

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

**“Plan de comunicación interna y formación de líderes coach para la
empresa A.J. Redolfi SRL”**

*Internal communication plan and training of coach leaders for the
company A.J. Redolfi SRL*

Autor: Hernández, Santiago Nicolás.

Legajo: RHU17385

Tutor: Gambino Natalia

Córdoba, Julio 2022

Agradecimientos

Quiero agradecer, primero que nada, a mi madre. A la que siempre confió en mí, a la que me incentivo y apoyo a seguir este camino académico. Nada de todo lo que logre sería posible sin ella, un pilar fundamental en mi vida.

A mi padre, por los valores que me inculcó y por enseñarme a ser una persona honesta y transparente. Por estar a mi lado en cada momento difícil que me tocó sobrellevar y nunca soltar mi mano.

A mis abuelos, por su amor incondicional y por ser mi segundo hogar. Por siempre estar para darme aliento y festejar, junto a mí, cada uno de mis logros.

Y por último, a mis queridos amigos, Christian, Benja, Jere, Esteban, Gon, Nacho, Constanza, Camila, Lucas y el inigualable Nicolás. Gracias por su amistad, su compañerismo y todos los momentos vividos.

Resumen

El presente reporte de caso se basó en Redolfi S.R.L., una empresa familiar con una trayectoria de 60 años en el sector de venta mayorista de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos, entre otros. Hasta el momento la compañía carece de un área de RRHH que se encargue de los procesos básicos de selección, capacitación, diseño de puestos, etc., tampoco posee medios ni formas de comunicación interna definidos. Además los procesos de manejo de stock son ineficientes, lo que le genera pérdidas por cuellos de botella. Todos estos inconvenientes toman relevancia ya impactan de manera negativa en su rentabilidad. Por ello se propone un plan de mejora que abarca la contratación de un asesor externo que colabore con el proceso de ejecución del mismo, un sistema de comunicación interna basado en herramientas digitales, la capacitación en liderazgo coach para los mandos medios de la organización y la implementación de un software de gestión para el correcto manejo del stock. El objetivo general es implementar un plan que abarque mejoras en la comunicación interna y la incorporación de líderes coach para aumentar la rentabilidad de la organización un 15% anual a partir del año 2022.

Palabras claves: Comunicación interna. Herramientas digitales. Liderazgo coach. Recursos Humanos.

Abstract

This case report was based on Redolfi S.R.L., a family company with a 60-year history in the wholesale sector of food, perfumery, cleaning and cigarette products, among others. So far, the company lacks an HR area in charge of the basic processes of selection, training, job design, etc., nor does it have defined means or forms of internal communication. In addition, stock management processes are inefficient, which generates losses due to bottlenecks. All these drawbacks are relevant and have a negative impact on its profitability. Therefore, an improvement plan is proposed that includes the hiring of an external consultant to collaborate with the execution process, an internal communication system based on digital tools, training in leadership coach for the middle management of the organization and the implementation of a management software for the correct management of the stock. The overall objective is to implement a plan that encompasses improvements in internal communication and the incorporation of coach leaders to increase the organization's profitability by 15% per year starting in 2022.

Keywords: Internal communication. Digital tools. Leadership coach. Human resources.

Índice

<i>Introducción</i>	5
<i>Análisis de Situación</i>	8
Análisis Pestel	8
Las cinco fuerzas de Porter	13
Análisis FODA	15
<i>Marco teórico</i>	18
Administración de recursos humanos	18
Comunicación interna	19
Comunicación digital	19
Coaching	19
Líder coach	20
Diagnóstico	21
Conclusión diagnóstica	22
<i>Propuesta</i>	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Alcance	23
Acciones	24
<i>Conclusiones</i>	32
Recomendaciones	33
<i>Bibliografía</i>	35
<i>Anexos</i>	
Anexo 1: Perfil de los integrantes del área de RRHH.	
Anexo 2: Herramientas de comunicación interna	
Anexo 3: Sistema de gestión	
Anexo 4: Criterios de evaluación	
Anexo 5: Costo de implementación del plan de mejora	

Introducción

Casi a fines del año 1959 en la localidad de James Craik, los hermanos Redolfi adquieren un negocio de cigarrería, bazar y librería. En 1990 se constituye AJ. y JA. Redolfi como Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), que es su actual denominación y forma jurídica, mientras que en 1993 nace Distribuidora Redolfi SRL, destinada a distribuir helados y congelados de otras marcas reconocidas. En diciembre de ese año, la compleja sucesión por el fallecimiento de su socio fundador Alonso altera su funcionamiento. Recién en el año 2007 queda conformada la sociedad, siendo José Redolfi titular del 85% de la sociedad mientras que el 15% restante se divide de manera igualitaria entre, sus hijos.

Actualmente situada en James Craik, Córdoba, la organización es familiar y con más de 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios. Cuenta con una red de salones para vender a grandes y pequeños clientes una gran variedad de artículos tales como alimentos, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza, perfumería, entre otros. Su infraestructura fue diseñada y localizada de manera estratégica para llevar a cabo una eficaz distribución a sus clientes. Su principal distribuidora está en James Craik y tiene cuatro autoservicios mayoristas en el interior de la provincia. Además tiene una cartera de aproximadamente 6000 clientes, en Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. Los clientes se agrupan en: despensas de barrio, mini mercados y kioscos, que por lo general tienen un reducido poder de negociación respecto al precio y su financiación. Sin embargo esto puede jugar en contra ya que la competencia es alta y pueden optar por un cambio de proveedor.

La firma no tiene problemas de endeudamiento ya que sus ventas se cobran el 80% en efectivo y el restante en plazos de pago no superiores a 21 días y su política contempla un cuidadoso manejo de sus finanzas. Su estrategia de comercialización, se basa en marcar la diferencia con sus competidores por medio de un servicio orientado en su mayoría a la satisfacción del cliente y presupuestando precios altamente competitivos.

En lo que respecta a los recursos humanos y de logística, tiene aproximadamente 170 empleados, 20 camiones, 23 utilitarios de gran tamaño, 5 utilitarios de menor tamaño, 5 montacargas y 3 automóviles de supervisión.

A lo largo de su historia Redolfi logró posicionarse como empresa líder, con estructura firme y en busca de una constante expansión para mantener un nivel competitivo dentro del mercado. Sin embargo, tanto a nivel organizacional como estructural, se

encuentran diversas falencias que afectan al crecimiento de la misma de igual manera que afectan en su desempeño. El principal problema encontrado, se relaciona con la inexistencia de un Departamento de Recursos Humanos (DRH) lo que genera inconvenientes en su organización interna. Un punto crítico es la falta de un plan que defina criterios de reclutamiento, selección y capacitación de personal. Además carece de estrategias definidas para retención de talentos, no evalúa el clima interno de trabajo ni hace estimaciones sobre el desempeño de los RRHH para analizar resultados sobre el desempeño global de la entidad y luego, llevar a cabo acciones necesarias para maximizar su capacidad productiva.

Por otra parte, los otros departamentos que generarían valor agregado a la empresa, tampoco están totalmente definidos como así tampoco sus funciones y responsables y ello afecta su coordinación en pos de los objetivos organizacionales. Otros defectos encontrados en las distintas áreas fueron por ejemplo, el Departamento de Marketing que debería encargarse de la publicidad y trabajar en conjunto con el equipo de ventas actualmente no lo hace. El departamento de Higiene y Seguridad tiene inconvenientes relacionados a la electricidad e iluminación para solucionar cuestiones estructurales en un depósito.

Cabe mencionar otro aspecto crucial, que es la ausencia de líderes dentro de la organización. Es muy importante que la empresa cuente con personal capaz de cumplir el rol de líder y saber diferenciarlos ya que son una pieza fundamental para el engranaje organizacional y el desempeño de la misma se verá afectado según como guíe a su equipo.

Una vez evidenciada la problemática y los antecedentes de la firma, se puede afirmar que su necesidad esencial es la de crear el DRH para que éste tome participación en los conceptos claves antes mencionados. Por ello, la propuesta del presente trabajo final consiste en crear esa área de RRHH y luego elaborar un plan de comunicación interna y formación de líderes coaches. Para lograr todo eso, será necesario la intervención de una consultora especializada en gestión de personal.

Un antecedente al presente trabajo es la investigación de tipo descriptiva de Petrocco (2019) llevada a cabo en el Banco Santander Río S.A. ubicado en el noroeste del Gran Buenos Aires-Argentina, en el cual se evidencia una gran oportunidad para proponer impulsar y procurar líderes coach en la organización. El autor afirma que un líder coach hace hincapié en el proceso, y no sólo en el resultado y es alguien que reconoce la importancia de las emociones y el clima emocional de un equipo, donde lo más importante, son las personas con las cuales trabajamos. Finalmente confirma que las organizaciones tienden cada vez más

a estilo de liderazgo como concepción de trabajo. Además, para Chávez Hernández (2012) el ejercicio del coaching intenta mejorar el rendimiento de todo un equipo de trabajo con el que interactúa el coach para alcanzar niveles óptimos de efectividad, lo que se obtiene cuando el coaching encara problemas desde su origen y se enfoca en aumentar la capacidad de los colaboradores a través del desarrollo sus competencias para enfrentar competitivamente los cambios de su entorno.

