

Trabajo Final de Grado



**“Implementación de un Plan de Comunicación interna digital y formación de Lideres Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”**

Autor: Gonzalez Alessi, Catalina

D.N.I. 42.439.353

Legajo: RHU02631

Reporte de Caso: Empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L

Tutora: Prof. Natalia Gambino

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Universidad Siglo 21

Córdoba, 2022

## **Agradecimientos**

A mis padres y hermana, pilares fundamentales en mi día a día, por su apoyo, esfuerzo y amor incondicional a lo largo de toda mi vida.

A mis abuelos y familiares, siempre presentes en este camino, con quienes deseo profundamente celebrar este logro.

Y por último a mis amigas, que me han acompañado y aconsejado en todo momento.

## **Resumen**

El siguiente trabajo, se realizó en base al análisis y diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, ubicada en la ciudad de James Craik, provincia de Córdoba, que se dedica a la distribución mayorista de bebidas, alimentos, cigarrillos, entre otros productos. La empresa lleva más de 50 años en el mercado y desde sus comienzos contó con un crecimiento exponencial de sus actividades, pero en lo que compete al manejo interno de la misma, se reconocieron ciertas falencias, sobre todo en lo que refiere a Recursos Humanos, como es la falta de un sistema formal de comunicación interna y un desarrollo del liderazgo adecuado por parte de los mandos medios que acompañe a los colaboradores a buscar su mejor versión.

Con el objetivo de fortalecer su rentabilidad y competitividad, como así también la mejora de factores internos que hacen a la comunicación y cultura de esta, se propuso la implementación de un plan comunicación interna digital a través del uso de herramientas 2.0 y formación de Líderes Coach.

Para la implementación se consideró tiempo y costos, demostrando mediante el análisis ROI, un retorno de 144,15%.

*Palabras clave:* recursos humanos, comunicación interna digital, herramientas 2.0, líderes coach.

## **Abstract**

The work was carried out based on the analysis and diagnosis of the present situation of A.J.& J. A. Redofi company, situated in James Craik, Córdoba. This company delivers drinks, food, cigarettes, among other products. It has been in the market for over 50 years and it has grown up exponentially since the very beginning of its activity; however, and in relation to its internal management, there were certain fallacies, above all in relation to Human Resources such as the lack of a formal internal system of communication and a development of adequate leadership on the middle-ranking officials that can help partners to look for their best version. In order to strengthen the company's profitability, competitiveness, as well as the improvement of internal factors related to communication and its culture, the implementation of a digital internal communication plan by means of the use of 2.0 tools and the training of Coach Leaders was suggested. Prices and times were considered for its implementation, proving by means of ROI analysis a return of 144,15%.

*Key words:* human resources, digital internal communication, 2.0 tools, coach leaders

## Índice

<i>Agradecimientos</i> .....	1
<i>Resumen</i> .....	2
<i>Abstract</i> .....	2
<i>Introducción</i> .....	4
<i>Análisis de la situación</i> .....	8
Análisis PESTEL .....	9
Las 5 fuerzas de Porter .....	12
Análisis FODA .....	14
<i>Marco Teórico</i> .....	17
Plan de comunicación .....	17
Comunicación interna .....	17
Comunicación Interna 2.0.....	17
Herramientas 2.0.....	18
Liderazgo Coach.....	19
<i>Diagnóstico y discusión</i> .....	20
<i>Plan de implementación</i> .....	22
Objetivo general: .....	22
Objetivos específicos: .....	22
Alcance .....	22
Acciones .....	23
Marco de tiempo de la implementación. Diagrama de Gantt .....	27
Evaluación del impacto de la implementación .....	27
<i>Conclusión y recomendaciones</i> .....	29
Conclusión .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Recomendaciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Referencias</i> .....	31

### *Anexos*

Anexo 1: Organigrama Centro de James Craik.

Anexo 2: Cronograma del curso de Fundamentos del Liderazgo y el coaching.

Anexo 3: Manual de plataformas de Microsoft 365.

Anexo 4: Instructivo de los Procedimientos de comercialización.

Anexo 5: Manual de Bienvenida.

Anexo 6: Brochure Informativo REDOLFI.

## Introducción

A.J y J.A Redolfi S.R.L es una empresa con más de 50 años de trayectoria dedicada al rubro de la comercialización y distribución de productos alimenticios, limpieza, perfumerías y cigarrillos ubicada en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, Córdoba.

Esta empresa tiene sus comienzos en el año 1959 cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi deciden comprar en la localidad de Jame Craik un negocio de cigarrillos, bazar y librería.

Años después, los hermanos Redolfi deciden tomar rumbos distintos, siendo Alonso Jacobo quien continúa con el negocio de distribución mayorista y más tarde contaría con el acompañamiento de su hijo José Redolfi, actualmente, presidente de la empresa.

A partir de 1976 Redolfi enfrenta un crecimiento exponencial sobre todo en la distribución de cigarrillo a lo largo de muchas localidades de la provincia, como ser Villa del Rosario, Calchín, hasta contar con la distribución exclusiva de cigarrillos cubriendo todo el trayecto de la Ruta 9.

Desde 1987 en adelante, comienza la apertura de nuevas sucursales y el nacimiento de la nueva sociedad Alonso J y José A Redolfi S.R.L.

A fines de 1993, la familia y la empresa sufren la pérdida del socio fundador, Alonso Jacobo Redolfi trayendo consigo un complejo proceso de sucesión de la empresa y grandes conflictos familiares entre sus hijos. Sin embargo, esto no impidió que Redolfi S.R.L continúe con su expansión haciéndose presente en otras localidades provinciales como son actualmente, cuatro sucursales en el interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba y 5 distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto

Hoy en día, las acciones de la sociedad se encuentran divididas entre José Redolfi (85%) y sus 3 hijos (15%) que participan en el día a día de la empresa.

A.J y J.A Redolfi S.R.L cuenta con más de 6000 clientes activos, 35 vendedores, 140 empleados distribuidos en las distintas sucursales y cuenta con una flota de 83 vehículos para llevar a cabo una óptima distribución y servicio a sus clientes buscando así cumplir con la estrategia organizacional que la misma se plantea.

A pesar de ser una empresa que desde sus comienzos cuenta con un gran desarrollo en aumento de sus actividades y siendo así reconocida nacionalmente, en lo que compete al manejo interno de la misma, se reconocen ciertas falencias, sobre todo en lo que refiere a material de Recursos Humanos ya que no cuenta con un área específica para ello. Esto genera que no se lleve a cabo una correcta gestión estratégica del personal, por lo cual no se han desarrollado procesos formales como ser inducción, selección de personal, capacitaciones a ningún sector de la empresa, principalmente a líderes, entre otros, afectando sin dudas a la comunicación interna y como consecuencia de ello, al correcto desempeño de las distintas áreas/sucursales de A.J y J.A Redolfi S.R.L.

Stevani (2019) en su trabajo final de grado *“Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.”*. Reporte de caso publicado en el año 2019, en la ciudad de Córdoba. La autora hace hincapié en la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, siendo esta fundamental para el correcto desarrollo de la misma.

La comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe permitir que se desarrolle un clima laboral saludable y reproducir la cultura organizacional (Stevani, 2019, pág. 5)

Una comunicación interna llevada delante de una forma correcta trae consigo orden y entendimiento entre todas las áreas que atraviesan la empresa, evitando incertidumbres y dando lugar a la confianza y al sostenimiento de un buen ambiente laboral.

Adentrándose en el tema de la comunicación digital, o comunicación 2.0, viéndola como una de las tantas maneras de llevar adelante la comunicación interna, implica que se le brinde al personal un amplio acceso y disponibilidad a la información.

Como antecedente, Quipildor (2021) indica en su trabajo final de grado, realizó un reporte de caso, presentado en el año 2021 en la ciudad de Córdoba, cuyo título es

*“Implementar un plan de comunicación digital y formar a los mandos medios en liderazgo coach en Redolfi S.R.L.”* se refirió a la utilización de la web 2.0 viéndola como una red de contactos en donde los colaboradores no solo se pueden informar sino también generar un trabajo colaborativo útil para la transmisión de información y la configuración con la visión de la organización.

Para un correcto desarrollo de la comunicación interna, se considera esencial la capacitación de líderes coach que funcionen como guías para todas las personas que formen parte de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.

