

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado



**Posicionamiento de Marca Empleadora como estrategia de mercado  
para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.**

Guillermo Mandrini

DNI: 38296010

Legajo: RHU02555

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar: Córdoba, Argentina.

2021

Profesora: Daniela Soledad Rinconez

## **Agradecimientos**

Para mi madre y padre por su apoyo constante e incondicional,

Para mis hermanos, amigos y amigas por ser la felicidad que necesito en mis tiempos libres,

Para mi pareja por estar presente en cada momento,

Para mis profesores que hacen de la profesión una vocación,

Para mis compañeros por todo lo que aprendí con su ayuda,

Para todos ellos, GRACIAS.

## **Resumen**

El presente Trabajo Final de Grado es un reporte de caso sobre la sociedad empresarial A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el objetivo de diseñar una propuesta de implementación que sea capaz de posicionar a la organización como Marca Empleadora. Logrando así obtener, a través de una mejora en la atracción y retención del talento, una plantilla de empleados más competentes y comprometidos que generen procesos más eficientes y abaraten costos operativos. A lo largo de este trabajo, se dará con un extensivo análisis tanto sobre el entorno como el seno de la empresa. Dicho análisis disparó las principales problemáticas de la organización. Se encontró con la ausencia del área de Recursos Humanos y, en consecuencia, la falta de los procedimientos inherentes a ésta y sus beneficios. También, se dió con escasos usos de tecnologías de la información y un desaprovechamiento total de sistemas de gestión e Internet. En el contexto de este estudio, se destaca el final de restricciones impuestas durante la cuarentena en contra medida a la pandemia causada por el COVID-19. Esto conlleva una reactivación de la economía a nivel mundial y local, y la aparición de nuevos potenciales clientes en el mercado que se desempeña Redolfi S.R.L. Siendo el diferencial de la empresa con respecto a la competencia el servicio brindado por sus colaboradores, el posicionamiento como Marca Empleadora es de vital importancia para dar un paso al frente en el mercado y captar nuevos clientes.

*Palabras Claves: Marca Empleadora, Atracción, Retención, Compromiso.*

## **Abstract**

This Final Degree Project is a case report on the business society A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Its objective is to design a plan that positions the organization as an Employer Branding obtaining, through better talent attraction and retention, more competent and committed employees that generates more efficient process and lower the costs. Through an extensive analysis with insights from the exterior and interior of the company, it was possible to figure out the problematics that afflict it. There is no Human Resources department and, in consequence, there aren't HR politics and its benefits. Also, the company doesn't use management systems or give a proper use to the Internet and Social Media neither. The context that involves this study is a worldwide economic growth since the restrictions during the COVID-19 pandemic began to cease. This growth create new potential customers. The differential of Redolfi S.R.L. with the competition is the given service by the employees and, for this reason, being an Employer Branding would be a step up in the market that allows the company to get this new customers.

*Key Words: Employer Branding, Attraction, Retention, Commitment.*

## Índice

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| <b>Introducción</b> .....                                      | 1  |
| <b>Análisis de Situación</b> .....                             | 4  |
| <b>Marco Teórico</b> .....                                     | 14 |
| <i>Marca Empleadora</i> .....                                  | 14 |
| <i>Propuesta de Valor al Empleado (EVP)</i> .....              | 15 |
| <b>Diagnóstico y Discusión</b> .....                           | 17 |
| <b>Plan de Implementación</b> .....                            | 19 |
| <i>Objetivo General</i> .....                                  | 19 |
| <i>Objetivos Específicos</i> .....                             | 19 |
| <i>Alcance</i> .....                                           | 19 |
| <i>Acciones y Recursos</i> .....                               | 20 |
| <i>Marco de tiempo para la Implementación</i> .....            | 25 |
| <i>Evaluación del Impacto de la Implementación</i> .....       | 26 |
| <b>Conclusiones</b> .....                                      | 28 |
| <i>Recomendaciones</i> .....                                   | 29 |
| <b>Bibliografía</b> .....                                      | 30 |
| <b>Anexos</b> .....                                            | 33 |
| <i>Anexo I: Organigrama de la organización.</i> .....          | 33 |
| <i>Anexo II: Encuesta de Satisfacción</i> .....                | 34 |
| <i>Anexo III: Plan de Beneficios</i> .....                     | 35 |
| <i>Anexo IV: Manual de Inducción</i> .....                     | 36 |
| <i>Anexo V: Ejemplo de contenido para redes sociales</i> ..... | 44 |
| <i>Anexo VI: Información financiera</i> .....                  | 45 |

## **Introducción**

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar de larga tradición en el sector mayorista. Se dedica a la venta y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Dicha organización será el objeto de estudio del presente trabajo con el objetivo de dilucidar las falencias y fortalezas de la misma para poder arribar a un plan de acción de mejora con una mirada íntegramente desde los Recursos Humanos.

Su principal centro de distribución está ubicado en la localidad de James Craik de la provincia de Córdoba, lugar donde se fundó esta compañía. Cuenta, además, con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Es importante aclarar que, a pesar que toda su infraestructura está en la provincia de Córdoba, sus operaciones no se limitan a la misma sino que también realizan ventas en provincias aledañas (Santa Fe, San Luis y La Pampa). Este hecho justifica su gran cantidad de clientes, rondando 6.000. Para poder cubrir toda su demanda, posee una flota de más de 50 vehículos que incluye automóviles, utilitarios, camiones y montacargas. Esto, viene acompañado de una nómina de 132 empleados. Al vender exactamente los mismos productos que sus competidores el eje de diferenciación de la empresa es brindar un excelente servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos.

Por otra parte, en lo que respecta a la estructura organizacional, se da con un organigrama que parte desde el Gerente General y se divide en dos grandes áreas: Ventas, por un lado, y Administración y Finanzas, por el otro. El área de Ventas está conformada por un Gerente, Supervisores y Vendedores. Del área de Administración y Finanzas,

luego del Gerente de esta misma, se desprenden subdivisiones tales como Cobranzas, Facturación, Formación de Precios, Bancos y, Depósito y Logística (esta última subdivisión cuenta con un Jefe que responde directamente al Gerente General y sus tareas incluyen distribución, control de stock, picking y mantenimiento). Los servicios de contadores, abogados y profesionales de Seguridad e Higiene son tercerizados (Anexo I). Aquí se presenta la primer gran problemática de la organización: la ausencia del área de Recursos Humanos. La única tarea relacionada a los Recursos Humanos que se realiza es la liquidación de haberes por parte del departamento de Administración y Finanzas. No se utilizan canales de reclutamientos más que avisos clasificados, no hay un proceso de selección, no presentan programas de inducción ni capacitaciones, no se realizan evaluaciones de desempeño ni encuestas de clima laboral, y los ascensos se dan por “confianza” y antigüedad en la empresa eludiendo las competencias necesarias del puesto.

Si bien A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. está consolidada en el territorio cordobés gracias a sus precios competitivos y su larga trayectoria, el posicionarse como una Marca Empleadora (Employer Branding) es de vital importancia. ¿Qué aportaría este concepto a la organización? Para poder responder esta pregunta a continuación se dará con antecedentes de estudios sobre esta temática.

Gavilan, Avelló y Fernández Lores en su artículo publicado en la *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC* (2013), establecen que el objetivo del Employer Branding es: conseguir hacia el exterior, que la Marca Empleadora atraiga talento y, en su aplicación en el seno de la organización comprometer dicho talento. Atracción y compromiso son por tanto los dos focos de atención.

Forero, Rincon Morales y Velandia para su trabajo de grado en la Universidad de la Salle (2008) realizaron un reporte en una compañía sobre compromiso y sentido de pertenencia donde arribaron a la conclusión que estos eran puntos claves para mejorar el clima y la productividad. Las investigadoras sentenciaban: “Con respecto al sentido de pertenencia los(as) supervisores(as) evidencian que el desarrollo y crecimiento personal que les ha brindado la organización se representa en “estar orgulloso de la empresa” e identificarse con los valores corporativos, razón por la cual realizan su trabajo con dedicación, puntualidad y compromiso para alcanzar eficazmente los objetivos y metas propuestos.”