Por otra parte, es necesario destacar la comunicación interna como el conjunto de flujos de información que se emiten y reciben dentro de la empresa y de los cuales se vale el DRH para poder operar de manera eficiente en todas sus funciones (Vellisca, 2021). Oyarvide-Ramirez (el apellido es así, no está mal citado) y otros autores aseveran en un artículo de investigación científica denominado “La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas”, que la comunicación interna representa, ante todo, una fortaleza para la funcionalidad empresarial y que por lo tanto no debe quedar rezagada de las principales actividades de la organización (Oyarvide-Ramírez et al, 2017). Su principal función es apoyar el proyecto institucional, más allá de la visión, por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación y permitir dar a conocer los objetivos y políticas de la organización para conformar una identidad propia sobre la base de un clima de motivación y cordialidad (Graverán, 2017).

Con dichos antecedentes se puede afirmar que tanto la comunicación interna como la formación de líderes coach toman relevancia para el caso de Redolfi, por ser una organización que busca fines de lucro y tiene objetivos definidos para llevar a la empresa a donde lo define su misión. Entonces, la relevancia de este caso radica en que la base de una institución es su capital humano como un engranaje de su estructura y que intenta llegar al mayor desempeño posible. Pero para ello, tiene que existir un área y un plan de comunicación definidos con personas al mando (líderes) que sean capaces de potenciar las competencias de los colaboradores para aumentar los resultados dentro de un mercado altamente competitivo. En el caso de Redolfi es necesario que todos aquellos que forman parte de la corporación tomen conciencia de que una buena comunicación hará más asequible el logro de los objetivos organizaciones. Por su parte, la formación de líderes coach implementada para aquellos que cumplen un rol directivo o en mandos medios, servirá para reforzar la motivación y la autoestima de sus equipos, mejorar sus capacidades y fortalezas, con mayor compromiso y eficacia en los desempeños, lo que generará mejores resultados finales y mayor competitividad para la empresa.

Análisis de Situación

Para analizar el contexto interno y externo de la institución, en principio, cabe destacar que sus valores, visión y misión son la base para ser hoy una empresa líder dentro del mercado. Por otra parte, su objetivo es muy claro: mantener un ritmo de expansión mediante nuevas oportunidades de negocios, aumentando la cartera de clientes y proveedores y distinguir así su servicio por la calidad ofrecida al cliente. En cada zona donde Redolfi se desarrolla ofrece a sus colaboradores la posibilidad de crecimiento personal y profesional, preservando su esencia familiar y generando así impactos positivos en la comunidad.

Pero como ya se mencionó anteriormente Redolfi no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que defina roles, desarrolle manuales de puesto y se encargue de la búsqueda e inducción de nuevos colaboradores. Sin embargo, la empresa mantiene una estructura organizacional formal, con un organigrama donde predomina la comunicación vertical entre los gerentes generales, los gerentes de áreas y los colaboradores; asimismo, presenta ciertas falencias que desembocan en un margen de error dentro de lo que es el desempeño de la institución.

Otros factores que afectan a la firma tienen que ver con su contexto. Como es sabido, actualmente el mundo y Argentina están saliendo de una situación pandémica y sumado a esto, al ser el nuestro un país inflacionario, día a día se intenta recuperar la economía. Además Argentina está socialmente dividida por brechas políticas e ideológicas.

Análisis Pestel

Para realizar el análisis del contexto se utiliza la herramienta PESTEL donde se estudian los siguientes aspectos: Político, económico, tecnológico, social, legal.

Factores políticos: En la última década, el país ha sufrido inestabilidad en cuanto a la política cambiaria, lo que afecta a la economía y a la industria aumentando los precios de la materia prima para producir.

En el año 2016, cuando la empresa evaluaba la inversión en un nuevo centro de distribución, la Argentina estaba presidida por Mauricio Macri. En su mandato se continuaron algunas medidas tributarias anteriores como el pago diferido del IVA, moratorias para deudas previsionales e impositivas con bajos intereses o intereses condonados y acceso a algunas líneas crediticias (Iñiguez, 2020).

En el año 2019 con el cambio de Gobierno hubo una serie de medidas para reactivar la producción en el marco de la Emergencia Pública, como la creación del impuesto PAIS que grava cada operación de compra de moneda extranjera y consumos en el exterior y el Régimen de Percepción del 35% sobre las mismas operaciones alcanzadas por dicho impuesto. La principal consecuencia de su aplicación fue la caída en la compra de dólares (Iñiguez, 2020).

Entre el año 2020 y el 2021 se suscitaron una serie de medidas para morigerar los efectos de la pandemia tales como Aporte Solidario y Extraordinario de las personas físicas que hayan declarado en el impuesto a las Bienes Personales de más de \$ 200 millones impuesto por Ley 27605, por un lado y lo reglamentado por la Ley 27618 de Régimen de Sostenimiento e Inclusión Fiscal para Pequeños Contribuyentes que estableció la actualización en un 35.3% de los parámetros para permanecer en dicho Régimen, por el otro (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022).

Las principales reformas impositivas acaecidas entre el año 2016 y el 2021, inciden en la empresa en cuestión debido a que se encuentra inscripta en los impuestos reformados, según consta en su constancia de CUIT en AFIP. Cabe aclarar que en el caso de la reforma del régimen del monotributo puede verse afectada indirectamente por el aumento del costo de algún bien o servicio prestado por algún proveedor suyo que tenga tal condición fiscal

Factores económicos: este factor tiene una relación estrecha con el anterior ya que las políticas cambiarias e impositivas inciden de forma directa en las variables económicas del país.

Por un lado, son varios los factores que llevan a una devaluación de la moneda y con ello, a una elevada inflación y se relacionan directamente con las políticas económicas de cada gobierno, el marcado aumento del dólar, la escasez de inversión en capital. Todas estas circunstancias han llevado a una gran caída de las ventas, no solo las de Redolfi.

Puede observarse que la estrategia del Gobierno actual frente a la inflación es pactar un acuerdo social con los representantes de los trabajadores y los empresarios con el objetivo de alinear precios y salarios. Así por ejemplo a partir del mes de abril de 2022 se renovaron dos de los principales programas para controlar precios que estaban vigentes: Precios Cuidados y Cortes Cuidados, al tiempo que se lanzó una nueva canasta de productos para comercios de proximidad y otra de frutas y hortalizas a valores de referencia en supermercados. Estas últimas dos iniciativas tienen como objetivo reducir la dispersión de

precios en los consumos diarios de los hogares argentinos y así cuidar el bolsillo de las trabajadoras y los trabajadores. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022)

El programa Precios Cuidados integra una extensa gama de productos en los rubros almacén, limpieza, librería, perfumería, cuidado e higiene personal, artículos para bebés, mascotas, frescos (lácteos, fiambres, pastas frescas, tapas de empanadas y de tartas), congelados y bebidas. Además, se extiende el programa Cortes Cuidados, un acuerdo que incluye siete cortes populares de carne vacuna a precios de referencia muy por debajo de los que se encuentran en el mercado, que se comercializan de lunes a viernes en más de mil bocas de expendio en todo el país. (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2022)

Sin embargo, la puja de precios, salarios, tipo cambiario afectan a su vez a las tasas de interés y a las condiciones de la oferta de dinero a la que pueden acceder las empresas a través de las instituciones bancarias, para Redolfi es un punto crítico a la hora de analizar una inversión. Aun así, la difícil situación del país no imposibilitó que la firma construya un nuevo depósito, obteniendo así la exclusividad de la comercialización en la provincia de Córdoba, de reconocidas marcas como Molinos Río de la Plata y Cepas, lo que lleva a la compañía a un incremento considerado de las ventas a \$12.000.000 anuales y a una disminución en sus costos por roturas o pérdidas del 80%.

Factores socioculturales: Los hechos socio-culturales sucedidos entre 2016 y 2021 en nuestro país y la provincia de Córdoba fueron de variada índole pero se hará hincapié en las que fueron prioridad en la agenda social.

El año 2017 arrancó con un conflicto salarial signado por marchas y huelgas docentes. En octubre de dicho año, la fuerza liderada por Mauricio Macri se alzó en las elecciones legislativas en las principales provincias del país. En el ámbito social, el caso Nisman, la muerte de Santiago Maldonado y el hundimiento del submarino ARA San Juan se mantuvieron en la agenda de la prensa.

En aspectos electorales, en mayo de 2019 en la Provincia de Córdoba el Gobernador Juan Schiaretti era reelecto para iniciar su segundo mandato. A fines de ese mismo año asumía el nuevo Presidente de la Nación, Alberto Fernández en sucesión de Mauricio Macri quien finalizaba un cuestionado mandato presidencial.