Como antecedente de ello, se cita a Marshall D.M (2013) realizó un estudio de tipo investigativo para la universidad de Villa María, Córdoba, Argentina, titulado “Coaching en las organizaciones” donde expone:

El Coaching Organizacional se constituye así en una herramienta global que permite, a través del conocimiento de las capacidades propias de la organización y sus partes involucradas (Directivos, mandos medios, operarios) lograr expandir sus posibilidades en pos del crecimiento buscado e ir adaptándose a estas situaciones turbulentas planteadas. (Marshall D. M., 2013, <https://bit.ly/38ehEgw>)

La importancia de que los encargados se formen en competencias de liderazgo coach, ya que eso dotaría de herramientas para que los mismos se conviertan en líderes capaces de transmitir información y ejecutar su rol de una manera segura y confiada.

La comunicación y el liderazgo se han convertido en aspectos muy importantes en las organizaciones; siendo estos pilares para el correcto funcionamiento de esta, y al detectar falencias en cuanto a ello dentro de A.J.& J.A Redolfi S.R.L.

El análisis y estudio del caso de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L presentado en este reporte de caso, resulta sumamente importante para que la empresa mantenga alineado su crecimiento externo (sucursales, clientes externos, proveedores de servicios, productos, entre otros), con su crecimiento interno (clientes internos, comunicación entre sucursales, procesos de RR.HH.) y así mantener la competitividad en un contexto y mercado cambiante y de altísima competencia.

Con el presente análisis se pretende evidenciar fallas en la gestión interna de la empresa y entender la importancia de una buena gestión de la comunicación interna dentro de la organización.

## Análisis de la situación

A.J.& J.A Redolfi S.R.L, es una empresa familiar que desde 1959 está en constante crecimiento, en materia de sucursales, productos, clientes, proveedores, colaboradores, entre otros.

Además, cuenta con grandes ventajas competitivas como son, economías de escala haciendo foco en el nivel de precios ofrecido ya que es un rubro con mucha competencia y de consumo masivo, y también diferenciación de producto, ofreciendo otros servicios como tiempo de entrega acotado, planes de financiación, asesoramiento comercial y variedad de productos, estas ventajas llevan a que Redolfi, sea hoy en día un empresa reconocida con una gran cartera de fieles clientes que son en general supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías.

Lo mencionado anteriormente, se alinea a su misión y visión que apuntan a ser una empresa líder en el mercado, en busca de solvencia y rentabilidad continua brindando una excelente calidad de servicios a sus clientes, formando alianzas sostenidas en el tiempo, claro que sin dejar de lado el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores brindándoles la posibilidad de desarrollar sus habilidades dentro de la empresa en constante alineamiento a sus valores que son el respeto, confianza, honestidad, esfuerzo, dedicación, trabajo en equipo, contribuyendo con la comunidad y preservando el sentido familiar.

Al ser al ser una empresa familiar en crecimiento hay procesos necesarios que son omitidos, sobre todo en lo que compete a Recursos Humanos, que es donde se hará foco en este Reporte, no cuenta con procesos de inducción generando que los empleados que se incorporan vayan aprendiendo mientras trabajan, por lo que hay un margen de error en el entendimiento de ciertos procesos o políticas, en cuanto a la selección se reciben los currículums y, cuando hay una necesidad en un área, cada uno de los responsables los evalúa y contrata si hay acuerdo con el asistente de Gerencia, dando lugar a contrataciones que en un futuro pueden no alinearse con los requisitos tanto aptitudinales como actitudinales que se buscan en Redolfi. Su cultura organizacional es conservadora, tienen un estilo tradicional, se observa clima laboral bueno, mantiene una buena relación con los empleados y una baja rotación de personal.

No tienen un plan de comunicación interna formal como herramienta de gestión, a través del cual se formalicen las interacciones entre los distintos mandos de la compañía.

La empresa va camino a una inminente expansión de infraestructura con un plan de inversión estratégica para ampliar las posibilidades de comercialización de la empresa buscando así en el crecimiento sostenido del volumen de ventas y para que este plan se lleve adelante correctamente, se considera fundamental realizar un análisis tanto micro como macro del entorno en el cuál se encuentra hoy en día A.J.& J.A Redolfi S.R.L.

### *Análisis PESTEL*

Para conocer el macro contexto en el que se encuentra la Organización actualmente, recurriremos al Análisis PESTEL. El mismo involucra elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y está orientado al análisis estratégico en relación con el entorno a nivel macro.

Cuando se analizan los *factores políticos*, casi un año después del inicio de la pandemia, prácticamente todas las empresas del mundo se han visto afectadas por la COVID-19, pero el desempeño de estas ha sido muy variable, incluso dentro de un mismo país o sector.

Las actividades comerciales consideradas esenciales en ese entonces fueron los supermercados; farmacias; estaciones de servicio; ferreterías; tiendas de veterinaria; lavanderías; servicios de entrega, y restaurantes (que pueden tener servicios de entrega) para que estas actividades puedan ofrecer sus productos, es necesaria la empresa que le distribuye los mismos, y aquí nos encontramos con Redolfi, que como se mencionó anteriormente, se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país.

Las medidas sanitarias adoptadas como respuesta al coronavirus en el mundo —cierre de fronteras, restricciones al movimiento de personas y mercancías, medidas de aislamiento, entre otras— han impactado de varias maneras las cadenas de producción, transformación y comercialización. Es posible que, a corto plazo, la cadena de suministro de alimentos enfrente desafíos en términos de limitaciones logísticas y/o interrupciones. (Naciones Unidas Argentina, 2020, <https://bit.ly/3L4S1Nn>)

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), durante la pandemia global del COVID-19, los mercados mayoristas son más importantes que nunca, ya que son una parte clave de la cadena de distribución de alimentos. (Naciones Unidas Argentina, 2020)

En lo que respecta a la variable de la *economía* resulta necesario analizar a la inflación como sin duda uno de los inconvenientes más preocupantes a los que se viene enfrentado el país con el paso de los años. En el mes de marzo del 2022, fue de un 6,7% siendo esta a más alta desde el comienzo del mandato de Alberto Fernández y superior al índice más fresco que fue del 6,5% de septiembre de 2018, en el gobierno del Ingeniero Mauricio Macri. (Infobae, 2022)

En cuanto a las aristas que se analizan en el IPC (Índice de Precios al Consumidor) se presta principal atención a el aumento de cigarrillos, que impactaron en la división Bebidas alcohólicas y tabaco (5,7%); los combustibles, en Transporte (5,5%); La suba de Alimentos y bebidas no alcohólicas (7,2%) fue la de mayor incidencia en todas las regiones. Dentro de la división se destacó el aumento de Pan y cereales; Leche, productos lácteos y huevos; Carnes y derivados; y Azúcar, dulces, chocolate, golosinas, etc. (INDEC, 2022) siendo este gran parte de los productos con los que la empresa trabaja/distribuye en su día a día.

Otro factor económico que tiene un impacto negativo en el desarrollo de A.J & J.A Redolfi S.R.L es la nueva normativa que la Secretaría de Comercio Interior de la Nación renovó dos de los principales programas vigentes, +Precios Cuidados y Cortes Cuidados, que tienen por objetivo reducir la dispersión de precios en los consumos diarios de los hogares argentinos. (Gobierno de la Nación, 2022)

En abril del 2022, la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios, uno de los gremios más grande del país, cerró su acuerdo paritario con una suba de 59,5% anual a pagarse en siete cuotas. (LA NACION, 2022)

Frente a esto, A.J. & J.A. Redolfi está haciendo un gran esfuerzo para mantener su negocio rentable y de esta manera, mantener la fuente laboral.

A nivel *social* la pobreza en aumento, creciente el desempleo, la inseguridad y la pandemia, marcan la realidad actual de la sociedad argentina.

En cuanto a la conocida situación que atravesó (y sigue atravesando) el mundo, el COVID-19, llevo a que las organizaciones y sus integrantes, deban adaptarse a una nueva modalidad laboral, cumpliendo con normativas económicas, sociales y políticas que tuvieron como consecuencia el cierre de muchas empresas y/o complicaciones económicas y sociales para otras. Si bien en A.J. & J.A. Redolfi los colaboradores manifiestan que la misma protege su bienestar, no deja de existir la incertidumbre por su futuro.

A nivel *tecnológico*, en este último tiempo caracterizado por la pandemia, como necesidad empieza a nacer una era digital marcada por el auge del teletrabajo, la nube y los nuevos modelos de negocio.

Entender a la tecnología como aliado, es un proceso que lleva tiempo, pero hay que darle comienzo, la empresa en cuestión tiene una enorme oportunidad de aprovechar este contexto, utilizando las diferentes herramientas que la tecnología de hoy en día ofrece lo que la llevará a una mejora en su organización tanto interna como externa, en materia de publicidad, marca empleadora, comunicación interna, abastecimiento, ventas y recepción de productos, entre otras.