No obstante, vale aclarar que la Employer Branding va más allá de acciones concretas para lograr los objetivos. Amadeo (2017) en su tesis, una investigación descriptiva con enfoque cualitativo para la Universidad de San Andrés, afirma: “aparece la Marca Empleadora portando la idea de que no sólo es importante ser una compañía flexible, diversa, adaptada a los tiempos que corren, sino también parecerlo y, sobre todo, comunicarlo.” Es decir, la imagen que se da, tanto al exterior de la organización como puertas para adentro, es un factor clave en la gestión del capital humano.

En el contexto actual de pandemia y crisis económica, la atracción de talentos no parece ser un problema. El mercado presenta una gran oferta de trabajadores y una escasa demanda desde las empresas. Sin embargo, obviando que las proyecciones pos-pandemia prevén crecimiento económico y ser una empresa atractiva para futuros candidatos será muy beneficioso, lo relevante en este caso es el sentido de pertenencia que genera la Employer Branding en los trabajadores. Como se nombró anteriormente el diferencial de la empresa, además de los precios, es el servicio que brindan sus colaboradores. Por lo tanto, para mantenerse competitiva debe contar con empleados comprometidos.

## **Análisis de Situación**

La sociedad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., objeto de estudio de este reporte de caso, se dedica a la comercialización a escala – venta mayorista – de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros, y su distribución a todo lo largo de la provincia de Córdoba alcanzando también localidades en las provincias de San Luis, La Pampa y Santa Fe. Sus principales clientes son comercios pequeños y medianos. Y aun siendo una empresa de larga trayectoria y compuesta por más de 130 empleados carece de un área de Recursos Humanos que los nuclee. De aquí, se desprenden numerosas problemáticas.

La empresa no hace uso de la enorme cantidad de medios de reclutamiento que existen en la actualidad (sólo avisos en los diarios) lo que limita mucho la llegada de sus búsquedas y los candidatos a ocupar puestos en la empresa. Por supuesto tampoco tienen procesos de selección de personal, las contrataciones las realiza cada área por su parte en común acuerdo con la Gerencia. Como en toda empresa familiar, la “confianza” juega un rol importante en lo que atañe este tipo de decisiones. Con orgullo, desde la organización sentencian “la empresa tiene una buena relación con sus empleados y le da trabajo a personas de los lugares en los que se encuentra”. Sin embargo, no tienen mediciones vigentes sobre el clima organizacional ni realizan encuestas de satisfacción para corroborarlo. Lo mismo ocurre con su sistema de promoción interna, los ascensos se dan por antigüedad y confianza. Esto es muy problemático porque dejan de lado las competencias necesarias para cada rol, se pierde la posibilidad de contratar a los mejores talentos y en los puestos queda asignado personal incompetente. Desde la misma Redolfi SRL se hace un mea culpa con este último punto, “algunos empleados que comenzaron a



desempeñarse como choferes, por ejemplo, no tenían la preparación necesaria y hubo que volver atrás en la decisión” (Canvas).

Una vez contratado un empleado, el mismo debe empezar a trabajar de inmediato sin atravesar un proceso de inducción ni de capacitación. Los nuevos ingresos deben de hacerse con los valores y la cultura de la organización y aprender las tareas del puesto mientras trabajan. Desde la compañía asumen que debido a esto existe “un margen de error”.

Por último, Redolfi SRL no realiza evaluaciones de desempeño y sus sistemas de control de gestión son deficientes. No utilizan softwares de gestión, sólo tablas de Excel. Debido a esto, no hay formas de encontrar el origen de las fallas en las líneas de distribución. Ocasionalmente se encuentran faltantes de mercadería que ponen en peligro los tiempos de entrega. Esto, desde la empresa, sólo se lo adjudica a una cuestión de infraestructura y afirman que la problemática se verá mermada una vez que sus operaciones se muden a un nuevo depósito central que está en construcción.

En orden para conseguir un mejor análisis y conocer de manera más completa el contexto donde está inmersa la organización, este informe utilizó la herramienta PEST. A continuación, se detallarán los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos que rodean a la empresa.

*Factores políticos:*

- Debido a la ORDENANZA N° 1564/07 de la municipalidad de James Craik, que exige ubicar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del tejido urbano, es improbable que los potenciales clientes,

candidatos a los puestos de trabajo y hasta los mismos clientes conozcan las instalaciones de la empresa.

- Desde el inicio de la pandemia en el año 2020 causada por el COVID-19, las autoridades nacionales han decretado medidas de restricciones sobre todo en la movilidad de los habitantes (Boletín Oficial). El hecho de no poder alejarse demasiado de los hogares generó mayor demanda en los comercios barriales, principales clientes de Redolfi SRL.
- En contra-medida a la crisis económica causada por la pandemia, el gobierno nacional impulsó un programa para establecer precios máximos que recaen en casi todos los productos comercializados por Redolfi SRL (Precios Máximos 2020).

*Factores sociales:*

- La oferta de trabajo, es decir, el conjunto de personas dispuestas a trabajar está compuesta en gran parte por la Generación Y. Esta generación está integrada por aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000. Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se los culpa de no comprometerse laboralmente (González, R. S. 2011). Es una generación muy ligada a las tecnologías de la información y sobre todo al Internet.
- La pandemia ha golpeado el empleo de Argentina lo que ha incrementado la oferta laboral y ha disminuido la demanda. En el primer trimestre de 2021 desde el INDEC se informó una tasa de desempleo de 10,2%, lo que

demuestra una recuperación del empleo siendo que, durante el 2020 y el pico de las restricciones, se registró una tasa de desocupación del 11%. Sin embargo, aún no se logra alcanzar los números previos a la cuarentena que rondaban el 9%.

*Factores económicos:*

- Según los datos del Banco Mundial, la economía a nivel global cayó alrededor de un 5% debido a la pandemia y Argentina no ha sido la excepción. El INDEC informó una baja del 9.9% del PIB en el mismo período. Cabe destacar, que esta situación está cambiando. La disminución de casos de enfermos de COVID-19, el aumento de vacunados, el levantamiento de las restricciones, las políticas estatales para impulsar el consumo interno, la mejora de la economía global y el aumento de los precios de los commodities han hecho su parte para que el Fondo Monetario Internacional proyecte un crecimiento del 6,4% por parte de la economía argentina. (El economista, 2021)
- La Argentina es históricamente un país inflacionario y la pandemia ha profundizado esta problemática. Según los datos del INDEC en Julio del 2021 se registró una inflación interanual de 51,8%. Es importante destacar esto ya que implica que el valor real de la moneda se degrada por lo que siempre va a resultar más beneficioso almacenar stock y liberarse rápido del efectivo. Sin embargo, la política de inventarios que utiliza la compañía es similar a la denominada “just in time”, es decir que la política es de tener poco stock en días de venta. Aunque en los productos de alta

rotación, los 5 principales, hay una política de 3 meses de stock, para que puedan afrontar encargos sin necesidad de realizar una compra (Canvas).

*Factores tecnológicos:*

- El mundo vive lo que se conoce como la Era de la Información o Era Digital. Este concepto se refiere a la época actual que ofrece un espacio virtual conocido como Internet. Este espacio se caracteriza por la velocidad de las comunicaciones que ha transformando el entorno social en el que vivimos, hasta nuestra forma de interactuar (Téllez Carvajal 2017). En su libro, “La era de la Información: economía, sociedad y cultura”, Manuel Castells destaca la flexibilidad de las tecnologías de la información, como se adaptan a las necesidades del entorno y como transforman procesos y hasta a las mismas organizaciones. Su capacidad para reconfigurarse es un rasgo decisivo en una sociedad caracterizada por el cambio constante y la fluidez organizativa (Castells 2000). El uso de sistemas de gestión y redes sociales es de suma relevancia para cualquier empresa en la actualidad. No obstante, desde la cúpula directiva de Redolfi SRL han sido esquivos a la incorporación de estas tecnologías que añadirían gran valor a sus procesos administrativos y de posicionamiento en el mercado.