En cuanto a los hechos relacionados a la salud, sin dudas el más impactante fue la aparición del Corona Virus que fue declarado pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo del 2020. Algo cuyos últimos precedentes se encuentran hace

centenares de años y que provoca aún la muerte de millones de personas en todo el mundo. Este virus obligó además a readecuar el estilo de vida en cada país y afectó en profundidad la economía de nuestro país al provocar el cierre de miles de empresas y la suspensión de actividades económicas no esenciales y la contracción de muchas consideradas esenciales.

Factores tecnológicos: la digitalización, la inteligencia artificial, la robótica y las nuevas tecnologías para automatizar los procesos de producción y comercialización están transformando el mercado laboral como nunca en la historia.

Según un informe del Foro Económico Mundial, para 2025 la nueva división del trabajo va a eliminar 85 millones de empleos pero, al mismo tiempo, se van a crear más de 97 millones nuevos. El saldo es positivo pero ello obliga a reconvertir y repensar las habilidades a nivel individual y también colectivo (World Economic Forum, 2020).

Sin dudas hace varios años se está desarrollando lo que muchos llaman Industria 4.0 y hacen referencia a una nueva fase en la revolución industrial que se enfoca en gran medida en la interconectividad, la automatización, el aprendizaje automatizado y los datos en tiempo real. La Cuarta Revolución Industrial se caracteriza por una gama de nuevas tecnologías que fusionan los mundos físico, digital y biológico, impactando en todas las disciplinas, economías e industrias.

La empresa AJ Redolfi se ve afectada en gran medida por estos cambios, al ser una industria, ya que en este movimiento prima la digitalización de los procesos productivos, la conectividad, la automatización de las máquinas y las nuevas tecnologías emergentes como son la robótica, la inteligencia artificial, la fabricación aditiva o la realidad virtual y aumentada, entre otras. Por lo tanto, está ante un escenario en el que es preciso contar con respuestas y estrategias para poder, de la mejor manera posible, gestionar los cambios que trae consigo esta cuarta revolución y mantenerse en el mercado.

Por su parte, las TIC o tecnologías de la información y la comunicación que son tecnologías que utilizan la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones para crear nuevas formas de comunicación a través de herramientas de carácter tecnológico y comunicacional, facilitan la emisión, acceso y tratamiento de la información. Entonces, afectarán la operatoria completa de la organización dado el flujo de información que la misma maneja.

Factores ecológicos: Cuando la empresa llevó a cabo la construcción y unificación de su estructura en las afueras de la localidad de James Craik debió tener en cuenta que en

agosto del año 2003 se sancionó la Ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del ejido urbano, y para aquellas organizaciones que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados. El nuevo centro de distribución se terminó de construir sobre la ruta provincial N° 10, a 3 km de la ruta nacional N° 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazará a todos los pequeños depósitos que posee la firma distribuidos dentro de James Craik (Redolfi, 2008).

A su vez, se ven obligados a cumplir con las disposiciones de la Ley Provincial N° 10.208 la cual incluye una evaluación de impacto ambiental, para la autorización de la construcción de la estructura. Dicha norma establece en su artículo 15 que los proyectos públicos y privados consistentes en la realización de obras, instalaciones o cualquier otra actividad comprendida en el listado anexo a la Ley, deben someterse obligatoriamente al proceso de Evaluación de Impacto Ambiental, previo a su ejecución y que

Las personas -sean públicas o privadas- y proponentes de proyectos deben contar en forma previa a toda implementación, ejecución y/o acción con la correspondiente Licencia Ambiental expedida por la Autoridad de Aplicación que acredite la concordancia de los mismos con los principios rectores para la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente. (Legislatura de la Provincia de Córdoba, 2014, art° 30)

Otro aspecto no menor a tener en cuenta es el manejo de residuos. La empresa deberá tener en cuenta lo dispuesto por la Ley de Gestión Integral de Residuos Industriales y de Actividades De Servicios, Ley 25.612.

Factores legales: por un lado, la firma Redolfi es una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) y como tal está alcanzada por la Ley de Sociedades Comerciales 19.550 por lo cual debe cumplir lo dictaminado por la misma en cuanto a Asambleas, decisiones, distribución de utilidades, rúbricas, entre otras. Impositivamente se encuentra alcanzada por los impuestos arriba mencionados por lo cual debe cumplir con las respectivas normas de dichos tributos y la reglamentación que para éstos imponga AFIP.

Por otra parte, en cuanto a su situación como empleador, la sociedad Redolfi debe respetar una serie de Leyes relacionadas al trabajo:

- Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744: regula las relaciones laborales de los trabajadores en relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública. Deja establecidos aspectos tales como la jornada laboral, condiciones de trabajo, modalidades de contratación, cese de las relaciones laborales y sus consecuencias.
- Leyes de Seguridad Social y Obras sociales: es la legislación que determina los aportes de los empleados y las contribuciones de los empleadores que serán derivados a los sistemas de seguridad social (jubilación) y a las obras sociales.
- Convenios Colectivos de Trabajo: estos son acuerdos entre las cámaras empresarias y los gremios en los cuales estos últimos estipulan condiciones laborales de acuerdo a la actividad desarrollada por la empresa y cada empleado.

Además, fruto de pandemia surgieron decretos con validez nacional que definen detalles y procedimientos sobre licencias, trabajo a distancia, asistencia a los lugares de trabajo, pago de sueldos y aportes patronales, contrataciones, reorganización de tareas y demás aspectos relacionados con lo laboral frente a la situación de emergencia sanitaria provocada por el Coronavirus. Las nuevas normas pretenden asegurar la menor afluencia de personas en el transporte público y lugares de trabajo sin afectar la producción y el abastecimiento de bienes y servicios necesarios, manteniendo el personal “esencial” para disminuir el nivel de exposición de los trabajadores y trabajadoras y contener la propagación de la pandemia. Sin embargo las actividades de supermercados y mayoristas y minoristas como Redolfi quedaron exceptuadas del cumplimiento del aislamiento social, preventivo y obligatorio por ser de primera necesidad (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2020).

Las cinco fuerzas de Porter

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La tasa de probabilidades de ingresos de nuevos competidores al rubro es baja. Esto se debe a varios factores, principalmente que las empresas que ya se dedican al rubro cuentan con larga trayectoria en el mismo. Ello, sumado a la situación económica y política del país

genera un ambiente tenso y agresivo para la competencia. Tanto Redolfi como su competencia actual abarcan gran parte del territorio por lo que se encargan del abastecimiento a nivel país de productos a un precio competitivo y ello hace que la demanda insatisfecha sea casi nula.

- Rivalidad entre competidores existentes:

En la actualidad la competencia de Redolfi puede ser clasificada en dos grupos: mayoristas con salones comerciales y empresas con preventistas y entregas a domicilio. Cada una de ellas tiene sus estrategias de ventas y precios acorde a la competencia. Es importante que la organización en estudio mantenga una estrategia innovadora para continuar siendo la primera opción de sus clientes, debido a que no hay mucha diferencia entre los productos, sino, más bien, la diferencia se marca a la hora del contacto con los clientes, teniendo en cuenta los precios, los tiempos pactados de entrega y la calidad del servicio.

- Amenaza de productos y servicios sustitutos:

Redolfi vende y distribuye una gran variedad de productos, los mismos se caracterizan por ser de grandes marcas. Si bien la amenaza no se basa en que los clientes sustituyan dichos productos, existe la posibilidad que por una cuestión de valor, estos decidan adquirir productos de otras marcas o empresas, ya que por distintas variables (origen, proceso, material, calidad, etc.) pueden resultar más accesibles económicamente.

- Poder de negociación del proveedor:

Redolfi es distribuidor de varias marcas grandes y en algunos casos, posee exclusividad. Lo importante en la relación que mantiene con ellos es que debido a sus pautas de financiación, se exime de mantener deudas con sus proveedores, generando así una alianza duradera a lo largo del tiempo y caracterizada por su firmeza. Esto es importante ya que todo lo que influya en este proceso de abastecimiento en la empresa, después impactará en las ventas y resultados con los clientes.

- Poder de negociación del cliente:

Dadas las características que presentan los clientes en general, como por ejemplo ser despensas de barrio, mini mercados, kioscos, que no manejan un gran número de empleados, cuentan con escasos recursos y sus volúmenes de ventas suelen ser reducidos, da como

resultado que estos tengan un reducido nivel de negociación respecto a los precios y financiación. Sin embargo, si el cliente no está conforme o satisfecho con las pautas de la compra-venta, este puede optar por adquirir sus productos en otro mayorista.