Cuando hablamos de *Ecología*, lo primero que se debe mencionar en cuanto a la política ambiental que desde el Gobierno se está actualmente promoviendo para avanzar hacia el desarrollo sostenible.

Entre ellos, se encuentran, *Casa Común* es un plan integral que brinda asistencia técnica y financiera a gobiernos locales y organizaciones comunitarias para la realización de proyectos ambientales con impacto social. Por otro lado, el *Servicio Nacional de Manejo del Fuego*, organismo dependiente del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Nación, encargado de la coordinación de los recursos requeridos para el combate de incendios forestales, rurales o de interfase. Y por último el *Plan Federal de Erradicación de Basurales a Cielo Abierto*. (Gobierno de la Nación, Gobierno de la Nación, 2022)

Adentrándonos en A.J & J.A Redolfi S.R.L, como se mencionó anteriormente, se desarrolla como distribuidora, posee gran cantidad de vehículos, los cuales son fuente de contaminación para la atmósfera que nos rodea, es por esto por lo que debe prestar especial atención al mantenimiento de estos para no causar grandes daños. La empresa

procura cumplir con todas las normas en cuanto a la no contaminación por factores biológicos, físicos y químicos que afecten suelo, aire y/o agua.

Desde el ámbito *legislativo*, la Ordenanza N° 1564/07 sancionada en el año 2003, incitaba a trasladar las grandes infraestructuras fuera de tejido urbano antes del 2012, y para quienes lo hicieran antes del 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados, como consecuencia, Redolfi vio la oportunidad de crear un nuevo centro de distribución que se terminó de construir sobre la ruta provincial N.º 10, a 3 km de la ruta nacional N.º 9 y a 2,5 km de la autopista Córdoba-Rosario, y reemplazó a todos los pequeños depósitos que poseía la empresa distribuidos dentro de James Craik, con el principal objetivo de obtener el crecimiento sostenido del volumen de ventas. (CANVAS, 2022)

Más a la actualidad, la empresa se vio afectada en sus funciones por distintos decretos emitidos por el gobierno nacional debido a la pandemia de Covid-19.

En el DNU N° 39/2021, publicado en el Boletín Oficial, el Gobierno prohibió los despidos sin causa, y extendió hasta fin de 2021 el pago de la doble indemnización. Para los despidos sin causa, puso un tope de \$500.000 para la duplicación indemnizatoria.

Hasta junio de 2022 sigue vigente la doble indemnización, pero se flexibiliza de manera gradual.

La Asistencia de Emergencia Trabajo y Producción (ATP) impulsó mediante el decreto 332/20 el pago del salario complementario, una de las medidas tomadas por el gobierno, por el cual ANSES paga a todos los trabajadores en relación de dependencia, los salarios correspondientes o parte de ellos. (Gobierno de la Nación, 2020)

Además, es importante mencionar las leyes que regulan al régimen laboral son: Ley de Contrato de Trabajo (LCT) N° 20.744 y Ley de Empleo N° 21.013, principalmente.

### *Las 5 fuerzas de Porter*

Con ánimo de analizar el microentorno estratégico de A.J.& J.A. Redolfi, se utilizará el enfoque de la teoría de las 5 fuerzas de Porter, las mismas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Para formular estrategias organizacionales eficaces, la organización debe comprender esas fuerzas y reaccionar a ellas tras evaluar su nivel de competitividad en su sector.

*Amenaza de los nuevos competidores:* Esta es una amenaza real y latente que sufre la mayoría de las empresas. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. (Porter, 1997)

A.J.& J.A. Redolfi, se encuentra en un mercado de mucha competencia, ya que está formado por varias compañías que venden productos de las mismas marcas, generando una así fuerte rivalidad sobre todo en lo que compete a precios, es por esto por lo que la empresa en cuestión busca distinguirse de estos con sus ventajas competitivas, siendo estas:

- Economías de escala, el nivel de precios ofrecido es competitivo frente a los demás proveedores y además sus clientes son extremadamente sensibles a los precios de cada proveedor
- Diferenciación de producto, haciendo foco en plazos de entrega (tiempo de 24 horas y en otras localidades un tiempo aproximado de 48 horas.), financiación (realizan a sus clientes un descuento entre el 2% y 3% por pago al contado, y la financiación es a 30 días.), asesoramiento comercial (los mismos vendedores asesoran a los clientes a la hora de instalarse un local nuevo y mantienen visitas de seguimiento.) y mix de productos.

Las ventajas competitivas crean una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

*Amenaza de productos sustitutos:* Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. (Porter, 1997)

La amenaza surge cuando el cliente puede alterar su decisión de compra, fundamentalmente si el sustituto es más barato o si ofrece mejor calidad. Frente a esto, A.J.& J.A. Redolfi ofrece una gran variedad de productos, buscando brindar muchas posibilidades a sus clientes y así no dar lugar a productos sustitutos.

*Poder negociador de los proveedores:* Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en ese mercado amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios,

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

*Poder de negociación de los clientes:* supermercados, farmacias, quioscos, bares y confiterías, restaurantes, librerías, maxi quioscos, bares-restaurantes, comedores y perfumerías, son en general los clientes de A.J.& J.A. Redolfi.

Se debe prestar especial atención a los clientes, ya que ellos son quienes tienen el poder de decisión en cuanto a quien eligen como proveedor de sus productos, sobre todo en esta industria tan amplia en la que se encuentra Redolfi. Detectar las necesidades de los clientes es fundamental a la hora de ofrecer la diferenciación de servicios que hará que elijan uno u otro proveedor.

*Rivalidad entre competidores:* En cuanto a competidores, en el caso de Redolfi, los competidores se clasifican en dos grandes grupos, por un lado, mayoristas con salones comerciales y por otras empresas con preventistas y entrega a domicilio.

Dentro del primer grupo podemos nombrar a, Luconi Hnos. (Río Tercero), Grasano, Monje y Top, Baralle y Nueva Era (Río Cuarto), Dutto Hnos. (San Francisco) y Maxiconsumo, Yaguar, Roberto Basualdo S. R. L., Tarquino, Macro y Diarco (Córdoba). Y en el segundo grupo, Rosental y Micropack (Rosario), Luconi Hnos (Río Tercero), Baralle, Moran, Pirani y Rinaudo (Río Cuarto), Dutto y Vensall Hnos (San Francisco), Vensall Hnos., Parodi y Zaher (San Francisco).

La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, como es en este caso, es por esto por lo que Redolfi a pesar de encontrarse muy bien posicionado en el mercado, tiene que seguir manteniendo sus estrategias de ventajas competitivas y crecer en materia de publicidad que le ayudará a tener una mayor visualización hacia sus potenciales clientes.

### *Análisis FODA*

Para finalizar se utilizará la matriz FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de A.J. & J.A Redolfi S.R..L.

*Fortalezas:*

- Trayectoria de más de 50 años
- Ofrece precios competitivos en una variedad de marcas y productos de marcas de primera línea
- Cuenta con sucursales en ciudades estratégicas de la provincia
- Posee una flota propia de 83 vehículos.
- Tiempo de entrega acotado
- Asesoramiento comercial
- Buen clima laboral
- Cumplimiento con recomendaciones de higiene y seguridad.
- Poco margen de deuda

*Oportunidades:*

- Realizar inversiones de capital para un nuevo centro de distribución y así aumentar ventas.
- Implementación de una estrategia de publicidad y posicionamiento de la marca que permita mayor captación de clientes.
- Organización interna en materia de Recursos Humanos
- Continuar con la expansión de la ruta de distribución.
- Nuevas tecnologías para la gestión interna.

*Debilidades:*

- No posee un área RRHH para la gestión de más de 130 empleados. Derivando en la falta de procesos necesarios.
- Inexistencia de una estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actualidad.
- No existe un sistema informatizado para el control de los productos que se distribuyen.

*Amenazas:*

- Crisis económica.
- Cierre de empresas a raíz del COVID-19.
- Inflación en los precios de los productos y en combustibles.

- Grandes competidores mayoristas con salones comerciales.
- Bajar la rentabilidad a causa de buscar mantener un precio competitivo.
- Gran variedad de productos similares en el mercado.

En base a lo expuesto, desde la visión de un profesional de Recursos Humanos, se permite resaltar que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. ha logrado a lo largo de su trayectoria desarrollar de manera constante sus actividades productivas principales como son la comercialización y distribución de la amplia variedad de productos que la misma ofrece, pero la falta de formalidad en los procesos que hacen a la gestión del personal limitan el enriquecimiento de la cultura empresarial y el desarrollo del capital humano.