Para seguir adicionando información con el motivo de traer mayor seriedad y complejidad a este análisis, se realizó un recorrido por las cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de los clientes, rivalidad entre las empresas, amenaza de nuevos

competidores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos.

Comenzando por *el poder de negociación de los clientes* se puede decir que es bajo a nulo. La empresa ya maneja precios muy competitivos por lo que hay muy poco margen de negociación. Además, los clientes son en general despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería, ni con tiempo suficiente para realizar el proceso de compra (Canvas).

En segundo lugar, *la rivalidad entre las empresas* es muy fuerte. Las distintas distribuidoras trabajan con las mismas marcas que son líderes del mercado tales como Arcor, Johnson & Johnson, Unilever, entre otras. Debido a esto, la diferenciación frente a sus clientes se da exclusivamente por el precio y el servicio brindado. Al ya contar con precios altamente competitivos es de vital importancia destacarse en la atención al cliente, los tiempos de entrega y el cuidado de la mercadería.

En tercer lugar, es pertinente aclarar qué tan factible es *la entrada de nuevos competidores*. Como se explicó anteriormente, los tiempos de entrega juegan un rol muy importante en cuanto a la calidad del servicio. Para poder mantenerse competitivo en este apartado, es necesario contar con el stock de productos cada vez que un cliente realice un pedido. Esto conlleva altísimos costos de infraestructura, maquinarias y medios de transporte lo que verdaderamente dificulta la entrada de nuevas organizaciones a este sector del mercado.

En cuarto lugar, hay que hacer distinciones al hablar del *poder de negociación de los proveedores*. Por un lado, están las grandes multinacionales que lideran sus mercados tales como las compañías nombradas párrafos arriba. Estas organizaciones dictan las condiciones y requerimientos para comercializar sus productos. A las distribuidoras no les queda otra que aceptar dichas condiciones dado que estas marcas tienen una cuota muy grande del mercado y clientes muy leales. Por otro lado, aparecen las pequeñas empresas y los emprendimientos nacientes que necesitan de los servicios, como el que brinda Redolfi SRL, para adentrarse en los mercados. Aquí la cuestión es muy diferente. Estas marcas incipientes tienen que estar dispuestas a hacer ciertas concesiones para que sus productos sean distribuidos y lograr que su nombre sea reconocido. En este caso, el poder lo ostenta la distribuidora.

Por último, no hay mucho para explayarse sobre *la amenaza de productos sustitutos*. Al no estar atada a comercializar una sola marca de cada producto, Redolfi SRL tiene siempre la posibilidad de hacer acuerdos con distintas empresas y vender nuevos bienes que surjan y estén siendo altamente demandados.

Para finalizar el análisis, y puesto que lo expuesto anteriormente se ha centrado en lo que respecta a lo externo a la empresa, es imperativo observar el seno de la organización. Para lograr esta mirada interna se utilizó la herramienta FODA que, como sus siglas lo indican, muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía.

*Fortalezas:*

- Gracias a su larga trayectoria la empresa conoce muy bien el mercado lo que le permite anticiparse a los cambios estacionales en la demanda de los

productos que comercializa y saber cuáles bienes debe tener siempre en stock, entre otras cosas.

- Tiene una base de 6000 clientes lo que le da cierto poder de negociación sobre ellos ya que la amenaza de que uno de ellos se quiera ir a la competencia no alteraría sus ingresos de manera significativa.
- Con la incorporación del nuevo depósito, la infraestructura de Redolfi SRL le permite ubicarse entre los grandes del mercado. A esto se le suma su gran flota de medios de transporte.
- Redolfi SRL comercializa los productos de las marcas que lideran el mercado. Esto genera confianza tanto en los clientes como en otros proveedores.
- Tiene tiempos de entrega acotados (entre 24 y 48 horas), buena atención personalizada y maneja precios muy competitivos. Elementos claves en la diferenciación con respecto a su competencia.
- La rotación de personal es muy baja.

*Debilidades:*

- La empresa no tiene un área de Recursos Humanos y, por ende, carece de todos los procedimientos de la misma salvo liquidaciones de sueldos. No tienen procesos de inducción, no realizan capacitaciones, no hay procedimientos de reclutamiento y selección de personal, no miden el clima laboral, no realizan evaluaciones de desempeño y los ascensos se dan de manera arbitraria por “confianza” y antigüedad.
- No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad. La empresa no hace uso de la enorme cantidad de canales de

difusión que ofrece Internet, sólo poseen una fanpage en Facebook. Utilizan canales tradicionales que hoy en día tienen muy poco alcance como diarios y sponsoros en clubes locales. No utilizan Google Ads, ni Instagram, ni LinkedIn que son herramientas muy utilizadas por todas las grandes empresas.

- La organización no cuenta con sistemas de control bien definidos y no hace uso de softwares de gestión. Sólo utilizan Excel para llevar cuenta de sus operaciones.

*Oportunidades:*

- El nuevo depósito permitirá ampliar operaciones, contar con más personal y mejorar el control de gestión.
- Los proveedores ofrecen mayores descuentos a mayor cantidad comprada, y se podrán aprovechar ya que la capacidad para almacenar stock se verá ampliada. Más descuentos significaran mayores ganancias.
- La entrada de más ingresos implica contar con un mayor presupuesto. Necesario para el armado de un área de Recursos Humanos y la incorporación de los procesos que ya tendrían que realizarse.

*Amenazas:*

- Las grandes cadenas de supermercados tienen sus propios medios de distribución. La expansión de las mismas conlleva problemas para los pequeños negocios, supermercados y despensas, principales clientes de Redolfi SRL.



- Existen distribuidoras locales cercanas a los clientes que ofrecen entregas a tiempos aún más acotados.
- Debido a las políticas gubernamentales paliativas de la crisis sobre el precio de los alimentos, los costos operacionales aumentan en un mayor nivel que los bienes que se comercializan. Para mantenerse competitiva, la organización absorbe esta diferencia lo que genera menos ingresos.

A lo largo de este análisis se encuentra que las principales problemáticas están relacionadas a la ausencia de un área de Recursos Humanos y a la falta de aprovechamiento de las tecnologías de la información ya sean softwares de gestión o comunicación y redes sociales. Resolver estas problemáticas es el camino para posicionarse como Marca Empleadora. La empresa necesita, en primera instancia, hacer uso de redes sociales y demás medios masivos actuales no sólo para aumentar el alcance de sus búsquedas de talento sino para que su imagen sea reconocida y el mismo talento sea quien busque a la empresa. Además, los nuevos empleados deben atravesar un proceso de inducción para hacerse con los valores de Redolfi SRL y generar sentido de pertenencia. Es necesario también incorporar sistemas de gestión para encontrar el origen de fallas y realizar evaluaciones de desempeño para detectar oportunidades de mejora, brindar feedback y justificar ascensos.

Posicionarse como Marca Empleadora es clave para poder brindar un mejor servicio y diferenciarse de la competencia, ya que implica tener el mejor talento trabajando de manera comprometida en la organización. Dar un paso adelante en el mercado, en un contexto donde la economía se está recuperando de la crisis, hay crecimiento del consumo interno y empiezan a aparecer nuevos potenciales clientes, es a lo que toda empresa debe aspirar.

## Marco Teórico

Dentro de este apartado se hará mención y se explicará el concepto de *Marca Empleadora*, sus objetivos y los beneficios de su posicionamiento. Además se brindará un acercamiento al concepto de *Propuesta de Valor al Empleado* (EVP) y estrategias para abordarlo.

### *Marca Empleadora*

La *Marca Empleadora*, mejor conocida como *Employer Branding*, desde su etimología indica hacia donde se dirige el concepto. De aquí, se desprende que la organización, en primer lugar, es lo que es por sus recursos humanos y por esto es *Employer*; y en segundo lugar, como *Branding* o *Marca*, siguiendo la definición de Batey en su libro *El significado de la Marca* (2013), posee una identidad que la distingue y una imagen que resuena en sus consumidores y trasciende su representación física. Cuando se habla de *Marca Empleadora*, entonces, se hace referencia a cómo la organización es vista desde la perspectiva de un lugar de trabajo, es decir, como sus colaboradores o potenciales candidatos la perciben. En esta línea, M. Alles expone en su libro *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización* (2014) que el objetivo de la *Marca Empleadora* es proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella.

