a sus colaboradores y atraerá los talentos necesarios para la empresa, mejorando su posición en el mercado con una mayor productividad, reflejada en un aumento del 15% de sus ganancias netas.

Por último, se puede concluir que al llevar a cabo el Proyecto de Aplicación y Diseño del “Posicionamiento de A. J. & J. A. Redolfi SRL como Marca Empleadora en Época de Pandemia” ofrece otras ventajas, como la mejora del clima organizacional el cual tiene como consecuencia una disminución en la rotación, una mejor retención y desarrollo de los colaboradores.

Se recomienda para obtener mejores resultados en la gestión de la marca empleadora tener en cuenta los aspectos organizacionales, antes de llevar a cabo la implementación, cubrir el puesto vacante de Gerente Comercial para aprovechar la capacitación para todos los gerentes, como así también en un corto plazo contratar un profesional de Recursos Humanos debido a la plantilla que posee, lo que impactará positivamente en los diferentes procesos del área de RRHH.

También trabajar sobre el organigrama para que realmente refleje la cadena de mando y se respeten los procesos de cada área, evitando así superposición de funciones, siniestros y pérdida de la eficiencia y eficacia del personal. Así también, se recomienda trabajar sobre las descripciones de puestos ya que poseen errores, omisiones o se encuentran incompletos.

Otra sugerencia es trabajar en el área de Seguridad e higiene en el trabajo sobre todo en el área de los depósitos y en la utilización de los elementos de seguridad personal.

Para lograr mejores resultados en la gestión de la Marca Empleadora es fundamental trabajar de manera anual sobre encuestas y mediciones del Clima Organizacional, como así también actualizar o llevar a cabo anualmente la Evaluación de Desempeño con su correspondiente devolución.

Por último, se sugiere actualizar la utilización de dispositivos digitales para los preventistas con el fin de aprovechar los tiempos y los beneficios de los recursos informáticos, también para tener mayor información en cuanto a los clientes, administración de los inventarios, y evitando los quiebres de stock, etc.

## **Bibliografía**

Alles, Martha Alicia (2016). *Dirección Estratégica de RRHH: Casos*. Editorial Granica.

Idalberto Chiavenato (2007) *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones* (Octava Edición). Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Tim Ambler and Simon Barrow (1996) "*The Employer Brand*," Journal of Brand Management.

Miriam Aguado y Alfonso Jiménez (2017) - *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara.

Carolina Borracchia (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por que debes gestionar tu marca empleadora*. Libro Digital, EPUB.

Telam (23 de Marzo de 2021) *El PBI cayó 4,3% interanual en el cuarto trimestre de 2020*. Télam Economía. <https://www.telam.com.ar/notas/202103/548429-caida-pbi-43-interanual-2020.html>

Manuel Tarricone, Matías Di Santi (24 de Septiembre 2020) *Preguntas y respuestas sobre la restricción a la compra de dólares y la solidez del sistema bancario*. Chequeado. <https://chequeado.com/el-explicador/preguntas-y-respuestas-sobre-la-restriccion-a-la-compra-de-dolares-y-la-solidez-del-sistema-bancario/#:~:text=Si%20bien%20en%20el%20pa%C3%ADs,79%2C7%20a%20%24%20103>

El Economista (25 de marzo de 2021) *En 2020 la tasa de desocupación fue de 11% y alcanzó a 1,4 millones de personas*. Economía. <https://eleconomista.com.ar/2021-03-tasa-de-desocupacion-en-2020/#:~:text=La%20tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n%20fue%20de%2011%2C1%25%20en%20el,personas%20que%20buscan%20empleo%20activamente>

Telam (16 de marzo de 2021) *YPF aumentó los combustibles un 7% promedio en todo el país*. Télam Economía. [https://www.telam.com.ar/notas/202103/547577-ypf-aumento-los-combustibles-un-7-promedio-en-todo-el-pais.html#:~:text=Los%20nuevos%20valores%20de%20referencia,30%20\(%2482%2C90\)](https://www.telam.com.ar/notas/202103/547577-ypf-aumento-los-combustibles-un-7-promedio-en-todo-el-pais.html#:~:text=Los%20nuevos%20valores%20de%20referencia,30%20(%2482%2C90))

Úrsula Ivana Rivadero (2019) *Trabajo Final de Grado. La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba*. Manuscrito Científico - Universidad Empresarial Siglo 21 –

Mgter. Martínez, S. (2013) *Gestión de Recursos Humanos en Pymes*. Universidad Blas Pascal.