Mantener el foco en las ventas y la rentabilidad, hace que se dejen de lado otros procesos que son igual de importantes, como se puede mencionar, procesos de inducción, selección de personal, promoción por mérito y no por antigüedad como es en este caso, capacitaciones a todos los niveles de la organización sobre todo a líderes, procesos de comunicación que llevan al orden y entendimiento no solo de los valores, misión y visión de la empresa sino también llevan al correcto funcionamiento de las tareas a realizar y responsabilidades a cumplir.

Otra arista con poco desarrollo es la que refiere a tareas de marketing y publicidad, ya que su sistema actual para captar clientes es el de las redes sociales como las fan Page que tienen en Facebook, de boca en boca o por la promoción que realizan los vendedores y supervisores, siendo que se podría aprovechar las herramientas que el mercado ofrece en cuanto a tecnologías y aplicaciones para así crecer en comunicación de marca y productos, que les permita no solo llegar a las personas a nivel local sino lograr una gran visibilidad a lo largo de todo el país buscando así ampliar su cartera de cliente

De esta manera la empresa logrará un mejor posicionamiento en el mercado ya que el desarrollo interno de sus colaboradores se reflejará en la mejora del clima laboral, imagen y la atención a las necesidades de sus clientes.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado, se desarrolla un breve resumen sobre opiniones de diferentes autores que dan fundamento sobre la problemática planteada en este trabajo, tales son: comunicación interna, comunicación interna 2.0, plan de comunicación, herramientas 2.0, liderazgo coach, liderazgo y coaching.

### *Comunicación interna*

Según Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins (2009) en su libro llamado “*Comunicación interna*”, exponen este concepto refiriendo a que es una comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

La Comunicación Interna es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión, visión y valores de una organización (Ordoñez, 2014).

Por su parte Fernández Collado, C. (2009) habla de la comunicación interna como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización que tiene por objetivo mantener y a su vez dar lugar a las buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

### *Comunicación Interna 2.0*

La comunicación interna 2.0, consiste en situar a los empleados en “el centro”, dándoles la oportunidad de ser oídos, busca un diálogo con ellos y no simplemente mantenerlos informados. A su vez, se caracteriza por facilitar el acceso a la información a todos los empleados por igual; potenciar la interacción entre los empleados de todos los niveles jerárquicos de forma que se genere un verdadero diálogo descentralizado en lugar de un flujo unidireccional; dotar a los empleados de la información necesaria, entre otras características (Ordoñez, 2014)

### *Plan de comunicación*

Como exponen Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2009), al momento de implementar una estrategia de comunicación se debe partir de un plan de comunicación

interna bien diseñado y correctamente realizado, ya que como resultado se obtendrá la mejora de resultados que se perciben gracias a la mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral.

A su vez, los autores sostienen que la visión y los valores compartidos por toda la organización deben ser tenidos en cuenta desde el primer momento de la creación del plan. Sin esta participación, sin esta comunicación de los hechos que se retroalimentan, no hay credibilidad, condición básica para el éxito de toda comunicación.

### *Herramientas 2.0*

El autor Miguel Ordoñez (2014) menciona que cuando las herramientas 2.0 son aplicadas en el ámbito interno de una organización, aportan agilidad en la transmisión del conocimiento y en el desarrollo de procesos de trabajo que mejoran la eficiencia y competitividad. A su vez a fomentan la creatividad y liderazgo entre empleados intercambiando ideas a través de la red.

Las herramientas 2.0 ofrecen multitud de ventajas, como son:

- Fomentan el sentido de pertenencia, ya que se permite un acceso mas ágil a todo tipo de información, dando a conocer muchos aspectos de la empresa que hacen a su día a día mostrando interés por todas las aristas de la misma.
- Mejoran la productividad, ya que con el fácil acceso y flujo de información se ahorra tiempo y así crece la eficacia en los distintos procesos.
- Proyectan una imagen de transparencia y cercanía, como se mencionó anteriormente, mostrar a través de estas herramientas 2.0 como el newsletter, el día a día de la empresa, noticias, promociones, reconocimientos, logros en sucursales, cambios, hacen a la transparencia.
- Promueven la interacción entre los empleados y la propia empresa.
- Ayudan a solventar conflictos y resolver dudas de forma más inmediata, contar con el acceso inmediato a sitios como la intranet, donde se pueden encontrar instructivos de procesos, organigrama para saber a quien recurrir en caso de dudas, políticas de la empresa, entre otras, permite la autogestión y resolución de dudas sin necesidad de siempre recurrir a un superior.
- Facilitan la participación en proyectos comunes.

## *Liderazgo Coach*

El *liderazgo* visto desde la visión de la conducción implica el compromiso con la expansión y la mejora del desempeño individual y colectivo. Supone estar al servicio de las personas con las que el líder trabaja. La esencia del liderazgo está en el servicio. (Anzorena, 2019)

Al momento de hablar del rol de *coach*, implica contar con las competencias que posibiliten ayudar/guiar a los miembros de su equipo al momento de encontrarse en dificultad para llevar a cabo el logro de ciertos objetivos. (Anzorena, 2019)

Y cuando se habla de estos conceptos en conjunto, es decir estar al servicio y contribuir al despliegue de la potencialidad de las personas que trabajan en tu equipo de trabajo, es cuando hacemos referencia al rol del *líder coach*. (Anzorena, 2019)

Los conceptos expuestos en este apartado dejan en claro que la mejor forma de abordar el camino de la comunicación interna es integrando la misma a la planificación estratégica de la organización, utilizándola como disparador para potenciar su cultura; de la mano con el desarrollo del colaborador junto con el apoyo de sus líderes y buscando así la mejora continua de la productividad que será resultado del crecimiento en materia de sentido de pertenencia y agilidad en la transmisión de la información, manteniendo informados, motivados e involucradas a todas las áreas, sucursales y colaboradores de la empresa.

## Diagnóstico y discusión

Partiendo del análisis de la situación de A.J & J.A Redolfi, se puede afirmar que la empresa por su antigüedad ha ido ganando confianza en sus colaboradores, clientes y proveedores, gracias a su prestigio y trayectoria.

Ahora bien, es importante destacar que, si bien esta empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos encargada del desarrollo de cuestiones referidas a la misma, se han mantenido a lo largo del tiempo buenas relaciones entre directivos y colaboradores, pero conviviendo con el riesgo de que pueden originarse errores en el desarrollo de tareas por falta de conocimiento de los recién ingresados, fallos en envíos entre sucursales, pedidos de los clientes, a raíz de falencias que existen en la comunicación interna, o, mejor dicho, la falta de esta.

La empresa no cuenta con un plan de comunicación interna y al estar conformada por 140 empleados y 4 sucursales se considera que es sumamente importante tanto para el desarrollo de esta en cuestiones de procedimientos, como son abastecimiento, recepción y ventas dificultando la circulación de la información, impidiendo una eficaz coordinación entre las acciones de las áreas y de sus colaboradores, sino también para cuestiones culturales como la transmisión de misión, visión, valores, políticas, para día a día reforzar el sentido de pertenencia a A.J & J.A Redolfi y siendo los líderes los primeros en relejar esto, que se encuentran atados a un liderazgo tradicional y con poco conocimiento de habilidades blandas.

La resolución de la problemática antes expuesta resulta sumamente necesaria, para que A.J & J.A Redolfi siga siendo competitiva y rentable dentro de este contexto laboral actual que se caracteriza, sobre todo, por ser muy cambiante, ya que al no crecer en los aspectos mencionados anteriormente se está limitando el progreso de la empresa y desatendiendo aspectos como son los culturales, que deben ser, en una empresa de esta índole y con esta trayectoria, de los más considerados.

La implementación de un plan de comunicación interna con la utilización del gran abanico de herramientas 2.0 que nos ofrece la tecnología hoy en día como la intranet, el newsletter, el manual de bienvenida, brochure institucionales, entre otros, dará lugar una comunicación efectiva y participativa, facilitando el volumen y la rapidez de la información entre sucursales, colaboradores y directivos, además crecerá la satisfacción de los trabajadores y su grado de compromiso y sentido de pertenencia para/con la

empresa, ya que se sentirán integrados en el día a día de la misma, conociendo a cerca del estado de sus procesos, conociendo el día a día de las otras sucursales, y no solo en la que se encuentran, reforzarán los valores de la empresa y poco a poco los percibirán como propios, logrando así una gran implicación con el desarrollo de la misma.

Los líderes deben ser los primeros en poner en práctica esto, y se logrará con la capacitación de estos en materia de liderazgo coach, buscando que reflejen en su hacer diario los valores importantes para Redolfi y además sean quiénes impulsen y apoyen a los colaboradores a buscar su mejor versión.