Para lograr el posicionamiento como *Marca Empleadora* es necesario utilizar estratégicamente la comunicación. La percepción de las personas es sensible al mensaje que la empresa les hace llegar. Para la AMA (Asociación Americana de Marketing), el marketing es “una función de la organización y un conjunto de procesos para crear,

comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos último, de manera que beneficien a toda la organización.” (2017). Por estas razones, se dice que la *Employer Branding* es la aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos, o en otras palabras, un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida (Gavilan, Avelló, & Fernández Lores, 2013).

Ahora bien, las ideas expuestas en los párrafos anteriores presentan una concepción reduccionista sobre la *Marca Empleadora*. No se puede encasillar este concepto en sólo una cuestión de imagen y su posicionamiento como tal no se logrará desde el área de Marketing. Debe haber una integración completa de las atribuciones del departamento de Recursos Humanos que resulten en generar el mejor lugar de trabajo posible y que, una vez efectivizado esto, venga un plan de comunicación que haga notar tanto al talento interno como externo sobre esta realidad.

En síntesis, la *Marca Empleadora* es la realización de una gestión efectiva del capital humano, acompañada de una eficaz campaña de comunicación que influya en la percepción del mercado laboral sobre la organización.

#### *Propuesta de Valor al Empleado (EVP)*

Es necesario traer a colación la *Propuesta de Valor al Empleado* o *EVP* (por sus siglas en inglés) a la hora de plantear el posicionamiento como *Marca Empleadora*. Aguado & Jiménez (2017) plantean que la *EVP* 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, las metas a la que una *Marca Empleadora* aspira llegar.

En líneas generales, la *EVP* son las recompensas y beneficios que brinda la empresa a los colaboradores a cambio del uso de sus habilidades, competencias y experiencia. Para armar una propuesta completa y atractiva M. Hernández (2019) explica que hay ciertos factores que poseen gran relevancia: las características de la empresa como lugar para trabajar (sector, actividad, cultura, identidad, condiciones de trabajo, etc.) y los datos relativos al talento externo y empleados actuales de la organización (quiénes son, qué les mueve, qué valoran, qué piensan sobre nosotros y sobre otros, cómo llegar a ellos). Si son tenidos en cuenta estos factores, se dará con una *EVP* que responda a la pregunta de “por qué trabajar aquí y no en otra compañía”.

Según estudios realizados por la consultora Gartner las empresas que gestionan bien su *EVP* tienen un 69% menos de rotación anual de empleados. Esto marca la eficacia en cuanto a la retención de colaboradores y conlleva indefectiblemente a generar atracción de talentos. Aquí la importancia de este concepto sobre la *Marca Empleadora*.

No obstante, en contra partida a lo expuesto anteriormente, es importante aclarar que la *EVP* no es el único factor que influye en la decisión del talento sobre la empresa en la que desea trabajar. Esta elección, las personas la basan también en factores emocionales e idiosincrásicos. Por ejemplo, la posibilidad de formar vínculos afectivos con sus compañeros de trabajo o el involucramiento de la organización con el cuidado del medio ambiente.

En conclusión, si bien el armado de una *EVP* atractiva no es suficiente, es clave a la hora de posicionarse en el mercado laboral como una empresa que se preocupa por sus trabajadores y es el foco más importante donde fija sus ojos el talento externo al momento de seleccionar un lugar de trabajo.

## **Diagnóstico y Discusión**

Las problemáticas a las que la organización A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., objeto de estudio del presente trabajo se enfrenta, pueden nuclearse alrededor de una problemática principal: la ausencia de un área de Recursos Humanos. La empresa no utiliza canales de reclutamientos acorde a los tiempos que corren, y no tienen procesos de selección estándares ni profesionales que los lleven a cabo. No realizan inducciones ni capacitan a su personal y en consecuencia los nuevos ingresos no se interiorizan con los procesos y la cultura de la organización ni desarrollan sentido de pertenencia. No hay mediciones vigentes sobre el clima laboral y no poseen programas de beneficios o capacitación que motiven a los colaboradores. Además, tampoco hay planes de carreras para los mismos. Al ser el diferencial de la empresa frente a la competencia el servicio brindado es de vital importancia tener trabajadores capaces y comprometidos.

Desde la empresa no realizan evaluaciones de desempeño ni llevan registros sobre el accionar de sus empleados. Los ascensos los dan de manera arbitraria teniendo en cuenta la antigüedad y la “confianza” por sobre las competencias del puesto. Cuando hay una vacante para un puesto de jerarquía media a alta, la compañía no cuenta con profesionales de Recursos Humanos que lleven procesos de reclutamiento interno y externo lo que deja una corta lista de candidatos que no siempre cumplen con los requerimientos.

Por otro lado, no hay una estrategia de publicidad y comunicación definida. La empresa no hace uso de la inmensa cantidad de medios que ofrece la Internet. No utilizan redes sociales como Instagram y LinkedIn que son grandes motores en la comunicación y el reconocimiento de los gigantes del mercado. No utilizan los servicios de Google

como GoogleAds y Google My Business, herramientas de fácil acceso, prácticas y con increíble poder de difusión. Tampoco usan los servicios de bolsas de trabajo como CompuTrabajo o Bumeran que cuentan con una inmensa cantidad de usuarios en búsqueda laboral.

Por lo expuesto anteriormente, es de suma relevancia que Redolfi SRL pueda, luego de la conformación del área de Recursos Humanos, posicionarse como Marca Empleadora. En el contexto actual, donde las proyecciones sobre la economía mundial y local dan crecimiento a una muy buena tasa gracias al inicio de la finalización de la pandemia, poseer una plantilla llena con los mejores talentos comprometidos con la organización sumado al uso de nuevas tecnologías y una estrategia de comunicación definida significará situarse un escalón arriba de la competencia.

Lograr que la imagen de la empresa sea altamente positiva frente al mercado laboral en adición a procesos de inducción propiamente llevados a cabo, planes de carrera y capacitación, programas de beneficios, sistemas de control y seguimiento del día a día de los empleados, y evaluaciones de desempeño que permitan brindar feedback y justificar ascensos, serán los cimientos donde Redolfi SRL sustentará su crecimiento. Acortando sus tiempos de gestión administrativa, disminuyendo sus índices de ausencias y faltantes de mercadería, y reduciendo accidentes y errores de logística, gracias a las capacidades y compromiso de los colaboradores, la empresa verá reducidos sus costos al menos un 5%. Además, esta mejora en el servicio brindado permitirá destacarse frente a los nuevo potenciales clientes por sobre la competencia, lo que incrementará aún más las ganancias.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Implementar un plan de posicionamiento de Marca Empleadora en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para ser una empresa atractiva para los candidatos en el mercado laboral, aumentar el compromiso del talento interno, y de esta manera, reducir los costos en un 5%.

### *Objetivos Específicos*

- Difundir la imagen de Marca Empleadora con testimonios del personal y campañas publicitarias a través de redes sociales administradas por un Community Manager.
- Crear una Propuesta de Valor al Empleado (EVP) atractiva con beneficios empresariales.
- Diseñar un proceso de inducción para los nuevos ingresos.

### *Alcance*

Alcance geográfico: el plan se llevará a cabo en la central de Redolfi SRL en la localidad de James Craik extendiéndose al resto de las unidades de negocios de la empresa dentro de la provincia de Córdoba.

Alcance temporal: se estima un plazo de 6 meses para su completa implementación y posterior evaluación.

### *Acciones y Recursos*

En pos de un mayor orden, en este apartado se ha dividido las acciones y recursos por objetivo específico y ordenadas siguiendo la línea temporal de implementación. Luego de una breve profundización a cada objetivo específico se encontrarán detalladas las acciones y recursos necesarios.