Tabla 1:

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>-Excelente manejo de finanzas, no poseen endeudamiento con proveedores.</p> <p>-Buena relación con los colaboradores, clientes y proveedores.</p> <p>-Extienden sus servicios a nivel país, con entregas pactadas entre 24 y 48 HS.</p> <p>-Su sede central tiene una ubicación estratégica por las rutas nacionales N° 9 y 10.</p> <p>-Baja rotación de personal.</p> <p>-Catálogo con alta variedad de productos de marcas líder.</p> <p>-Mantienen alianzas firmes con sus proveedores.</p> <p>-Imagen positiva frente a las comunidades donde se asientan.</p> <p>-Tienen más de 50 años de trayectoria y experiencia en el rubro.</p>	<p>-No existe departamento de RRHH.</p> <p>-Carecen de un plan definido para reclutamiento, selección, capacitación e inducción de nuevos colaboradores, quienes aprenden mientras trabajan.</p> <p>-No tienen un control del clima laboral ni el desempeño de los empleados.</p> <p>-Carece del área de Higiene y Seguridad, por lo tanto, registran la siniestralidad.</p> <p>-Ausencia del área de Marketing, la expansión se limita a la publicidad.</p> <p>-El crecimiento dentro de la empresa es un incentivo en base a la antigüedad y la confianza.</p> <p>-No tienen establecido un proceso de comunicación fijo.</p> <p>-No aprovechan su trayectoria e imagen en las redes.</p> <p>-La actual infraestructura imposibilita el crecimiento a nivel ventas.</p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>-Fuerza de inversión, ya que cuentan con distintos tipos de ingresos para solventar la construcción de una nueva infraestructura.</p> <p>-Posibilidad de crecimiento en ventas, mejor control y manejo de stock gracias a la nueva infraestructura.</p> <p>-Aprovechar la imagen positiva de la empresa, su trayectoria y experiencia para captar nuevos proveedores y clientes.</p> <p>-Mejor uso y menor explotación de sus vehículos de carga gracias al nuevo establecimiento.</p>	<p>-Competencia alta, que ingresan dentro del rango de precios competitivos.</p> <p>-Los clientes más pequeños no tienen poder de negociación, pudiendo optar por consumir en la competencia.</p> <p>-Argentina es considerado un país inflacionario, generando suba en los precios de los productos muy seguido.</p> <p>-Baja rentabilidad por aumentos en nafta, gastos operativos y stock que sobrepasan el valor de las ventas.</p>

Fuente: elaboración propia en base a la información de Redolfi SRL.

Luego del diagnóstico se puede afirmar que A.J Redolfi es una empresa consolidada en su rubro debido a la experiencia adquirida a través de los años y el esfuerzo de sus dueños y colaboradores. Por otra parte, su situación económica y financiera es estable y mantiene una buena relación con proveedores y clientes. Además, si bien la situación económica y política del país y los años transcurridos en pandemia conforman un entorno complejo, Redolfi tiene potencial para invertir y aprovechar algunas oportunidades que le da su entorno.

Sin embargo se detectaron fuertes debilidades en la gestión de RRHH, principalmente la ausencia del Departamento de Recursos Humanos (DRH), que trae consigo la falta de criterios de selección, reclutamiento, capacitación, ascensos, entre otros. Debido a que todo ello genera una insuficiente gestión de los RRHH es que se pretende definir un sistema de comunicación interna ejercida principalmente por sus líderes para dar paso a una mejora en el rendimiento general de la organización. De no trabajar en estas debilidades y organizar internamente la empresa, se da paso a que la principal amenaza, que es la competencia, aproveche su oportunidad y tome terreno en el rubro, fidelizando a clientes que se abastecían en un principio gracias a Redolfi y su política competitiva orientada al cliente.

Desde el punto de vista profesional y luego del diagnóstico realizado, se observa que Redolfi SRL es una empresa con un gran poder de inversión, ritmo de crecimiento, excelente manejo de finanzas y buena relación con clientes y proveedores. Sin embargo, al priorizar el

crecimiento estructural y hacer foco en cuestiones económicas e inversiones, descuida uno de los factores más importantes de una empresa: el factor humano. La organización no posee un departamento de RRHH, por lo que todos los procesos- reclutamiento, selección e inducción y capacitación - son informales y carecen de un control óptimo a cargo de una persona capacitada en la materia. Muchos de sus colaboradores, no están en condiciones de ejercer dentro de la empresa, ya sea por falta de conocimientos o de competencias, y los nuevos empleados se ven obligados a aprender sobre la marcha, causando así, fallas en su accionar, afectando a los resultados de la empresa.

Además, la empresa carece de criterios determinados para medir el clima interno y el desempeño de los colaboradores, aunque asegura mantener una buena relación con sus empleados, no existen datos que lo respalden. Todo esto, posiciona a la organización frente a una incertidumbre, que, en el peor de los casos, afecta el desempeño de los colaboradores ya sea por incomodidad, malestar, falta de atención, etc, asimismo, no medir el desempeño, no permite que la empresa recaude datos necesarios para asegurar que sus empleados son conscientes de sus tareas, responsabilidades y si las están llevando a cabo de manera correcta, negando la posibilidad de orientarlos y capacitarlos para que su desempeño sea el deseado.

Paralelo a todo lo mencionado, existen dos herramientas internas de suma importancia que la empresa no tiene en cuenta o aplica incorrectamente: la comunicación y las capacitaciones. Los empleados se ven envueltos en un flujo de información desorganizado a causa de no planificar y formalizar este proceso. Como consecuencia a esto, se obtienen pérdidas de información, se generan incertidumbres, se crea un ambiente poco cooperativo y se traduce finalmente en resultados negativos comparados con los objetivos planteados.

Si Redolfi SRL desea mantenerse en su posición de compañía líder y aumentar sus estándares competitivos, debe hacer mayor énfasis en su capital humano y la forma de comunicarse que los conecta. Los colaboradores deben ser involucrados en los objetivos que persigue la empresa, por ende, el flujo informativo debe estar planificado, establecido siendo preciso y eficaz para lograr que todos renueven sus conocimientos a la par de la empresa en si, siendo conscientes de la posición actual en la que se encuentran como grupo y el camino que los lleva al objetivo. Para finalizar este análisis y agregar un concepto clave al manejo de capital humano, se debe posicionar dentro de los empleados, un grupo de colaboradores que les permita explotar sus virtudes, crecer profesionalmente, aumentar sus capacidades y competencias, en otras palabras, un rol de líder.

Marco teórico

En este apartado se presentan las definiciones de los conceptos relevantes para el diagnóstico realizado y para la futura propuesta de mejora para la gestión de los RRHH en la empresa Redolfi. Las definiciones a establecer son las de Administración de RRHH, Comunicación interna, Comunicación digital, Coaching y Líder coach.

Administración de recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una actividad de gestión que abarca la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas necesarias para promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio por el que sus colaboradores pueden lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH pretende captar y retener a las personas en la institución, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Administración de Recursos Humanos, s.f.).

Los objetivos de la ARH derivan de los propios objetivos de la administración pero sus principales objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Administración de Recursos Humanos, s.f., pág. 17)

Para poder llevar a cabo todas esas actividades de ADR las organizaciones cuentan con un DRH, que es uno de los pilares en los que la empresa se apoya para poder definirse y consolidarse dentro de su rubro. Esa área debe estar integrada por profesionales competentes, expertos en administración y capaces de emplear procesos adecuados para atraer talentos y manejar información confidencial de la institución y de cada colaborador; llevar una buena administración de los sistemas de nómina; tener manejo de conflictos y de comunicación interna, capaz que divulgar políticas, filosofía y la identidad institucional sin dejar de lado toda aquella información que beneficie a los colaboradores y capacitar y desarrollar el ámbito laboral que mejore sus competencias, entre otras (Armijos Mayon, F. B. et al, 2019).

Comunicación interna

La comunicación interna (CI) es el flujo de información dirigido al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener talentos en un entorno dinámico (Muñiz González, 2017). Sirve para transmitir objetivos para la organización, difundir sus políticas y construir su identidad en un clima de confianza y de motivación. También es un agente de cambio, que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y ayuda a lograr que los empleados se identifiquen y alineen con los objetivos organizacionales (Estudio de Comunicación, 2014). Dado que las organizaciones están conformadas por equipos humanos, motivar es mejorar resultados (Muñiz González, 2017), desde el punto de vista más operativo, la CI permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales (Estudio de Comunicación, 2014).

Comunicación digital

La comunicación digital o de transmisión de datos, es la transferencia de información o datos mediante señales digitales a través de un canal punto a punto. Es una forma de comunicación en la que pensamientos, datos o la información se codifican digitalmente como señales discretas que se transfieren electrónicamente a los destinatarios (EPITECH, 2021).

Esta herramienta es importante para las empresas porque ayuda a medir los resultados de los objetivos planteados, permite una comunicación más rápida y abierta con los clientes, por medio de aplicaciones como Facebook, Instagram, se puede dar a conocer la marca y contactar con personas interesadas en los productos (EUROINNOVA EDUCATION, s.f.).

Coaching

El coaching es una práctica viable que se aplica en todos los aspectos de la vida y a nivel institucional es una herramienta altamente eficaz porque contribuye al desarrollo de las capacidades de los empresarios con el objetivo de crear en el gerente y su equipo de trabajo una actitud ganadora para mejorar el equilibrio de las actividades a desarrollar, produciendo así una mejora en la rentabilidad de la empresa y mayor satisfacción personal al potencializar las habilidades de cada uno de sus miembros como individuo (Lozano Correa, 2008).