Entonces, la implementación de un plan de comunicación y capacitación a líderes coach dará lugar a un manejo ágil y efectivo de la información, poniendo énfasis en los colaboradores, en la cultura y en la correcta realización de los procedimientos de la empresa, se logrará que A.J & J.A Redolfi aumente su productividad y eficacia en sus procesos ya que los colaboradores se sentirán motivados y a gusto con el ambiente laboral que se ha desarrollado, conociendo sus labores y sintiendo el constante apoyo y escucha de sus líderes.

## Plan de implementación

### *Objetivo general:*

Diseñar y poner en funcionamiento un plan de comunicación interna digital formal con la utilización de herramientas 2.0 para la empresa A.J. & J.A. Redolfi, y capacitar a los gerentes en materia de liderazgo coach buscando que estos sean los primeros en reflejar la cultura y labores de la empresa buscando así un incremento de la rentabilidad en un 10%.

### *Objetivos específicos:*

1. Crear y desarrollar las herramientas 2.0 que serán parte del plan de comunicación interna digital como ser, manual de plataformas de Microsoft 365, instructivo de los procedimientos de comercialización, manual de bienvenida, brochure informativo REDOLFI y además la adquisición del paquete Office 365 de Microsoft para utilizar las herramientas que este ofrece.
2. Capacitar a los gerentes y mandos medios de cada área en materia de liderazgo coach para cuenten con las competencias necesarias para guiar, apoyar y orientar a los miembros de sus respectivos equipos/áreas.

### *Alcance*

El plan de comunicación interna y formación de líderes coach, se llevará adelante en la planta principal de la empresa A.J & J.A Redolfi, ubicada en calle José María Salgueiro 445, James Craik - Córdoba – Argentina. Si bien el profesional tendrá su base en esta localidad, el sistema de comunicación que se desarrollará será utilizado por todos los miembros de la empresa y las respectivas capacitaciones serán brindadas en todas las localidades donde se encuentran las sucursales mayoristas y distribuidoras.

El *alcance de tiempo* será 6 meses, comenzando el 1 de julio y finalizando el 30 de diciembre del corriente año.

En cuanto al *alcance de contenido* se brindará una capacitación sobre Fundamentos del Liderazgo y el coaching brindado por la UTN.BA y se facilita un sencillo manual sobre el uso de las herramientas de Microsoft 365 que Redolfi utilizará.

El mismo se enfocará en el crecimiento de la comunicación interna de la empresa brindando acceso a distintas herramientas que nutran de información necesaria tanto para lo que implica el desarrollo de tareas como en materia de cultura.

### *Acciones*

En esta etapa del Reporte de Caso se presentarán los planes de acción a implementar, con sus respectivos pasos y recursos necesarios además se expondrá en cada caso el costo de la propuesta.

### *Creación y desarrollo de las herramientas 2.0 y adquisición del paquete Office 365 de Microsoft*

El desarrollo de esta acción permitirá la creación de un plan de comunicación interna digital completo, basado en las expectativas y conocimientos de la empresa.

Se contratará a Catalina Gonzalez Alessi como responsable externa, quien guiará y llevará adelante este plan de comunicación. Para esto, Catalina asistirá todos los días a la empresa, 4 hs por día durante los 6 meses que durará la implementación del plan para realizar todo lo que a ellos compete además de su control y seguimiento.

Costo total de la contratación de la responsable externa = **\$240.000**

Ahora bien, en lo que respecta al plan de comunicación digital, lo que se busca es generar un mayor flujo de información que sea de fácil acceso y utilidad, para esto, se propone la compra del software “Microsoft 365 Empresa Básico”, que tiene un costo de **\$603,90** por usuarios al mes, y teniendo en cuenta que se medirá la efectividad de la propuesta tomando los próximos 6 meses, el costo total será de **\$507.276**

$$\begin{aligned} & \$603,90 * 140 \text{ (colaboradores)} = \\ & \$84.546 \end{aligned}$$

Este software incluye las siguientes aplicaciones y servicios: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Teams, Microsoft Outlook, Microsoft Exchange, Microsoft OneDrive, Microsoft SharePoint.

En esta propuesta se dará especial uso a:

- Microsoft Teams: reúne a todos en un solo lugar para que puedan verse, chatear, llamarse y colaborar.

- Microsoft Exchange: trabaja de forma más inteligente con correo y calendario de categoría empresarial.
- Microsoft Outlook: administra tu correo, calendario, tareas y contactos en un solo lugar.
- Microsoft SharePoint: crea sitios de equipos para compartir información, archivos y recursos.

Con el uso de este software se podrá, en primera instancia, crear mails corporativos para todos los integrantes de Redolfi. A través de esos mails corporativos, podrán acceder a archivos que son de suma importancia para el desarrollo de los procesos principales de Redolfi y sobre todo acceso a información sobre la cultura de la empresa.

Un aspecto positivo es que todas estas plataformas pueden utilizarse a través del celular para aquellos casos que no cuenten con un Hardware ahorrando así en la compra de estos.

El uso de las herramientas de Microsoft 365 será explicado con un manual de plataformas realizado por la profesional contratada que va a ser de suma utilidad para los usuarios. Ver anexo 3: Manual de plataformas de Microsoft 365

La intranet (SharePoint), será utilizada como soporte principal para trasladar los mensajes siendo esta portadora de documentos internos de la empresa, con esto se busca mantener una comunicación interna efectiva y participativa, facilitando la rapidez, agilidad, y el volumen de la información entre sucursales, colaboradores y directivos.

Dentro de esta intranet se encontrarán archivos que detallen los procedimientos principales de A.J & A.J Redolfi (Abastecimiento, recepción y ventas) para que todos los integrantes de la empresa tengan acceso fácil y rápido a los procedimientos, cuenten con la misma información y a su vez tener la capacidad de resolver alguna duda accediendo a ese documento y no generar una cadena de comunicación vertical que demore los procesos. Ver Anexo 4: Instructivo de procedimientos de comercialización.

Por otro lado, en una carpeta llamada CULTURA REDOLFI los integrantes podrán acceder a archivos que refieran a los modos de hacer y ser de esta empresa, buscando así reforzar los valores de la empresa.

La carpeta mencionada anteriormente estará compuesta por un *manual de bienvenida* que brindará un pantallazo sobre la empresa al empleado que se incorpora y

le permitirá adquirir los conocimientos necesarios para ser eficiente y rentable para la compañía lo antes posible, evitando así errores que pueden darse por la falta de conocimiento de un recién ingresado. Ver Anexo 5: Manual de bienvenida

También contará con un *manual de cultura corporativa o brochure* que expondrá la definición de la compañía; la identificación de su misión, visión y valores, un repaso histórico de lo realizado por la empresa con los principales hitos cronológicos, los modelos de actuación y de conducta asociados a cada uno de los valores distintivos de la compañía, entre otros, con esto se busca primordialmente reforzar la información sobre la cultura de la empresa a aquellos que se encuentran en A.J & J.A Redolfi hace más tiempo. Ver Anexo 6: Manual de cultura corporativa

Otra herramienta 2.0 que se llevará adelante en este plan de comunicación interna digital es la implementación de un NewsLetter. Las revistas internas son un excelente instrumento para trasladar a los trabajadores las novedades acaecidas en la organización. La tendencia actual de las revistas corporativas es que deben analizar la noticia y, fundamentalmente, poner caras a las personas que integran la organización (Ordoñez, 2014).

El NewsLetter se enviará vía mail a los colaboradores una vez al mes, en la mismas encontrarán noticias sobre las demás sucursales, logros individuales y grupales, y así generar una comunicación activa y transparente que traerá consigo un aumento del sentido de pertenencia.

Cabe destacar que para la realización de los archivos que respectan a cuestiones culturales, serán elaborados por la profesional junto con los dirigentes de la empresa en pos de revisar/modificar/validar/entender todos los valores, políticas, y modos de ser y hacer de A.J & J.A Redolfi para su correcto desarrollo.

#### *Capacitar a los gerentes y mandos medios de cada área en materia de liderazgo coach*

El fundamento principal de llevar adelante esta acción es que los líderes deben ser quienes guíen, orienten e impulsen a los miembros de las respectivas áreas a buscar su mejor versión, deben tener la capacidad de reflejar con sus acciones los valores de Redolfi, deben salir del liderazgo tradicional y sumergirse en esta nueva forma de liderar que les brindará mayores herramientas para lograr sus objetivos y el de su equipo.

Para llevar adelante este objetivo, se contratará el curso de Fundamentos del Liderazgo y el coaching brindado por la UTN.BA.