- Crear una Propuesta de Valor al Empleado (EVP) atractiva con beneficios empresariales.

La EVP es el conjunto de recompensas y beneficios que la organización otorga a sus colaboradores a cambio de sus habilidades, competencias y conocimientos. Responde la pregunta de ¿Por qué trabajar en esta empresa? Por este motivo, además de su diseño e implementación se debe comunicarla tanto al seno de la empresa como al exterior para que cumpla su función de retención y atracción de talentos.

*¿Cuál es la finalidad de este objetivo?* Lograr el diseño e implementación de una EVP que el mercado laboral encuentre positivamente llamativa generando así atracción y retención del talento.

*¿A quién está dirigido?* A implementar en todo el personal de Redolfi SRL y comunicar a los posibles candidatos en el mercado laboral.

*¿Cuánto es el tiempo estimado?* El diseño, la planificación y aprobación de la EVP tomará dos meses. La comunicación se llevará a cabo una vez finalizado esto en una



jornada única para el personal de la empresa y el Community Manager tendrá la tarea de difundir constantemente esta EVP al talento externo.

*¿Cuáles son las acciones a llevar a cabo? ¿Por quién? Serán las siguientes:*

- Conocer las necesidades e intereses de los empleados y su satisfacción actual con la organización mediante encuestas realizadas por un consultor externo.  
(Anexo II)
- Realizar una reunión con el Gerente General, el Gerente de Administración y Finanzas y el consultor externo para definir los beneficios a implementar y presupuesto donde solventarlos.
- Diseñar el plan de beneficios. Tarea a realizar por el consultor externo en base a la información obtenida en los puntos anteriores.
- Instruir a los encargados de cada área y sucursal (mandos altos y medios) y al CM sobre los nuevos beneficios y enviarlos vía e-mail de manera formal. Todo a cargo del consultor externo.
- Comunicar a todos a empleados en una jornada de reuniones presenciales en cada sucursal el lanzamiento del plan de beneficios. Esta comunicación será llevada a cabo por los mandos altos en la central y mandos medios en las sucursales.

*¿En qué consiste el plan de beneficios? Constará de una canasta de productos alimenticios y para el hogar con un valor de \$5.000 por mes (al ser los productos comprados al por mayor y al costo, tendrá numerosos artículos), un descuento del 30% en los productos en la semana previa al cumpleaños del colaborador (con un tope de*

\$5.000 en descuento) y la posibilidad de una vez cada dos meses de trabajar horas extras durante una semana para tener un franco en la semana próxima. (Anexo III)

*¿Cuáles son los recursos involucrados? ¿Cuánto costará?* En primera instancia, el consultor externo, quien hará la mayor parte del trabajo, será un Licenciado en Gestión de Recursos Humanos trabajando a tiempo completo por lo que cobrará \$120.000 por mes. El resto de las tareas se realizarán en horario laboral con previa organización para no generar pérdidas cuando el personal deje sus puestos de trabajo por un corto tiempo. Las canastas en su totalidad significarán un gasto mensual de \$660.000 y los descuentos en los productos costarán un máximo de \$660.000 anuales.

- Diseñar un proceso de inducción para los nuevos ingresos.

Un proceso de inducción interioriza al colaborador sobre los valores y cultura de la empresa, le enseña de qué manera se maneja la organización y los que participan en la misma. Que la empresa invierta tiempo y recursos en lograr que un nuevo colaborador se integre de manera rápida, le da a entender a este que es una parte importante de la organización.

*¿Cuál es la finalidad de este objetivo?* Inculcar a los nuevos empleados la cultura y valores organizacionales, enseñarle los procesos administrativos y generarles sentido de pertenencia desde sus inicios en la empresa. Un trabajador que se siente parte de la compañía es un trabajador comprometido.

*¿A quién está dirigido?* A todos los nuevos ingresos.

*¿Cuánto es el tiempo estimado?* El armado del proceso de inducción tomará 1 mes e instruir al personal sobre el mismo tomará 2 semanas.

*¿Cuáles son las acciones a llevar a cabo? ¿Por quién?* Serán las siguientes:

- Conocer los procesos, cultura, historia y valores organizacionales a través de entrevistas a los mandos altos y medios, realizadas por un consultor externo.
- Redactar un manual de inducción. Tarea a realizar por el consultor externo.  
(Anexo IV)
- Capacitar a los mandos medios sobre el nuevo proceso de inducción. Tarea a realizar por el consultor externo.

*¿En qué consiste el proceso de inducción?* En primer lugar, el mando medio a cargo realizará un recorrido por las instalaciones presentando al resto del personal. Luego, brindará una charla sobre la historia y la filosofía de trabajo de la empresa y hará entrega del manual comentándole los principales puntos que va a encontrar en el mismo. A continuación, se designará un tutor que lo acompañará durante el próximo mes y resolverá sus dudas. Este tutor será un compañero o de no ser posible será su superior inmediato.

*¿Cuáles son los recursos involucrados? ¿Cuánto costará?* El consultor externo cobrará \$120.000 por mes. Habrá costos indirectos derivados del tiempo de trabajo que perderán los mandos altos y medios con las entrevistas y capacitaciones.

- Difundir la imagen de Marca Empleadora con testimonios del personal y campañas publicitarias a través de redes sociales administradas por un Community Manager.

Un Community Manager es un profesional encargado de construir y mantener una comunidad online generando relaciones estables y duraderas con clientes o candidatos compartiendo contenido a través de Internet.

*¿Cuál es la finalidad de este objetivo?* Utilizar las redes sociales de manera estratégica en manos de un profesional para generar una percepción altamente positiva en las personas sobre la empresa como un gran lugar de trabajo.

*¿A quién está dirigido?* Al talento externo.

*¿Cuánto es el tiempo estimado?* La contratación de un Community Manager tomará 1 mes y este demorará 2 meses en crear contenido, armar las redes sociales e impulsarlas con el contenido creado.

*¿Cuáles son las acciones a llevar a cabo? ¿Por quién?* Serán las siguientes:

- Llevar a cabo el proceso de selección. A cargo del consultor externo.
- Recorrer las instalaciones tomando fotos y videos del personal con testimonios. A cargo del CM.
- Recopilar lo obtenido en el punto anterior y con el uso de herramientas de diseño generar contenido. A cargo del CM.
- Comprar una cuenta de Instagram y crear cuentas en LinkedIn y Twitter. A cargo del CM en acuerdo con el Gerente de Administración y Finanzas.
- Compartir el contenido. A cargo del CM. (Anexo V)



### *Evaluación del Impacto de la Implementación*

Para determinar la viabilidad de esta propuesta, en el presente trabajo se utilizó la fórmula de retorno de la inversión o ROI que brinda una estimación porcentual del impacto económico del plan a implementar, o en otras palabras, el rendimiento de la inversión. Siendo su fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficios de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta})}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

El plan expuesto con anterioridad propone una reducción de costos del 5%. La empresa ha brindado su información financiera hasta el año 2018. Por esta razón, se tomarán los valores brindados y se los actualizará según la inflación del INDEC. Los Costos Totales son el resultado de sumar los Costos Totales de Ventas más los Gastos de Comercialización y Administración especificados en el Estado de Resultado de la información brindada por Redolfi SRL (Anexo VI). El Beneficio de la Propuesta es el 5% de los Costos Totales actualizados, mientras que los Costos de la Propuesta es la suma de los 6 meses que cobrará el consultor externo, el costo anual de las cajas de mercaderías, el costo anual máximo de los descuentos, el examen preocupacional del CM, la cuenta de Instagram y los sueldos equivalentes a 1 año del CM.