Líder coach

Un líder coach es una persona con competencias conversacionales, o sea habilidad de escucha efectiva, ser asertivo para comunicar, gestionar adecuadamente sus emociones y crear conversaciones que alineen las acciones de los empleados con los objetivos de la entidad. Los gerentes de hoy necesitan desarrollar esas habilidades para aprovechar mejor el potencial de su gente y ser capaces de identificar obstáculos en el desempeño y aprendizaje de su equipo y encontrar los recursos para disolverlos (Petrocco, 2019).

Por su parte, la Federación Internacional de Coach (ICF) asevera que el coaching es una estrecha relación continua, entre el coach y el coachee para ayudarlo a conseguir resultados asombrosos tanto en la vida cotidiana, profesional y en sus negocios o emprendimientos (Marques- Lopez, 2014).

Hoy, cada vez más organizaciones tienden a una gestión gerencial enfocada en un liderazgo coach como herramienta estratégica de gestión humana, para potenciar el crecimiento y desarrollo profesional de los RRHH y aumentar la productividad y rendimiento. El líder coach en el siglo XXI es una estrategia poderosa para las organizaciones ya que ayuda a avanzar su gestión al ritmo de un entorno muy ágil, con personas de alto crecimiento y desarrollo, por ende más productivo y efectivo. En este sentido puede afirmarse que el líder coach, evoluciona y se adapta a una dinámica organizacional moderna, enfocada en la gestión de éxito, y también en desarrollar talento humano eficiente, y afectivo. Por eso puede decirse que este nuevo tipo de líder es en el siglo XXI el modelo gerencial ideal, por ser humanista y humanizar los procesos de gestión y reconoce a las personas como lo más valioso de la organización (Molero Suárez, L. M. & Venegas Camargo, A.C., 2020).

Entonces se puede concluir que tanto la definición de la comunicación interna y digital como formación de líderes coach que tomen el mando de los RRHH de la organización son herramientas imprescindibles en la administración o gestión de los RRHH dentro de cualquier empresa. Esto es así porque con canales y modalidades de comunicación interna claramente definidos y líderes coach que se encarguen de transmitir los valores de la institución y logren alinear las metas del personal con las corporativas, ayudarían a lograr los objetivos de la administración de RRHH enfocados en crear, mantener y desarrollar organizaciones con personas hábiles, capacitadas y motivadas.

Diagnóstico

En base al diagnóstico organización, se puede afirmar que A.J. & J.A. Redolfi SRL sufre una serie de debilidades que surgen a partir de la ausencia de un DRH. Esta afirmación encuentra sustento en lo que afirman Armijos Mayon y otros (2019) que para poder cumplir los objetivos de la ARH la empresa necesitará cuando menos un departamento que le permita organizar todas las actividades requeridas para esa área.

Por otra parte, la corporación no formalizó los procesos fundamentales que lleva a cabo un DRH como los son el reclutamiento, la selección y la inducción de personal. A raíz de esto, su capital humano desconoce las bases y objetivos de la institución, o no cuenta con las aptitudes y competencias que requiere el puesto y se ve obligado a aprender sobre la marcha. Sin embargo, a pesar de los errores, la pérdida de dinero y tiempo que esto ocasiona, Redolfi asegura mantener una buena relación con sus empleados y un excelente clima laboral, información que no se pudo verificar debido a que no la organización tampoco tiene establecido un protocolo para evaluar el desempeño y el ambiente laboral.

Asimismo, Redolfi carece de un programa de capacitaciones para todos los colaboradores, es decir, desde los directivos, atravesando los mandos medios hasta los empleados operativos. Tampoco tiene definida una política que incluya planes de aprendizaje continuo ni programas de capacitaciones.

A su vez, la sociedad no puede crear o encontrar un perfil de líder coach para asignar a los mandos medios lo que dificulta el manejo del capital humano debido a que no se refuerza la confianza, no hay signos de motivación ni se da soporte al equipo en circunstancias de cambio. Además tal como se mencionó en los antecedentes y en el marco teórico de este trabajo, la necesidad de contar hoy con un líder coach se relaciona directamente con la capacidad de la empresa de adaptarse a un entorno muy dinámico y ágil.

Por otra parte y a causa de poseer un organigrama incompleto, carente de un DRH, donde no se definen los puestos y los mandos medios o líderes coach no están designados con precisión, la comunicación interna es deficiente. Ya se dijo que la comunicación es una herramienta que debe estar al alcance de todas las áreas y personas que forman parte de la organización ya que la misma influye en los resultados finales. En este caso, tener una comunicación interna poco eficaz o no planificada, causa inconvenientes en la gestión, en la toma de decisiones y en el desempeño de la empresa debido a que los colaboradores

desconocen los deseos por parte de la organización (comunicación descendente) lo cual desemboca en una pérdida de competitividad, alterando la rentabilidad y el crecimiento. Por otra parte, ante todos esos inconvenientes, los directivos y mandos medios, desconocen o no tienen presente la situación emocional, profesional o personal de los colaboradores (comunicación ascendente).

Por lo tanto, se debe forjar una relación entre la comunicación y el liderazgo, sumando el coaching, para poder localizar fallas en los procesos, reconocer errores, lograr la inclusión de los colaboradores a través del planteo de sus ideas y opiniones, facilitándoles herramientas útiles para su desempeño diario, interviniendo de manera positiva en el desarrollo de la actividad y sus resultados.

Conclusión diagnóstica

Los problemas detectados en la organización Redolfi pueden encontrar solución mediante la formalización del área de RRHH, la definición de un sistema de comunicación interna y la inclusión de un líder coach, a cargo del DRH, quien planificará capacitaciones tanto para mandos medios como para el resto de empleados y generará un sentido de pertenencia firme en los colaboradores, los cuales quedarán a total disposición para los objetivos organizacionales, siendo conscientes de sus tareas y los resultados a obtener.

Al aclarar el panorama y trazar un camino más preciso y controlado, podrán aprovechar de una mejor manera la nueva infraestructura, sumando además otras herramientas relacionadas con la operatoria de la empresa tales como sistemas digitales para el control y manejo de stock, para lograr incrementar sus ventas y consecuente a ello, aumentar la rentabilidad, manteniendo así la competitividad con la que se destaca en el mercado.

Propuesta

El presente apartado constituye la propuesta de mejora para AJ Redolfi luego de haber detectado mediante el análisis de la situación la falta de un área de RRHH, la carencia de un sistema de comunicación definido y la necesidad de contar con líderes coach entre los principales problemas de la institución.

Objetivo general

Implementar un plan que abarque mejoras en la comunicación interna y la incorporación de líderes coach cuyo rendimiento anual a partir del año 2022 sea un 15% sobre la utilidad de la empresa, de dicho año.

Objetivos específicos

- Crear el departamento de RRHH, encargado de administrar el capital humano, para formalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Diseñar el plan de comunicación interna, a través de herramientas digitales disponibles en Google Workplace para desarrollar la comunicación interpersonal y la conexión de todos los miembros con el presente de la empresa.
- Implementar un software de gestión y control de stock que reduzca las pérdidas por quiebre o robo de stock para incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Seleccionar líderes y adaptarlos a la modalidad de liderazgo coach mediante un programa de capacitación acorde al objetivo.

Alcance

La propuesta se llevará a cabo en la sucursal principal de la empresa, ubicada en la calle José María Salgueiro 445 de James Craik, Córdoba, impactando a todas las áreas y sus colaboradores: gerentes, mandos medios y el resto de empleados.

Demandará una duración máxima de 8 meses, comenzando en julio del año 2022 y finalizando en febrero del año 2023.

Acciones

El plan de implementación implica diferentes acciones necesarias para cumplir el objetivo general y los objetivos específicos planteados.

Las etapas para llevar a cabo dichas acciones se desarrollan a continuación:

1. Formalizar el área de RRHH

El departamento será liderado por un gerente al mando del área cuyo perfil se expone en el Anexo I.

En lo que respecta a la modalidad de contratación, se regirá por contrato indefinido. Por otro lado, los pagos a los auxiliares serán por medio del CCT 130-75, respetando los aumentos que se acuerden en las paritarias, mientras que el gerente, estará fuera de convenio y contará con aumentos semestrales.

Para la selección e incorporación del gerente del nuevo departamento, se solicitará los servicios de la consultora “LA & Asociados- Recursos Humanos” para encontrar una persona con experiencia y conocimiento en el rubro.

La consultora tiene distintas modalidades de reclutamiento: poseen CV que diariamente reciben, hacen búsquedas por internet y redes sociales y en anuncios publicitarios. Una vez que seleccionan a los candidatos que mejor se adecuan al perfil, proceden a realizar entrevistas de manera virtual. Llegando al final del proceso, cuando optan por uno de los candidatos, se le informa al mismo que tendrá una reunión con el gerente de la empresa ante la presencia de su reclutador, personalmente.