A su vez, se trabajará en materia de motivación ya que cuando los colaboradores cuentan con ella es cuando la empresa obtiene la mejor versión y se refleja obteniendo los máximos beneficios económicos.

Quienes recibirán esta capacitación serán 10 personas que forman parte de los mandos altos y medios de A.J & J.A Redolfi, es decir, que cuentan con personal a cargo. Ver Anexo 1: Organigrama Centro de James Craik.

- Gerente General
- Gerente de Ventas
- Gerente de Administración y Finanzas
- Jefe de Depósito y Logística
- Encargado de Despacho
- Supervisor de Vendedores
- 4 encargados de sucursales

Este curso tiene una duración de 8 semanas (carga horaria de 60h), con modalidad on-line 100% a distancia, con un valor de ARS \$23.939 - pesos argentinos. Cuenta con acompañamiento de tutores, material descargable y las clases son en vivo o con la posibilidad de acceder a la grabación.

El objetivo general del curso es Adquirir los fundamentos del liderazgo y el coaching a través de la comprensión del rol del líder y de la motivación, así como de la construcción de los equipos de trabajo. (UTN.BA, 2022)

El costo, como se mencionó anteriormente será de \$23.939 por participante, quedando un total de **\$239.390**.

La capacitación durará 8 semanas, como se mencionó anteriormente, comenzando el lunes 5 de septiembre y finalizando el viernes 21 de octubre del corriente año. Esta contará con el desarrollo de 2 módulos, por un lado, liderazgo y motivación y por otro trabajo en equipo y coaching.

La misma está planeada para ser tomada durante la jornada laboral, en un total de 3 jornadas por semana con una duración de 2h y 30´ cada una, para así a lo largo de 8

semanas completar el curso. Ver anexo 2. Cronograma del curso de Fundamentos del Liderazgo y el coaching.

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

En el siguiente diagrama, se grafica la duración las desarrolladas en el apartado anterior. Se estima una duración total de 6 meses, dando comienzo el 1ro de julio 2022 hasta el 30 de diciembre del mismo año.

PROPUESTA: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CAPACITACION EN LIDERAZGO COACH		Semanas																								
Acciones		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Acción N°1- "Implementación de un plan de comunicación interna digital"	Contratación responsable externa RRHH	■	■																							
	Compra del software "Microsoft 365 Empresa Básico"			■	■																					
	Creación de mails corporativos					■	■																			
	Puesta en marcha de la intranet y creación de sus respectivos archivos							■	■	■	■	■	■	■	■	■										
	Difusión de las herramientas 2.0 creadas (manuales, newsletter)																■	■								
Acción N° 2- "Capacitar a los gerentes y mandos medios de cada área en materia de liderazgo coach"	Inscripción al curso "Fundamentos del Liderazgo y el coaching"																■									
	Capacitación Lider Coach. UTN.B.A																		■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

*Evaluación del impacto de la implementación*

Para analizar la viabilidad de la propuesta se calculará el ROI (Retorno de Inversión), esta herramienta mide la eficiencia de la inversión realizada por su impacto financiero.

*Costos totales de la propuesta*

- Contratación por 6 meses de una responsable externa de RRHH que llevará adelante el plan de comunicación interna: \$240.000
- Compra del software "Microsoft 365 empresas básico": \$507.276
- Capacitación líderes coach: \$239.390

<b>Costo total de la propuesta: \$986.666</b>
---

Para realizar el cálculo del *beneficio de la propuesta*, en primer lugar, se debe tener en cuenta que, según los datos obtenidos del Estado de Resultados aportado por la

empresa al cierre del año 2018, la misma tuvo como resultado final la suma de \$6.195.536,11.

*Ganancia A.J & J.A Redolfi*

- Ganancias del ejercicio 2018 = \$6.195.536,11.
- Actualización inflación 2019 (53,8%) = \$ 9.528.734,45
- Actualización inflación 2020 (36,10) = \$12.968.607,60
- Actualización inflación 2021 (50,90%) = \$19.569.629
- Actualización inflación abril 2022 (23,1) = \$24.090.213,30

*Beneficio de la propuesta*

- Ganancia A.J & J.A Redolfi (2022) = \$24.090.213,30
- Porcentaje aumento de rentabilidad =10%

<b>Beneficio total de la propuesta = \$2.409.021,33</b>
---

La fórmula es [(Beneficio de la propuesta-Costo de la propuesta) / Costo de la propuesta]x100

$$ROI: \frac{2.409.021,33-986.666}{986.666} *100 = 144,15\%$$

Según el cálculo del ROI, por cada 1 peso (\$1) invertido, se recibirá una compensación de \$1,44, o dicho de otra manera cada \$100, el retorno será de \$144,15.

## Conclusión y recomendaciones

A.J & J.A Redolfi a lo largo de sus más de 50 años de experiencia, no ha formalizado cuestiones referidas a los Recursos Humanos, generando así fallas en la comunicación interna, parte fundamental para el correcto desarrollo de cuestiones tanto para la parte productiva y comercial, como para el desarrollo de las personas que la integran.

A raíz de la detección de lo mencionado anteriormente se propuso la implementación de un plan de comunicación digital interna junto con la formación de los mandos medios en materia de liderazgo coach. La resolución de esto, brindará a los colaboradores de Redolfi un fácil y ágil acceso a la información que compete tanto a la cultura de la empresa como al conocimiento de los procesos fundamentales que esta lleva adelante, además los líderes, una vez recibida la capacitación adecuada, contarán con las herramientas y aptitudes para apoyar a los miembros de sus equipos y potenciarlos a buscar el constante crecimiento tanto individual como grupal de cada área, logrando así beneficios económicos que serán resultado de la mejora en la motivación y productividad de los integrantes de A.J & J.A Redolfi.

Finalmente, desde la visión profesional de RR. HH, se considera de vital importancia que la empresa en cuestión entienda la relevancia que tiene contar con una correcta y fluida comunicación interna, siendo los líderes los primeros en transmitir la información y junto con esto, promover el talento de los recursos trayendo consigo resultados positivos que permiten a la empresa diferenciarse de otras. Por otro lado, en un mercado tan competitivo como este, las empresas deben trabajar arduamente en su cultura, utilizándola a su favor para retener talentos, es por esto que es de vital importancia trabajar en la misma, y de la mano con un plan de comunicación interna, hacer partícipes a los colaboradores en el día a día de la empresa y así generar sentido de pertenencia.

Una empresa de tal índole, con más de 140 empleados debería contar con un especialista de Recursos Humanos, que lleve adelante procesos de reclutamiento, selección, inducción, comunicación, capacitaciones a puestos, planes de carrera, encuestas de clima, y muchos procesos más que hacen al bienestar del integrante de esta, que traerá como consecuencia motivación por crecer y logrando así la eficacia y eficiencia en cada uno de los eslabones que forman, en este caso, A.J & J.A Redolfi.

Por otro lado, en la actualidad existen muchísimas plataformas de tecnología que efectivizan procesos. Haciendo foco en Redolfi, para el desarrollo de los tres procedimientos fundamentales de esta (abastecimientos, ventas y recepción) el uso del software “Jira” sería de gran ayuda para la administración y visualización del estado de los pasos de cada uno de los procedimientos, el seguimiento de errores que pueden darse como ser en las entregas de mercaderías a clientes, e irse actualizando constantemente para que todos los involucrados tengan acceso al estado del proceso, contar con esto traería una notoria mejora en la organización y control de las labores de cada uno de los integrantes de Redolfi, optimizando así los procesos.

Otra oportunidad, se encuentra en la posible creación de un área de Marketing que ayude a la visualización y mejora en el posicionamiento de la imagen de Redolfi, haciéndose partícipe para con los clientes tanto internos como externos, con esto, ayudaría a la empresa al desarrollo de su marca empleadora, haciéndose visible en los distintos medios y redes sociales, ayudando a aumentar su cartera de clientes.

A su vez, prestarles más atención a las cuestiones sobre Seguridad e Higiene, como por ejemplo controlar el uso de elementos de protección personal, capacitar sobre el uso correcto de maquinarias de carga y descarga de mercadería y sus riesgos, cómo actuar ante incendios, etc. Esto es de suma importancia no solo para inspecciones que se realicen sino para el colaborador es fundamental sentirse seguro en su espacio laboral que hace que siga eligiendo la empresa para trabajar.

## Referencias

(s.f.).