Costos Totales 2018 = \$268.943.498,20

Inflación INDEC 2019 = 53,8%

Inflación INDEC 2020 = 36,1%

Inflación INDEC acumulada al 09/2021= 37,0%

Costos Totales actualizados al 09/2021 (INDEC) = \$771.251.598,80

Beneficio de la Propuesta = \$38.562.579,94

Costo de la Propuesta = \$10.315.500

$$\text{ROI} = \frac{(38.562.579,94 - 10.315.500) \times 100}{10.315.500} = 273,83 \%$$

Los datos revelan que el retorno de la inversión será de 273,83%, es decir, que por cada \$100 invertidos la empresa obtendrá una ganancia de \$273,83. Esto supone una rentabilidad superlativa haciendo de la propuesta un plan más que viable aun teniendo en cuenta que los Costos de las Propuesta aumentarán conforme la inflación.

## Conclusiones

Para concluir con este reporte de caso sobre A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., luego de un extensivo análisis tanto sobre el contexto en el que está inmersa la organización como en su interior, encontramos el posicionamiento como Marca Empleadora el camino para plantarse en el mercado por sobre la competencia.

En el mencionado análisis, se detectó la ausencia del departamento de Recursos Humanos y, por ende, de profesionales formados en el área que lleven a cabo las políticas y procesos que le atañen. Si bien Redolfi SRL gracias a larga trayectoria ha logrado crecer sostenidamente en el tiempo, el hecho de apegarse a ideas tradicionales y conservadoras acerca ese crecimiento a un cuello de botella. En la actualidad, las empresas que lideran el mercado brindan gran importancia a la gestión de capital humano ya que es el trabajo de las personas lo que hace a la empresa. Por sobre todo esto, particularmente en el sector de la actividad donde se desempeña Redolfi SRL, el diferencial con la competencia es el servicio brindado lo que hace aún más importante el hecho de tener al mejor talento trabajando de manera comprometida en la organización.

Por otro lado, del mismo análisis se desprende el contexto que rodea a la compañía. Poco a poco se están levantando las restricciones impuestas por la cuarentena en respuesta a la pandemia causada por el COVID-19. Esto implica una inevitable reactivación de la economía a lo que también se le suma un favorable plano internacional desde lo económico. Debido a esto, es inminente la aparición de nuevos consumidores, nuevos competidores y menor desempleo, o en otras palabras, menos oferta de trabajadores.



Por todo lo expuesto anteriormente, es de suma relevancia el posicionamiento como Marca Empleadora. Se debe utilizar las redes sociales para generar en el mercado laboral la percepción de Redolfi SRL como un gran lugar de trabajo, formular una EVP atractiva que responda a la pregunta de por qué trabajar en la empresa y desarrollar un proceso de inducción que genere rápidamente sentido de pertenencia en los nuevos ingresos logrando así que trabajen de manera comprometida con la organización desde sus primeros pasos en la compañía. Todo esto ayudará a mejorar de manera considerable la atracción y retención de talento en un momento clave para la organización y su entorno.

### *Recomendaciones*

Si bien ya se pueden dilucidar grandes beneficios de las acciones propuestas en el plan de implementación es necesario agregar algunas recomendaciones necesarias para terminar de pulir la gestión del capital humano dentro de la organización:

- La creación de un departamento de Recursos Humanos con profesionales formados en el área permitiría entrar en los detalles que a un consultor externo se le escaparían, descongestionar las tareas de los supervisores y del área de Administración y Finanzas, centralizar los reclamos de los trabajadores, realizar propiamente procesos de reclutamiento y selección, y realizar mediciones sobre el clima laboral, entre otras tareas.
- La implementación de sistemas de gestión tanto contables como de inventarios y de recursos humanos ayudaría a mejorar el seguimiento de los procesos, detectar el origen de fallas, controlar ausentismos o cualquier otro indicador que la organización considere necesario.

## Bibliografía

- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella: Employer Branding en una sociedad conectada*. (1.<sup>a</sup> ed.). Almuzara.
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. (1.<sup>a</sup> ed.). Granica.
- Amadeo, I. E. (2017, julio). *Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones*. Universidad de San Andrés.  
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16973/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Mar.%20Amadeo%2c%20Iv%c3%a1n%20Ezequiel.pdf>
- American Marketing Association. (2017). AMA. AMA. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Banco Mundial (2021). *The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World*. (s. f.). Banco Mundial. Recuperado 2021, de <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca* (1.<sup>a</sup> ed.). Granica.
- Boletín Oficial (2020). Decreto 297/2020. Aislamiento social preventivo y obligatorio. Art. 1. Publicado en el Boletín Oficial de la República Argentina, 19 de marzo de 2020. Argentina. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Canvas (2021). A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/7647/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Castells, M. (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. (Versión castellana de Carmen Martínez Gimeno y Jesús Alborés Segunda edición, Vol. 1). Alianza Editorial, S. A., Madrid.

El Economista (2021). *El FMI mejoró la proyección de crecimiento de la Argentina en 2021: estima una mejora de 6,4%*. (2021, 27 julio). El economista.

<https://eleconomista.com.ar/2021-07-fmi-mejoro-proyeccion-argentina-2021/>

Forero, M. C., Rincon Morales, X., & Velandia, M. V. (2008). Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional Flores La Valvanera Ltda.

Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/trabajo\\_social/136](https://ciencia.lasalle.edu.co/trabajo_social/136)

Gartner. (s. f.). *Fortalece tu propuesta de valor al empleado (PVE)*.

<https://www.gartner.es/es/recursos-humanos/insights/propuesta-de-valor-al-empleado>

Gavilan, D., Avelló, M., & Fernández Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 7(7), 58–75. <https://doi.org/10.7263/ADR.004.01.4>

González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4045771.pdf>

Hernández, M. A. (2019). Propuesta de valor al Empleado: 10 claves para su implantación. *Capital Humano* 360, 343.

[https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM\\_Papel/2019/Junio/1906\\_CapitalHumano\\_Comunicacion.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2019/Junio/1906_CapitalHumano_Comunicacion.pdf)

INDEC. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. (s. f.). INDEC. Recuperado 2021, de <https://www.indec.gob.ar/>

Precios Máximos. (2020, 30 mayo). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar).

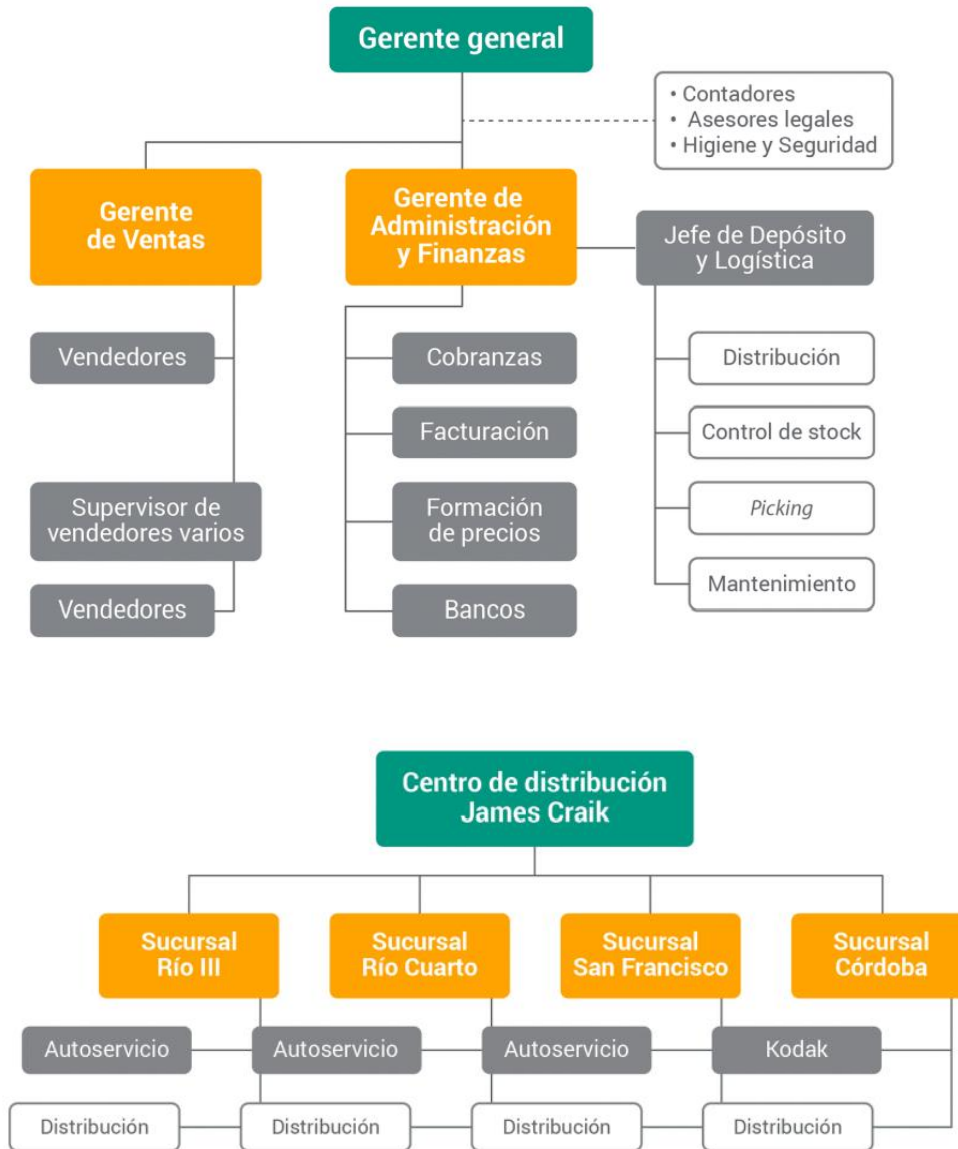
<https://www.argentina.gob.ar/jefatura/mediosycomunicacion/contenidosdedifusion/economia/preciosmaximos>