El proceso de inducción de ese encargado consistirá en narrar la historia de la empresa, el entorno y rubro en el que se desempeña y por supuesto los puntos críticos detectados del análisis de la situación de este reporte. Posteriormente, el gerente de RRHH deberá encargarse la búsqueda y formación de su equipo de trabajo, para trabajar en conjunto con dos auxiliares que darán soporte al resto de áreas.

Plazo: este proceso tendrá una duración de máximo 2 meses.

Responsable de la tarea: Consultora externa

Costos totales por 8 meses \$ 960.000, según el siguiente detalle:

Consultora RRHH \$ 160.000

Gerente: Sueldos + Cargas Sociales (\$ 100.000 x8)
= \$ 800.000

El cumplimiento de esta tarea se evaluará satisfactoriamente si el departamento de RRHH quedó constituido formalmente, siendo aún más satisfactorio en el caso de que se logre contratar un encargado idóneo que cumpla con el perfil requerido.

2. *Definir la comunicación interna*

Una vez consolidado el departamento de RRHH, se dará inicio al proceso de creación de la herramienta más importante para la empresa: La comunicación interna.

La misma quedará a cargo del departamento mencionado anteriormente. Se utilizarán las herramientas de Google Workspace (Gmail, drive, calendar y hangouts) para la comunicación directa.

Primero se comenzará por asignarle a cada gerente, mando medio y colaborador de la empresa un mail corporativo (ej: snhernandez.redolfi@gmail.com - iniciales de los nombres, apellido, @, Gmail por ser una casilla de google. Mientras que cada área tendrá su propio correo a cargo de los respectivos encargados (ejemplo: marketing.redolfisrl@gmail.com, mail que usará el encargado de marketing que a su vez también tendrá su propio correo corporativo). Se ofrece la alternativa de que la Redolfi cree las casillas de mail con el dominio de la empresa, es decir, @redolfisrl.com.ar pero para ello deberá previamente contratar un servidor y desarrollar su propia página web, entonces por una cuestión de costos, se sugiere inicialmente usar los recursos que le brinda Google.

Es muy importante que todos aquellos que forman parte de la empresa tengan acceso a su propio correo ya que es el principal canal de comunicación. Se utilizará Gmail como sistema de correo electrónico para una comunicación general o masiva: avisos formales, notificación de cambios, intercambio de información entre las áreas, realización de pedidos, trabajo en equipo, recordatorios, etc. Mientras que para una comunicación más directa y

privada, se utiliza Hangouts el cual es un sistema de chat que brinda la posibilidad de mantener conversaciones en tiempo real entre dos o más usuarios si se desea.

Una vez que todos los colaboradores posean su propio correo corporativo, se dividirá al personal en 6 grupos de máximo 30 personas y en alguna de las salas de sus instalaciones o un auditorio se harán reuniones presenciales de máximo 2 horas. En esa instancia se explicarán cuáles son los cambios internos a los que se afrontará la institución en los próximos meses, el motivo de éstos y los resultados que se esperan. Además, se brindará información sobre el uso y funcionamiento de Google Drive y Google Calendar como herramientas administrativas y de gestión del tiempo según se muestra en el Anexo 2. Cabe aclarar que se convocará a estos encuentros cada vez que se deba plantear una problemática o propuesta a todos, para hacerlo personalmente y de la manera más clara posible, brindando la oportunidad de aclarar dudas en el momento.

Google Drive se utilizará como repositorio de información oficial de la empresa, allí se almacenarán sus registros actuales, nuevos registros y toda información de la compañía. También se guardarán los manuales de puestos, material de capacitaciones y registro de actividades para que los empleados se desempeñen dentro de la empresa. Mientras que Google Calendar se usará para agendar fechas importantes con recordatorios únicos o repetitivos sobre reuniones, eventos, feriados, pedidos, licencias, ingresos o egresos de stock, etc.

Además de todo esto, cada uno de los jefes de área tendrá la posibilidad de plantear y/u organizar reuniones presenciales con los directivos para entregar informes y contenido de interés y/o plantear problemas o destacar factores a tener en cuenta.

Esta acción tomará un total de 3 meses hasta que el equipo entienda el funcionamiento, se familiarice y automatice su uso.

Costo total: \$ 29.420, según el siguiente detalle:

Google workspace- creación de usuarios \$ 11.124

Apertura de correos electrónicos \$ 15.000

Google workspace- mensual \$ 3.296

Para evaluar la efectividad de esta tarea se analizará si quedó definida y establecida la comunicación interna mediante las herramientas propuestas como resultado satisfactorio y en caso que se lograra mejorar el flujo de información en toda la organización se considerará muy satisfactorio. Se entiende que la comunicación organizacional mejoró cuando se eliminaron los cuellos de botella preexistentes, se definieron canales y formas de manejar la información corporativa y los colaboradores están capacitados para hacerlo.

3. Implementación del Software de gestión y control de stock

Entre los inconvenientes que presenta la empresa, uno muy importante y que es una de las causas de la incapacidad por parte de la firma de aumentar sus ventas, es el mal manejo del stock. En esta parte del proceso, se busca formalizar y digitalizar el control de ingreso de stock, el actual y el de salida, teniendo en cuenta mucha información clave: stock mínimo recomendable, stock actual, fecha de ingreso, cantidad en kg o unidades de stock, fecha de caducidad, stock apartado por ser incluido en pedidos, etc. Para ello se implementará el uso de PowerProcess que es un software de gestión desarrollado por MonkeyRoller S.A.S. que permite administrar los inventarios de manera integral facilitando la tarea de facturación, control de stock, gestión de fondos y mucho más, según se puede visualizar en Anexo 3.

Lo más interesante de este sistema es la facilidad de uso y toda la información que permite manejar. Más allá de la cuestión de stock, permite recopilar datos de clientes, cuentas corrientes, resúmenes de pedidos, facturación, etc.

Cada producto que Redolfi incorpore al stock tendrá un código de reconocimiento para que los usuarios del sistema puedan acceder a toda la información referente al artículo y que también será detallada en los remitos de entrega y su correspondiente facturación.

Lo ideal sería lograr implementar el uso de esta aplicación desde la gerencia general, hasta los mandos medios y operadores, es decir, en todas las áreas que involucren tareas de ventas, manejo de inventarios y facturación/cobranzas.

Esto sería el plan básico para ir optimizando el trabajo dentro del depósito, sin embargo, PowerProcess tiene otros planes más avanzados que se adaptan a la principal característica de Redolfi: pasión por el crecimiento. Lo que se quiere decir con esto, es que en caso de una oportunidad que requiera mayores tecnologías en el manejo de inventarios, tal como lo fue el traslado del centro de distribución que hizo la compañía, se puede evaluar la

adquisición de una versión más completa, confiando en el soporte de manejo digital de información que ofrece el software.

Costo total: \$ 5.409, instalación de 3 puestos de trabajo y capacitación online.

Independientemente del Software que la empresa decida contratar se evaluará como satisfactorio el cumplimiento de esta tarea cuando la empresa adquiera una solución de gestión que le permita manejar el stock de manera eficiente.

4. *Formación del líder coach*

Una vez puesta en marcha la comunicación interna, se debe sumar al área un líder coach, para sacar mayor beneficio del esfuerzo al equipo de trabajo. Para ello, primero el departamento de RRHH quedará a cargo de notificar a cada gerente y mandos medios la propuesta: Una serie de capacitaciones que realiza “Capacitarte” con la docente Verónica Guirguet.

El plan de capacitación es el siguiente: 4 horas semanales (martes 2 hs - jueves 2hs) con una duración de un mes. (16hs en total). La propuesta y material incluye:

- Definición de la Supervisión y supervisión de Personas y Procesos
- Trabajo en Equipo. Liderazgo y Motivación.
- Manejo de conflictos, políticas, disciplina de empleados y negociación
- Solución de problemas y toma de decisiones
- Establecimiento de metas.
- Diseño e implementación de controles

Los objetivos de este programa de capacitación consisten en:

- Desarrollar la habilidad de los supervisores como líder de equipos de trabajo;
- Profesionalizar su tarea y elaborar un estilo de conducción participativo y motivador;
- Mejorar la eficiencia y productividad del área a su cargo.

- Obtener herramientas para la gestión efectiva del formato de teletrabajo.

Luego, se otorgarán dos meses para aplicar los conocimientos obtenidos, reconocer dudas pendientes de aclarar y brindar soporte en caso de que el mando medio lo necesite. Se analizarán en el corto plazo los resultados que se vayan presentando en el tiempo, verificando si estos son positivos, negativos o si no los hay. El fin de esta etapa es crear un perfil de mando medio que posea la capacidad para motivar, guiar y facilitar una base de conocimiento a los colaboradores, con el deseo de impactar de manera positiva en su percepción a sus roles, la importancia de su trabajo y lo fundamental de que este se realice de la mejor manera posible.

Costo total para 3 encuentros: \$ 160.200.