Anzorena, O. (2019). *Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional*. Obtenido de

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ed6LDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=liderazgo+coach+&ots=\\_HIIRWFjBb&sig=MLf64IppFAgsOfLK6G5yhHWNhH8#v=onepage&q=liderazgo%20coach&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ed6LDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=liderazgo+coach+&ots=_HIIRWFjBb&sig=MLf64IppFAgsOfLK6G5yhHWNhH8#v=onepage&q=liderazgo%20coach&f=false)

Brandolini, G. F. (2009). *Comunicacion Interna*. Obtenido de

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

CANVAS. (2022). Obtenido de

<https://siglo21.instructure.com/courses/15204/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>

Fernandez Collado, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. Obtenido de

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

Gobierno de la Nación. (2020). Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-asistencia-de-emergencia-al-trabajo-y-la-produccion-atp>

Gobierno de la Nación. (2022). Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/noticias/renovacion-y-nuevas-canastas-de-precios-cuidados>

Gobierno de la Nación. (2022). *Gobierno de la Nación*. Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/ambiente>

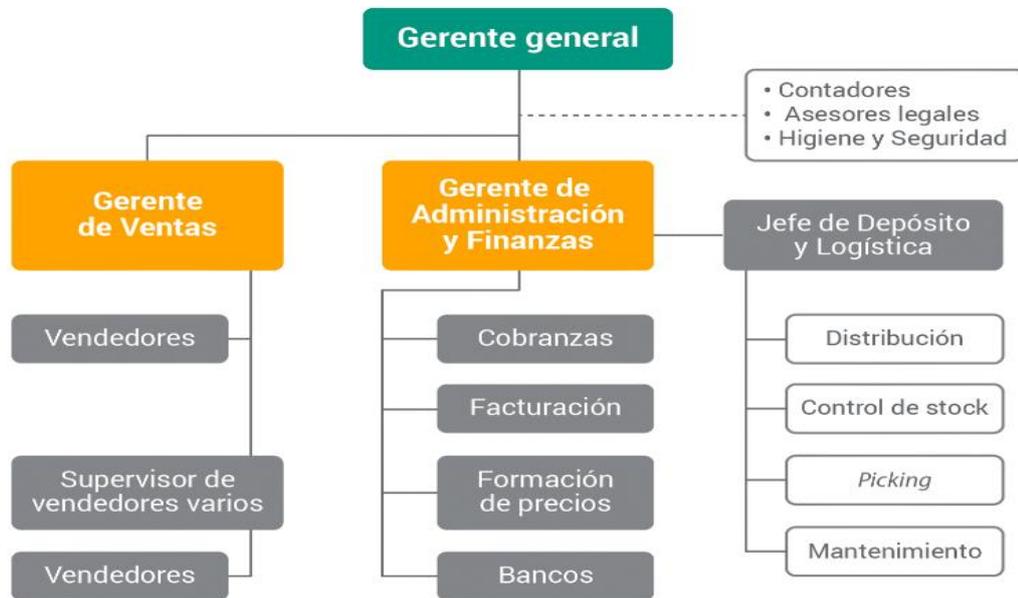
INDEC. (2022). *INDEC*. Obtenido de

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_22AD79164254.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf)

- Infobae. (2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/12/inflacion-el-gobierno-espera-el-impacto-de-un-indice-record-de-marzo-pero-no-preve-nuevas-medidas/>
- LA NACION. (2022). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-sindicato-de-empleados-de-comercio-cerro-su-paritaria-con-un-aumento-de-595-nid21042022/>
- Marshall, D. M. (2013). Obtenido de <https://bit.ly/38ehEgw>
- Marshall, D. M. (2013). *Coaching en las organizaciones*. Villa María, Córdoba. Obtenido de [http://catalogo.unvm.edu.ar/doc\\_num.php?explnum\\_id=1133](http://catalogo.unvm.edu.ar/doc_num.php?explnum_id=1133)
- Naciones Unidas Argentina. (2020). Obtenido de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf)
- Ordoñez, M. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Obtenido de <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. En M. Porter. Continental.
- Quipildor, O. J. (2021). “ *Implementar un plan de comunicación digital y formar a los mandos medios en liderazgo coach en Redolfi S.R.L*”. Cordoba.
- Stevani, F. D. (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Lideres Coach*. Cordoba.
- UTN.BA. (2022). *UTN.BA*. Obtenido de Fundamentos del Liderazgo y el coaching: <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1451/fundamentos-del-liderazgo-y-el-coaching>

## Anexos

Anexo 1: Organigrama Centro de James Craik



Fuente: Aspecto Organizacional. A.J & J.A Redolfi S.R.L. Obtenido de <https://bit.ly/3NMUbsK>

Anexo 2: Cronograma del curso de Fundamentos del Liderazgo y el coaching.

<i>SEMANA</i>	<i>HORARIO</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>MODULO 1</i> <i>Liderazgo y motivación</i>
<b>Semana 1</b>			
<b>Lunes</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	<b>Unidad 1: Liderazgo parte 1</b>
<b>Miércoles</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Viernes</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Semana 2</b>			
<b>Lunes</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	<b>Unidad 2: Liderazgo parte 2</b>
<b>Miércoles</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Viernes</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Semana 3</b>			
<b>Lunes</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	<b>Unidad 3: Motivación parte 1</b>
<b>Miércoles</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Viernes</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Semana 4</b>			
<b>Lunes</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	<b>Unidad 4: Motivación parte 2</b>
<b>Miércoles</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Viernes</b>	<b>9 a 11:30am</b>	<b>2h 30´</b>	
<i>SEMANA</i>	<i>HORARIO</i>	<i>DURACIÓN</i>	<i>MODULO 2</i> <i>Trabajo en equipo y coaching</i>
<b>Semana 5</b>			
<b>Lunes</b>	<b>15 a 17:30 pm</b>	<b>2h 30´</b>	<b>Unidad 1: Trabajo en equipo Parte 1</b>
<b>Miércoles</b>	<b>15 a 17:30 pm</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Viernes</b>	<b>15 a 17:30 pm</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Semana 6</b>			
<b>Lunes</b>	<b>15 a 17:30 pm</b>	<b>2h 30´</b>	<b>Unidad 2: Trabajo en equipo Parte 2</b>
<b>Miércoles</b>	<b>15 a 17:30 pm</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Viernes</b>	<b>15 a 17:30 pm</b>	<b>2h 30´</b>	
<b>Semana 7</b>			

<b>Lunes Miércoles Viernes</b>	<b>15 a 17:30 pm 15 a 17:30 pm 15 a 17:30 pm</b>	<b>2h 30´ 2h 30´ 2h 30´</b>	<b>Unidad 3: Coaching Parte 1</b>
<b>Semana 8  Lunes Miércoles Viernes</b>	<b>15 a 17:30 pm 15 a 17:30 pm 15 a 17:30 pm</b>	<b>2h 30´ 2h 30´ 2h 30´</b>	<b>Unidad 4: Coaching Parte 2</b>
<b>Total: 8 semanas – 60 hs</b>			

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de <https://bit.ly/3M9YWo9>



Diapositiva 1



Diapositiva 2



Diapositiva 3

## USOS DE OUTLOOK



Podés enviar y recibir mails, crear y aceptar reuniones de Teams, visualizar tu calendario y el de tu equipo, etc!

Diapositiva 4

## INTRANET

La intranet (Sharepoint de Redolfi) es la red interna que utilizaremos para almacenar, organizar y compartir información!

Allí encontrarás una carpeta sobre CULTURA REDOLFI y otra sobre procedimientos Redolfi

Diapositiva 5

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 4: Instructivo de los Procedimientos de comercialización



Alonso J. y José A. Redolfi SRL  
José María Salgueiro 445  
James Craik - Córdoba - Argentina  
Tel/Fax: 0353 - 4970244

### INSTRUCTIVO: PROCEDIMIENTOS DE COMERCIALIZACIÓN

#### 1) 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 productos.
- 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.

#### 2) 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.
- Al momento en que se descargan los camiones, se deben controlar los productos y cotejarlos con la lista de pedidos que se hizo al proveedor.



A.J. & J.A.