Téllez Carvajal, E. (2017). REFLEXIONES EN TORNO A LA “CIUDADANÍA DIGITAL”. *Revista DOXA digital*, 7(13).

<https://journals.sfu.ca/doxa/index.php/doxa/article/viewFile/34/28>

## Anexos

Anexo I: Organigrama de la organización.



*Anexo II: Encuesta de Satisfacción*

**Encuesta de Satisfacción**

A continuación se presentan una serie de consignas elaboradas con el propósito de determinar la motivación de los trabajadores y que tan satisfechos se encuentran con su situación actual. Se les ruega contestar con total sinceridad y absoluta libertad ya que esta encuesta es totalmente anónima.

Lea detenidamente cada pregunta y responda teniendo en cuenta la siguiente escala:

| 1                 | 2             | 3               | 4          | 5              |
|-------------------|---------------|-----------------|------------|----------------|
| Muy en Desacuerdo | En Desacuerdo | Poco de Acuerdo | De Acuerdo | Muy de Acuerdo |

**Consignas:**

Hay buenos tratos entre compañeros de trabajo.

(1 a 5)

Los Jefes tienen una comunicación fluida con los trabajadores

(1 a 5)

La empresa se preocupa por la seguridad de sus trabajadores.

(1 a 5)

Recibo una paga justa por las tareas que desempeño.

(1 a 5)

La empresa me provee de las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.

(1 a 5)

La empresa ofrece mejores beneficios que la competencia.

(1 a 5)

La empresa se mostró flexible y empática los días que no he podido trabajar

(1 a 5)

La empresa me provee buena estabilidad económica.

(1 a 5)

Estoy satisfecho y cómodo en mi puesto de trabajo.

(1 a 5)

Mi salario en la empresa es suficiente para cubrir mis gastos y los de mi familia.

(1 a 5)

### Anexo III: Plan de Beneficios

## PRESTA ATENCIÓN!!

Porque a la empresa la hacen los trabajadores desde el día a día queremos darles ese plus que demuestre cuánto nos importan.

# PLAN DE BENEFICIOS

**A. J. & J. A.  
REDOLFI  
S. R. L.**

1

## Canasta Mensual

Desde Redolfi todos los meses recibirás una canasta con numerosos productos: alimentos, bebidas, limpieza para el hogar e higiene personal. Queremos que tu sueldo lo gastes en las cosas que de verdad te interesan y puedas ahorrar para tus proyectos!

2

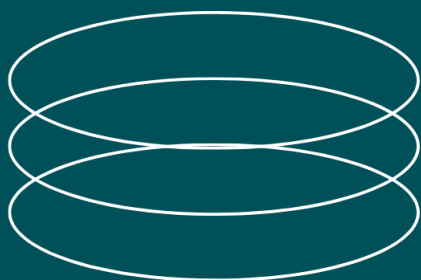
## Festejá tu cumple como lo merecés!

En la semana previa a tu cumpleaños tendrás la posibilidad de acceder a un descuento de un 30% en una compra al costo en bebidas y alimentos.

3

## Tu esfuerzo extra se premia!

Gozarás el beneficio de una vez cada dos meses poder trabajar horas extras durante una semana y recibir un día libre a la siguiente. Sabemos que a todos nos surgen eventos impostergables y no queremos que te los pierdas!





# Manual de Inducción

Información importante para los  
colaboradores de Redolfi SRL



## ¿Quiénes somos?

Somos una empresa familiar con una trayectoria de más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y una cadena de salones de ventas mayoristas y ~~preventistas~~ de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

## Visión

---

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

## Misión

---

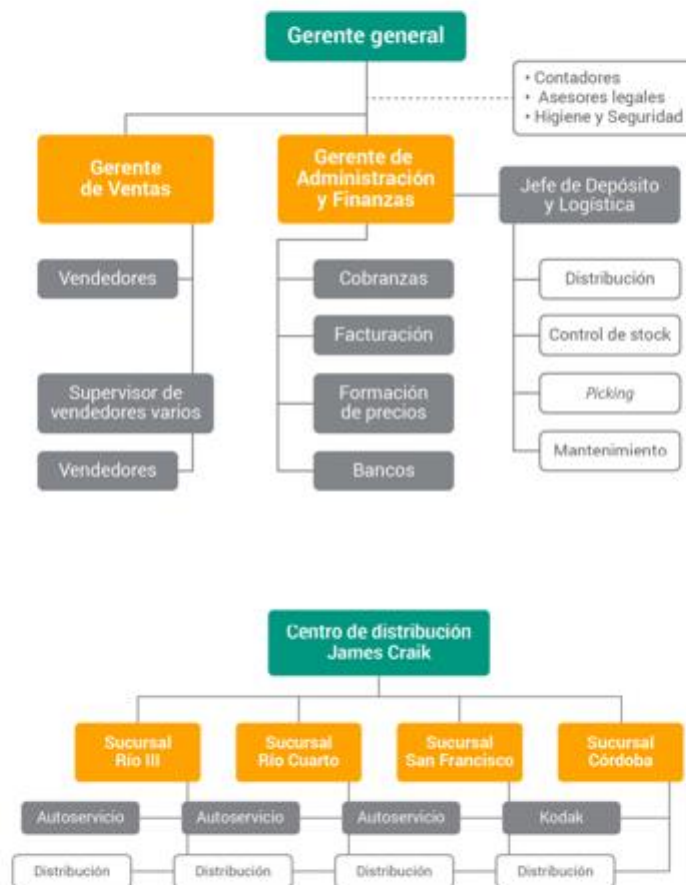
"Atender las necesidades de nuestros clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a nuestros empleados la posibilidad de desarrollar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

---

## Nuestros Valores

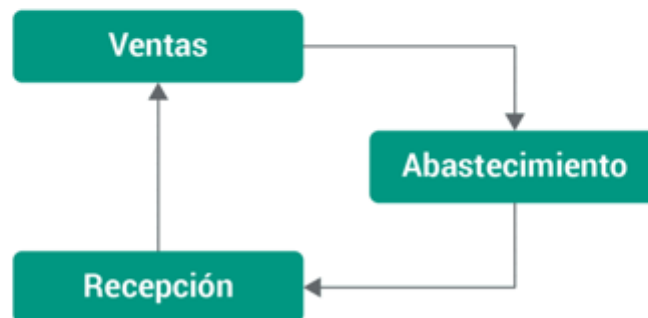
- Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa. Implica manejarse éticamente con todos los públicos, cumpliendo con las obligaciones emergentes en cada caso.
  - Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada. Nos sentimos participantes de un patrón cultural del interior de la Provincia de Córdoba, donde los valores de la palabra en la familia se trasladan a la cultura de la empresa.
  - Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
  - Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.
  - Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.
  - Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa a través de la colaboración permanente y desinteresada con las instituciones que participan de la calidad de vida de la comunidad (hospital, carteles de calles, escuelas, colegio secundario, colaboración en general con las instituciones del pueblo e iglesia).
  - Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.
-