Costos por encuentro para 4 personas: Capacitación \$29.400, Catering \$24.000

Marco de tiempo para la implementación

Los plazos y meses estipulados para la propuesta se detallan en la siguiente figura:

Figura 1

Diagrama de Gantt

Mes	jul-22				ago-22				sep-22				oct-22				nov-22				dic-22				ene-23				feb-23			
Etapa/Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Formalizar el área de RRHH																																
2. Definir la comunicación interna																																
3. Formación líder coach																																
4. Implementación del Software de gestión y control de stock																																
5. Evaluar y controlar periódicamente																																

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

La ejecución de esta tarea se considerará totalmente satisfactoria cuando la empresa logre encontrar y formar una persona con habilidades de líder coach. De todas maneras, se califica como satisfactoria cuando se capaciten los mandos medios en dichas competencias.

El costo total de implementación asciende a \$ 126.536,00 en el mes de inicio y hace un total anual de \$1.155.028,70 los conceptos que lo componen se detallan en el anexo 5. El ingreso esperado se calculó tomando el 15% de la ganancia del año 2022, que a su vez se obtuvo tomando la del año 2018 según los Estados Contables de ese ejercicio y se ajustó por inflación según los Índices de Precio al Consumidor (IPC) publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC):

Tabla 2:

Ganancia ajustada por inflación

Ganancia	Ganancia ajustada por inflación			
2018	2019	2020	2021	2022
\$ 6.195.536,11	\$ 9.528.734,54	\$ 12.968.607,71	\$ 19.569.629,04	\$ 24.344.618,52
IPC	53,80%	36,10%	50,90%	24,40%

Fuente: elaboración propia en base a los EECC e IPC según INDEC

Rendimiento del plan: 15% de la ganancia del año 2022= \$3.651.692,78

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIOS DE PROPUESTA} - \text{COSTO DE INVERSION}}{\text{COSTO DE INVERSION}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\$ 3.651.692,78 - \$ 1.155.028,70}{\$ 1.155.028,70} = 216\%$$

El ROI es del 216%, que significa que por cada \$ 100.000 invertidos la empresa ganará \$ 216.000, indicador de que la propuesta es redituable en ese plazo.

Conclusión

En un mercado tan competitivo como lo es el sector mayorista, poseer fallas se traduce en brindar oportunidades a la competencia y Redolfi SRL no es la excepción a la regla.

Su principal falta es la ausencia de un departamento de RRHH que a su vez fue originando falencias que a largo plazo afectaron sus objetivos y por ende la rentabilidad esperada. Esto es así porque sin un área de personal presente, no se puede llevar a cabo de manera clara y definida los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y promoción del capital humano y mucho menos evaluar su rendimiento ni sacar conclusiones acerca del clima laboral. Los recursos humanos son el conjunto de colaboradores que deben funcionar como un engranaje y para hacerlo correctamente, cada cual debe conocer cuáles son sus funciones para también poder alinear sus objetivos personales con los de la corporación.

En ese sentido, se hace hincapié en una de las herramientas más importantes y destacada en el presente trabajo: la comunicación interna. El flujo de información es fundamental para la conexión del personal que permita nutrirlos de conocimiento relacionado a la empresa y sus objetivos y para ello deben existir medios y formas de comunicación claramente establecidos que permitan que dicha información llegue de manera clara, oportuna y pertinente. Para lograrlo se propuso implementar una serie de herramientas digitales que permitiesen mejorar radicalmente los procesos comunicativos de la organización.

Por otra parte, y en cuanto a la falla detectada en el manejo de stock, se trabajó para formalizar el proceso de control y manejo del mismo a través de la sugerencia de implementar un software administrativo diseñado puntualmente para almacenar toda la información requerida para evitar pérdidas por caducidad, quiebres de stock, robo, entre otras situaciones que afectan negativamente los procesos de logística de Redolfi.

Tanto para la comunicación como para el manejo del stock, reconocer la importancia de esos puntos críticos fue fundamental debido a que Redolfi se posiciona como empresa líder gracias a los productos que comercializa, por ende, se debió trabajar e implementar herramientas digitales para sostener su competitividad.

Por otra parte, se consideró imprescindible desarrollar una serie de capacitaciones para brindar la posibilidad a los mandos medios de ejercer el rol de líderes coach y lograr así la cercanía con sus colaboradores, dándoles la oportunidad de mejorar las tareas en las que se

desempeñan, aumentando sus capacidades, generando un valor agregado por medio de la estimulación que da como resultado un mejor funcionamiento respaldado por un aumento de competencias y autoestima laboral. En otros términos, se abrieron puertas a una modalidad de trabajo guiada, donde se orienta a cada uno de los empleados a ser mejor en lo que hace.

Por ende, el resultado positivo que se alcanza con la implementación de la propuesta y es respaldado por el ROI que arroja el proyecto, se debe al desarrollo de un efectivo, claro y conciso plan de comunicación interna y capacitación de líderes coach, desarrollado por un departamento de recursos humanos que también permitió formalizar y digitalizar otros procedimientos claves dentro de la empresa.

Recomendaciones

- Un punto fundamental y que no se pudo priorizar en este trabajo por falta de información y por exceder su alcance, es el ambiente o clima laboral. Se recomienda implementar un cuestionario para evaluar el estado de ánimo y la situación personal de cada colaborador y que a su vez sirva para comparar los resultados año tras año.
- Se recomienda controlar y analizar el desempeño laboral por medio de formularios anónimos con el fin de detectar puntos débiles que deban tratar con anticipación para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Se propone al actual departamento de RRHH diseñar e implementar un proceso de búsqueda, selección, contratación e inducción para nuevo personal, con el fin de mantener una línea de trabajo eficaz y con la menor cantidad de fallas posibles para evitar malos resultados en el desempeño de la empresa. Lo ideal es idear un plan que se aferre a la historia y características de la empresa: comenzando por explicar que es Redolfi, como llego a ser lo que es actualmente y que se espera de cada colaborador, a la vez que se le enseña y se le brindan las herramientas necesarias para que obtenga ese desempeño solicitado.
- Se sugiere al actual departamento de RRHH sumar procesos de control en el área de Higiene y Seguridad. Con la llegada del nuevo centro de distribución,

sería óptimo evitar que suceda una tragedia similar a la del depósito de Villa María a raíz de un desperfecto eléctrico.

- Se aconseja formalizar un protocolo de capacitaciones. Lo ideal es aprovechar la comunicación, dando lugar a los empleados para que comenten qué puntos considera podrían mejorarse y trabajar sobre ellos. Esto podría ser por medio de una bandeja de recomendaciones anónima, del cual se analiza el material y se trabaja para capacitar al personal afectado.
- Se encomienda seguir analizando el mercado laboral y las herramientas digitales que ofrece, con el fin de aumentar de manera positiva los resultados de la empresa.

Bibliografía

- Administración de Recursos Humanos. (s.f.). *Universidad de América Latina*. Obtenido de http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Recursos_Humanos/Pdf/Unidad_4.pdf
- Armijos Mayon, F. B. et al. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4).
- Chávez Hernández, N. (2012). *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*. México: Universidad Etac.
- EPITECH. (16 de septiembre de 2021). <https://www.epitech-it.es/>. Obtenido de <https://www.epitech-it.es/comunicacion-digital/>
- Estudio de Comunicación. (Julio de 2014). *ESTUDIO DE COMUNICACIÓN*. Obtenido de <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- González Merino. (2015). *Selección de personal: buscando al mejor candidato*. México: Alfaomega.
- Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. La Habana: Facultad de Comunicación Universidad de La Habana.
- Iñiguez, A. (2020). Tributos a lo Macri. *Coyuntura y Desarrollo*(392), 30-38. Obtenido de <http://www.fide.com.ar/images/revistas/revista-392/tributos.a.macri.pdf>
- Legislatura de la Provincia de Córdoba. (2014). *Ley 10.208: Política Ambiental Provincial*. Córdoba.
- Lozano Correa, L. L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *EAN*(63), 127-144.

- Marques- Lopez, I. (2014). Coaching nutricional, un camino para conseguir cambios. *Revista Española de nutrición humana y dietética*, 84-93.
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (07 de Abril de 2022). *Argentina.gob*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/renovacion-y-nuevas-canastas-de-precios-cuidados>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (20 de Marzo de 2020). *Argentina.gob*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/coronavirus-reglamentacion-de-temas-laborales-del-decreto-presidencial>
- Molero Suárez, L. M. & Venegas Camargo, A.C. (2020). Líder coach. Herramienta de formación profesional basada en el trabajo decente para la gestión humana universitaria. *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica.*, 122-136.
- Muñiz González, R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid: CEF.
- Oyarvide-Ramírez et al. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración. *Dominio de las Ciencias*, 296-309.
- Petrocco, N. (2019). *¿Para qué líderes coach en las organizaciones?* Córdoba: Universidad Siglo XXI.
- Redolfi, P. (2008). *Traslado y diseño del centro de distribución de AJ Y JA Redolfi SRL en la localidad de James Craik*. Córdoba.
- Sani, G., Zamora, B. & Moscoso, N. (2017). *Diseño de manual de procedimientos de mejora para la gestión de talento humano en la empresa MASTERSOFT S.A, Guayaquil*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Trelles Rodríguez, I. (2004). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Vellisca, B. F. (2021). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Pozuelo de Alarcón: Editex.