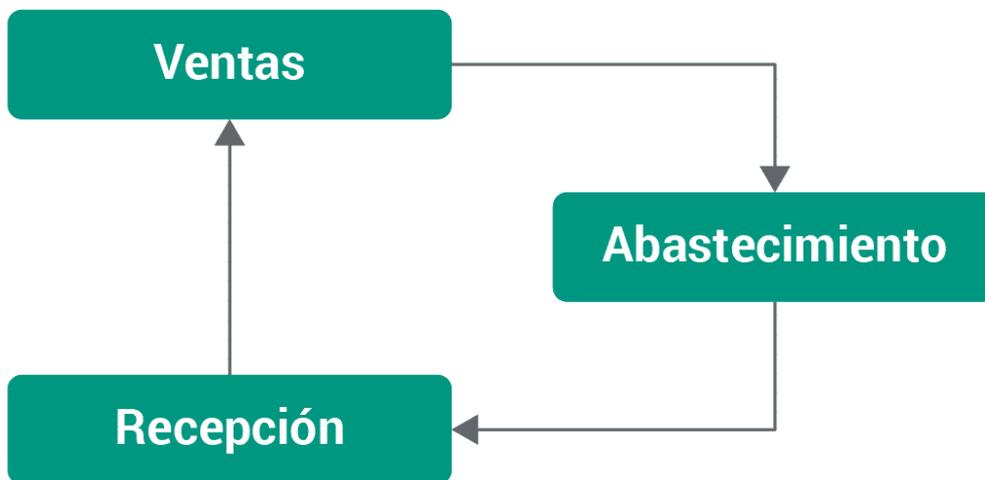
**REDOLFI**

Alonso J. y José A. Redolfi SRL  
José María Salgueiro 445  
James Craik - Córdoba - Argentina  
Tel/Fax: 0353 - 4970244

- 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.

### 3) 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.
- 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.



Fuente: Elaboración propia, obtenido de <https://bit.ly/3zf84W3>



# Manual de Bienvenida

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



## SOBRE NOSOTROS

### NUESTRA HISTORIA

A.J. & J.A Redolfi SRL es una empresa con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos en el interior del país, con epicentro en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.



# NUESTRA MISION



**“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”.**

# NUESTRA VISION



**“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”.**

# NUESTROS VALORES



**Respeto hacia el cliente, el proveedor y al equipo de trabajo que conforma la empresa.**

**Confianza, cumpliendo con lo comprometido, honrando la palabra empeñada.**

**Responsabilidad social y comunitaria**

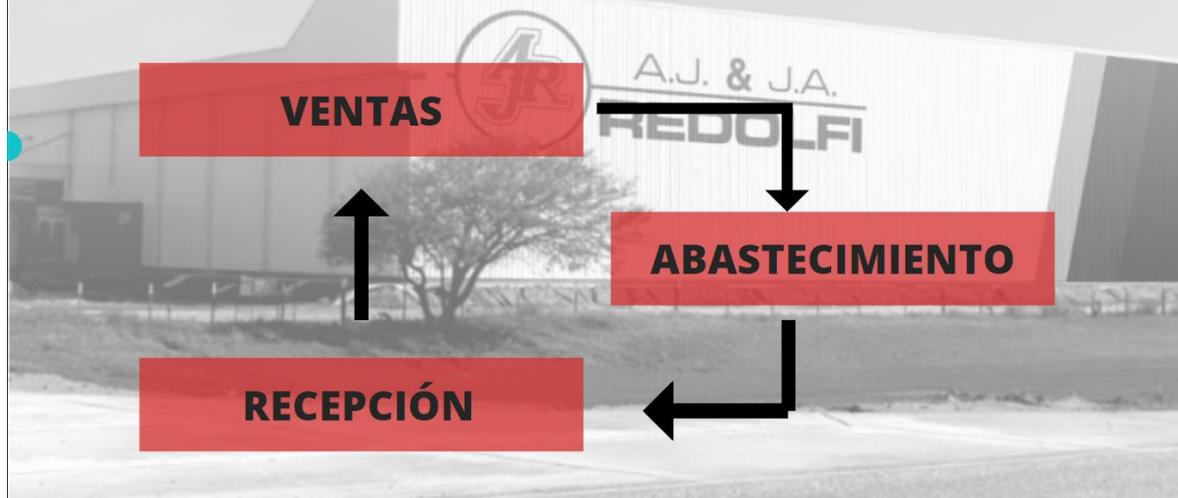
**Honestidad, creyendo en el trabajo y en la construcción de riqueza sin perjudicar a los otros, manejándonos con sentido de justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.**

**Esfuerzo y dedicación**

**Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.**

**Sentido de equipo**

# NUESTROS PROCEDIMIENTOS



# NUESTRAS SUCURSALES

Administración Central  
José María Salgueiro 445  
James Craik - Córdoba - Argentina  
C.P. X5984BGE - Tel/Fax: 0353 - 4970244  
redolfi@redolfisrl.com.ar

## SUCURSAL RIO TERCERO

Av. Gral. Manuel Savio  
1867  
C.P. X5850ATF - Tel/Fax:  
03571 - 428501  
riotercero@redolfisrl.com.  
ar

## SUCURSAL RIO CUARTO

Suipacha 151  
C.P. X5802BIC - Tel/Fax: 0358  
- 4621808  
riocuarto@redolfisrl.com.ar

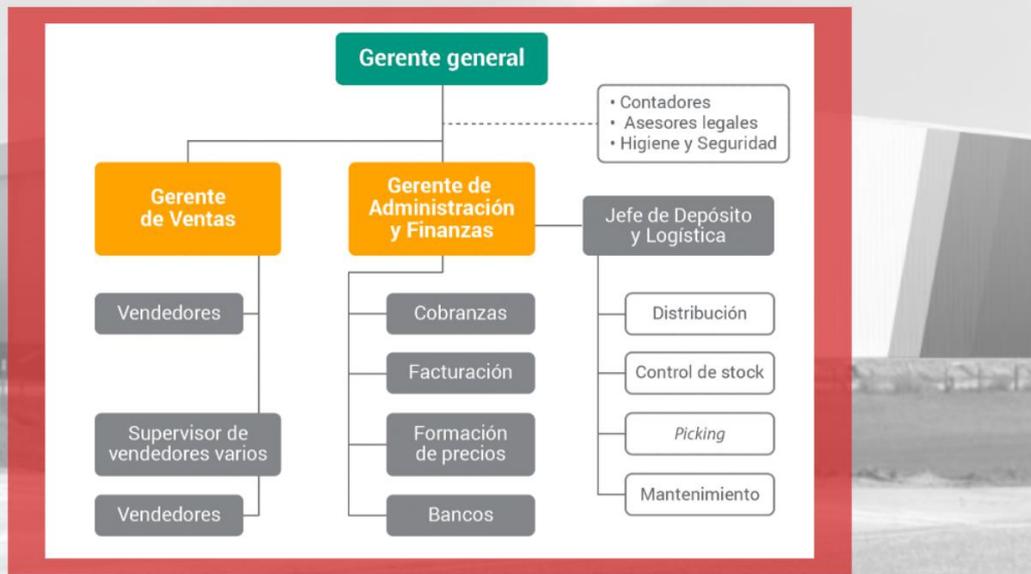
## SUCURSAL SAN FRANCISCO

DAv. J. L. de Cabrera 1339  
C.P. X2400CXK - Tel/Fax:  
03564 - 429329  
sanfrancisco@redolfisrl.com.  
ar

## SUCURSAL CÓRDOBA

Antonio del Viso 19  
C.P. X5001AHA - Tel/Fax:  
0351 - 4861910  
cordoba@redolfisrl.com.ar  
kodak@redolfisrl.com.ar

# NUESTRO ORGANIGRAMA



**GRACIAS POR ELEGIRNOS**

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (CANVAS, 2022)

## Anexo 6: Brochure Informativo REDOLFI



### MISION

"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".

### VISION

"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. Promocionar 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".

### VALORES



RESPECTO HACIA EL  
CLIENTE



CONFIANZA



ESFUERZO Y  
DEDICACIÓN



HONESTIDAD



SENTIDO DE  
EQUIPO



ORIENTACIÓN AL  
CLIENTE



RESPONSABI  
LIDAD SOCIAL

## HITOS IMPORTANTES EN NUESTRA HISTORIA

### 1959, EL AÑO DEL COMIENZO

El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos.

### AUTOSERVICIO MAYORISTA

En octubre del año 1999, se creó el primer autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María.

En junio del año 2001, se creó el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, anexándole a este preventa y distribución.

2003, se creó el tercer autoservicio mayorista en la ciudad de San Francisco

### PRIMERA SUCURSAL

El año 1987 fue un año de retos importantes para la empresa, debido a que Massalin Particulares les propuso instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero, abarcando de esta manera sus alrededores.

### SEGUNDA SUCURSAL

En el año 1995, la empresa continuó con su proceso de expansión. En este caso, a partir del ofrecimiento de la tabacalera Massalin Particulares de la distribución de una fracción de la ciudad de San Francisco y de las localidades de la ruta que une dicha ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, que pertenece a la Provincia de Santa Fe, quedando de esta manera inaugurada la segunda sucursal de la empresa..

### TERCERA SUCURSAL

En mayo del año 2009, se abrió la sucursal de Bell Ville a través de Massalin Particulares.

### CUARTA SUCURSAL

2004, apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto,



Fuente: elaboración propia.