# Organigrama



# Operaciones y Procedimientos

## Comercialización



### Abastecimiento

- Los pedidos al centro de distribución desde las sucursales se realizan a través de Internet; los pedidos de las ventas realizadas por cada uno de los vendedores se efectúan a través de dispositivos móviles que poseen conexión wifi.
- Las sucursales deben hacer los pedidos con 24 horas de anticipación y cada sucursal tiene determinado el día y la hora de entrega.
- La empresa posee un sistema informático que determina la cantidad de mercadería que deberá comprar. Esto es, el sistema proporciona un estimativo de compra teniendo en cuenta la última compra, la demanda semanal y el stock actual. El encargado de compra modificará este estimativo teniendo en cuenta ofertas por parte del proveedor y también tendrá la posibilidad de modificar el stock mínimo que mantener si se produjo el quiebre de stock en alguna línea de producto.
- La gestión de pedidos es una tarea muy importante porque, a través de esta, en cierta medida se podría prever las fluctuaciones de la demanda y no llegar a tener quiebres de stock.

## Recepción

- El segundo escalón en el proceso de comercialización se cumplimenta luego de que los pedidos se han realizado a cada uno de los proveedores.
- Cuando arriba el camión al depósito, se procede a descargar la mercadería empaquetada en pallets de monoproductos y multiproductos. Esta tarea se realiza por medio de autoelevadores manuales o mecánicos.
- Al momento en que se descargan los camiones, un empleado tiene la tarea de controlar los productos que se bajan del transporte y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor. Para realizar este control, no existe un sistema informatizado, como por ejemplo, códigos de barras, sino que se hace de forma manual.
- Cuando la mercadería que se pidió no arribó y no se facturó, se informa al proveedor de ese faltante para que sea enviado en el próximo cargamento.
- Luego los productos se almacenan en anaqueles o racks en el depósito que corresponda.
- La empresa posee actualmente 3 depósitos para mercadería en general, 1 para cigarrillos y los respectivos vehículos de los cigarreros y 2 para guardar camiones de gran porte.

## Ventas

- Las ventas se realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, sino solo requisitos tributarios, como ser monotributista o responsable inscripto. En algunos casos se venden productos en packs cerrados. Esto sucede generalmente cuando la empresa necesita que el producto rote o se venda lo antes posible, con una política que generalmente tiene su base en precios bajos.
- AJR no tiene planes de financiación para sus clientes. El 80 % de las ventas es al contado y el 20 % restante se cobra dentro de los 7, 15 o 21 días desde que se realiza la venta, dependiendo de la situación de cada cliente en particular.

## Inherentes a los colaboradores

### **¿Qué hacer ante situaciones de enfermedad o accidente?**

En el caso de accidente dentro de la compañía o en el camino al domicilio o viceversa, es importante que sepas que te encontrarás cubierto por ART.

Los pasos a seguir en caso de accidente son los siguientes:

- ⇒ El empleado, el jefe u otra persona deberá llamar a la ART, cuyo número se encuentra en la tarjeta que fue entregada el día de firma de contrato.
- ⇒ Quien realice el llamado debe detallar los síntomas que aquejan a la persona, para que la ART pueda evaluar la emergencia de la atención.
- ⇒ La ART tiene la obligación de atención y traslado de la persona.

Los pasos a seguir en caso de enfermedad:

- ⇒ El empleado debe notificar a su jefe directo sobre la afección que le impidan realizar sus tareas habituales. El empleado es responsable por presentar un certificado médico luego de la licencia.

### **¿Qué hacer ante la presencia de conflictos, robo de mercadería o cualquier situación que le traiga perjuicio a la empresa por parte de compañeros?**

El empleado deberá dar aviso inmediato a su superior directo o de no ser posible a quién siga en la línea jerárquica. De tener conocimiento y hacer omisión de este tipo de faltas lo hace cómplice y plausible de sanción.

---

# Beneficios

**1**

## **Canasta Mensual**

---

Desde Redolfi todos los meses recibirás una canasta con numerosos productos: alimentos, bebidas, limpieza para el hogar e higiene personal. Queremos que tu sueldo lo gastes en las cosas que de verdad te interesan y puedas ahorrar para tus proyectos!

**2**

## **Festejá tu cumple como lo merecés!**

---

En la semana previa a tu cumpleaños tendrás la posibilidad de acceder a un descuento de un 30% en una compra al costo en bebidas y alimentos.

**3**

## **Tu esfuerzo extra se premia!**

---

Gozarás el beneficio de una vez cada dos meses poder trabajar horas extras durante una semana y recibir un día libre a la siguiente. Sabemos que a todos nos surgen eventos impostergables y no queremos que te los pierdas!



*Anexo V: Ejemplo de contenido para redes sociales*

**TESTIMONIOS  
DE NUESTROS  
COLABORADORES**



'''Redolfi es una empresa que se preocupa mucho por nuestro bienestar. Siempre todos tiramos para el mismo lado de lo a gusto que nos sentimos.'''

Juan Perez, encargado de depósito.



*Anexo VI: Información financiera*

| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>             |              |                       |                       |                       |
|-----------------------------------------|--------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                         | <b>Anexo</b> | <b>al 31/12/2018</b>  | <b>al 31/12/2017</b>  | <b>al 31/12/2016</b>  |
| Ventas Netas                            |              |                       |                       |                       |
| Ventas Rubro Almacen                    |              | 188.635.385,85        | 164.030.770,30        | 131.224.616,24        |
| Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas    |              | 130.222.261,94        | 111.301.078,58        | 89.040.862,86         |
| <b>Total Ventas del Ejercicio</b>       |              | <b>318.857.647,78</b> | <b>275.331.848,88</b> | <b>220.265.479,10</b> |
| Costos                                  |              |                       |                       |                       |
| Costos de Venta                         | VI           | 147.429.627,44        | 128.632.321,85        | 88.560.432,91         |
| Otros costos de venta                   | VII          | 102.468.794,04        | 89.363.035,28         | 87.610.818,90         |
| <b>Total Costos de Ventas</b>           |              | <b>249.898.421,48</b> | <b>217.995.357,13</b> | <b>176.171.251,81</b> |
| <b>Resultado Bruto</b>                  |              | <b>68.959.226,30</b>  | <b>57.336.491,75</b>  | <b>44.094.227,29</b>  |
| Gastos                                  |              |                       |                       |                       |
| Administración                          | VII          | 7.669.955,43          | 4.815.560,90          | 4.789.579,25          |
| Comercialización                        | VII          | 11.375.121,39         | 24.666.360,30         | 15.857.469,24         |
| <b>Resultado Actividad Principal</b>    |              | <b>49.914.149,49</b>  | <b>27.854.570,55</b>  | <b>23.447.178,81</b>  |
| <b>Resultado Financiero</b>             | <b>VII</b>   | <b>39.496.697,42</b>  | <b>19.949.795,60</b>  | <b>15.225.824,63</b>  |
| Resultado NETO                          |              | 10.417.452,07         | 7.904.774,94          | 8.221.354,18          |
| <b>Otros Ingresos y Egresos</b>         | <b>VI</b>    | <b>-885.858,05</b>    | <b>-1.248.390,00</b>  | <b>-238.298,00</b>    |
| Resultado antes de Imp. a las Ganancias |              | 9.531.594,02          | 6.656.384,94          | 7.983.056,18          |
| Impuesto a las Ganancias                |              | 3.336.057,91          | 2.329.734,73          | 2.794.069,66          |
| <b>Resultado Final</b>                  |              | <b>6.195.536,11</b>   | <b>4.326.650,21</b>   | <b>5.188.986,52</b>   |