World Economic Forum. (20 de Octubre de 2020). *weforum.org*. Obtenido de <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Anexos

Anexo 1: Perfil de los integrantes del área de RRHH.

Puesto: Gerente General

Perfil:

Licenciado en RRHH

Hasta 40 años de edad

Con 5 años de experiencia demostrable como gerente de RR. HH. u otro ejecutivo de RR. HH.

Competencias exigidas:

- Conocimiento sobre leyes, responsabilidades y obligaciones laborales.
- Conocimientos básicos sobre higiene y seguridad laboral.
- Experiencia en mediación con los distintos sindicatos que se encuentran en la empresa.
- Claridad y firmeza para liderar y negociar.
- Perfil estratégico, capacidad de optimizar el desempeño.
- Orientado a la atención del cliente interno.
- Integralidad, posibilidad de liderar y actuar en cada frente que lo requiera.
- Habilidad comunicativa, verbal, no verbal y digital. Constante actualización de la misma.
- Estudio de mercado y como el mismo retiene/complace a sus colaboradores.
- Pensamiento crítico, cuestionabilidad y gestión de crisis con afán del progreso empresarial.

Responsabilidades:

- Desarrollar e implementar estrategias e iniciativas de RR. HH. alineadas con la estrategia empresarial general.
- Intermediar entre la dirección y los empleados.
- Gestionar el proceso de reclutamiento y selección junto con su auxiliar.
- Apoyar el desarrollo, el compromiso, la motivación y la conservación del capital humano
- Desarrollar y controlar estrategias de RR. HH. generales, sistemas, tácticas y procedimientos en toda la organización
- Mantener planes de pago y programas de beneficios
- Informar a la dirección y ofrecer apoyo en las decisiones a través de métricas de RR. HH.
- Garantizar el cumplimiento legal a lo largo de la gestión de los Recursos Humanos

Diseño del puesto:

- Capacidad para fomentar un entorno de trabajo positivo
- Aptitudes para supervisar y gestionar un sistema de evaluación del rendimiento que promueva un rendimiento alto.
- Capacidad para valorar las necesidades de formación para aplicar y controlar programas de formación

Anexo 2: Herramientas de comunicación interna

Google Drive

The screenshot displays the Google Drive interface. On the left, there is a sidebar with navigation options: 'Nuevo' (New), 'Mi unidad' (My Drive), 'Ordenadores' (Computers), 'Compartido conmigo' (Shared with me), 'Reciente' (Recent), 'Destacados' (Starred), and 'Papelera' (Trash). Below these is a storage section titled 'Almacenamiento' (Storage) showing a progress bar for '2,05 GB de 15 GB usado' (2.05 GB of 15 GB used) and a button to 'Comprar espacio' (Buy space).

The main area shows the current location: 'Mi unidad > REDOLFI SRL'. Below this, a list of folders is displayed, sorted by name in ascending order. The folders are:

- ADM- INFORMES
- ADM- PROCESOS
- MKT- CAMPAÑAS E INFORMES
- MKT- PROCESOS
- PRO- LOGISTICA
- PRO- PROCESOS
- PRO- STOCK
- RRHH- CAPACITACIONES
- RRHH- LEGAJOS DEL PERSONAL
- RRHH- MANUALES DE PUESTOS
- RRHH- ORGANIGRAMA
- RRHH- REUNIONES

Google Calendar

The image shows the Google Calendar interface. On the left, there is a sidebar with a 'Crear' button and a monthly calendar for June 2022. The main area displays a daily view for Monday, June 27, with a time slot from 13:00 to 14:00 highlighted in grey. A modal window is open over this slot, titled 'REUNION INFORMATIVA'. The modal contains the following information:

- Event type: 'Evento' (selected), 'Tarea', 'Recordatorio'.
- Date and time: 'Lunes, 27 de junio 13:00 - 14:00'. Note: 'Zona horaria · No se repite'.
- Action: 'Encontrar un hueco'.
- Invitations: 'Añade invitados' section with two invitees: 'adm.redolfi@gmail.com *' and 'gerencia.redolfi@gmail.com *', each with a mute icon.
- Permissions: 'Permisos de invitados' section with 'Invitar a otros · Ver la lista de invitados' and a dropdown arrow.
- Meeting link: 'Unirme con Google Meet' with the URL 'meet.google.com/vvj-xqjv-cda' and 'Conexiones de hasta 100 invitados'.
- Footer: 'Más opciones' and 'Guardar' buttons.

Anexo 3: Sistema de gestión

Características y módulos de PowerProcess



VENTAS

Este módulo incluye la generación de factura electrónica con generación de CAE en línea (sin necesidad de comprar un controlador fiscal). Pero si lo deseas también podrás imprimir facturas, notas de crédito y remitos a impresoras fiscales. También podrás consultar tus ventas y pedidos aplicando múltiples filtros. Generar un informe para la presentación del Libro IVA Ventas.



CLIENTES

Permite realizar el seguimiento y la cobranza de los comprobantes en cuenta corriente emitidos a un cliente pudiendo emitir listados y detalle de deuda. También cuenta con un módulo de fidelización de clientes que permite contabilizar los puntos obtenidos en base a las compras realizadas por el cliente para luego permitir realizar el canje de los mismos por el premio que aplique.



COMPRAS Y PROVEEDORES

Permite generar solicitudes de cotizaciones a distintos proveedores para luego llevar los precios por proveedor. También podrás actualizar masivamente precios de venta y compra de forma rápida, generar la información necesaria para la presentación del Libro IVA Compras y realizar el seguimiento y el pago de los comprobantes en cuenta corriente de proveedores.



DEPÓSITO

Mediante este módulo es posible: Realizar el seguimiento y control del stock por cada depósito pudiendo realizar una toma de inventario, obtener el Historial de Movimientos de un Artículo y realiza transferencias de stock entre depósitos las cuales se encontrarán sujetas a confirmación de recepción para ingresar al depósito destino.



LOGÍSTICA

Desde aquí podrás crear Guías de Reparto para preparar la mercadería a enviar mediante transportes ya sea propios o de terceros, realiza el seguimiento y posterior control de entrega. Posee además, integración con la cobranza de las entregas realizadas mediante la modalidad contra reembolso.



FINANZAS E INFORMES

Permite el manejo de múltiples cajas permitiendo realizar transferencias de fondos desde una caja a otra, registrar Ingresos y Egresos varios, emite el Libro de Caja, realizar seguimiento de las tarjetas y cheques. Por otra parte existe un completo módulo de informes que permite generar distinto tipo de reportes y también realizar la exportación a aplicativos como por ejemplo para cumplir con el Régimen informativo de compras y ventas de AFIP.

Fuente: <https://www.powerprocess.com.ar/#carac>

Anexo 4: Criterios de evaluación

Tabla 2:

Criterios de evaluación de la implementación del plan

Acción	Resultado	Diagnóstico
1. Formalizar el área de RRHH	No se logró conformar el departamento	No Satisfactorio
	Se logró conformar el departamento	Satisfactorio
	Se formó el departamento y se encontró un encargado idóneo	Muy satisfactorio
2. Definir la comunicación interna	No se pudo implementar una nueva comunicación	No Satisfactorio
	Se logró implementar un sistema de comunicación interna	Satisfactorio
	La comunicación mejoró en toda la organización	Muy satisfactorio
3. Implementación del Software de gestión y control de stock	No se logró implementar un software de gestión	No Satisfactorio
	Se implementó un software diferente al sugerido	Indiferente
	Se implementó el sistema sugerido	Satisfactorio
4. Formación líder coach	No se logró capacitar a gerentes y mandos medios	No Satisfactorio
	Se capacitó a gerentes y mandos medios	Satisfactorio
	Se encontró al líder coach	Muy satisfactorio
5. Evaluar y controlar periódicamente	No hubo cambios en los RRHH ni en el manejo de stock	No Satisfactorio
	Aumentó la productividad de los empleados y se redujeron las pérdidas por mal manejo de stock	Satisfactorio
	Aumentó la rentabilidad de la empresa en un 10% anual o más	Muy satisfactorio

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5: Costo de implementación del plan de mejora

CONCEPTO	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	TOTAL ANUAL
	\$								\$
Consultora RRHH	160.000								160.000
Sueldo + Cargas Sociales Gerente	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	800.000
Comunicación interna									
Google workspace- creación de usuarios	\$								\$
	11.124								11.124
Apertura de correos electrónicos	\$								\$
	15.000								15.000
Google workspace- mensual	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	412	412	412	412	412	412	412	412	3.296
Formación líderes coach									
Capacitación						\$	\$	\$	\$
						29.400	29.400	29.400	88.200
Catering capacitaciones						\$	\$	\$	\$
						24.000	24.000	24.000	72.000
Software de stock									
PowerProcess						\$			\$
						5.409			5.409
Inversión Total	\$								
	126.536	100.412	100.412	100.412	100.412	159.220	153.812	153.812	1.155.028

Fuente: elaboración propia