

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**“Implementación de un plan de Marca Empleadora en A.J & J.A Redolfi  
S.R.L.”**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Milagros Anello

42.383.309

Legajo: RHU02663

Córdoba, 2022

## **Agradecimientos**

A mi mamá, porque celebra conmigo cada esfuerzo y logro por más mínimo que sea.

A mi papá, por creer en mí siempre, a pesar de mis ideas descabelladas.

A Nicolás, porque literalmente sin su ayuda esto no hubiese sido posible, por su paciencia y sincero acompañamiento.

A mis compañeras de noches de estudio, por compartir estos años y convertirlos en los más lindos de mi vida.

A mis amigas de toda la vida, por estar siempre incondicionalmente hasta el día de hoy cuando las necesito.

A cada uno ¡Gracias!

## Resumen

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L es una empresa cordobesa de la localidad de James Craik que se dedica a la venta y distribución de productos de consumo masivo. Si bien es cierto que la empresa posee una ventaja competitiva muy importante, se realizó un análisis situacional donde se descubrieron ciertas falencias en lo que respecta a la gestión del factor humano. Este reporte de caso proporciona una solución a esta problemática a través de la implementación de un plan de marca empleadora. El mismo, parte de la idea de instaurar el sentido de pertenencia desde el momento en el que el empleado ingresa a la empresa, guiándolo a través de los valores corporativos, fundando un compromiso organizacional en la propuesta de valor que lo acompañará a lo largo de toda su carrera dentro de la compañía. Asimismo, esta propuesta genera atracción tanto en posibles candidatos como en aquellos quienes ya forman parte, funcionando como herramienta de retención. Como resultado, se arrojará un considerable aumento en la rentabilidad de un 12% gracias a un equipo orgulloso de pertenecer. La inversión llevada a cabo fue de \$2.275.533,15 con un retorno de inversión de \$71,4 por cada \$100 invertidos, en un lapso de 4 meses.

*Palabras clave:* Marca empleadora - Sentido de Pertenencia - Compromiso Organizacional  
Propuesta de valor

## Abstract

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L is a company from James Craik, a city from Córdoba, Argentina, which is dedicated to the sale and distribution of mass consumption goods. Even though it is true that the company has a competitive advantage, a situational analysis has been carried out and certain flaws as regards the area of management of the human factor have been uncovered. This case report provides a solution to these issues by implementing a plan of employer branding. This plan has its basis in creating a sense of belonging in the employee as soon as they start working on the firm, guiding the employee through the corporate values, and establishing organizational commitment in the value proposition that will accompany the worker throughout its career in the company. In addition, this proposition attracts both potential candidates and those who are already part of the firm, working as tools for employee retention. As a result, there will be a significant increase of 12% in terms of profitability due to a working team that takes pride in belonging to the company. The investment carried out was of \$2,275,533.15 with a return of \$71.9 for every \$100 invested in a 4-month period.

*Key words:* Employer branding - Sense of belonging - Organizational commitment - Value proposition

## Índice

<i>Introducción</i> .....	6
<i>Análisis de la situación</i> .....	9
Análisis PESTEL .....	10
5 fuerzas de Porter .....	14
FODA.....	16
<i>Marco Teórico</i> .....	19
Marca Empleadora .....	19
Departamento de RRHH.....	20
Proceso de inducción .....	20
Propuesta de valor al empleado .....	21
<i>Diagnóstico y discusión</i> .....	22
<i>Plan de implementación</i> .....	24
Objetivos.....	24
Alcance .....	24
Acciones.....	25
I.    Contratar un responsable de RRHH.....	25
II.   Capacitar a los mandos medios y altos en ME .....	26
III.  Desarrollar un proceso de inducción.....	27
IV.  Desarrollar la propuesta de valor al empleado.....	28
Diagrama de Gantt .....	30
ROI.....	31
<i>Conclusión</i> .....	32
Recomendaciones .....	33
<i>Referencias</i> .....	34
<i>Anexos</i>	

Competidores de Redolfi S.R.L.....	Anexo 1
Organigrama centro de James Craik.....	Anexo 2
Descripción de responsable de recursos humanos.....	Anexo 3
Capacitación sobre marca empleadora.....	Anexo 4
Presentación institucional.....	Anexo 5
Kit de bienvenida.....	Anexo 6
Placa anuncio Redolfi se fue mundial.....	Anexo 7
Placa anuncio Prode Mundial.....	Anexo 8
Premio para los ganadores del prode.....	Anexo 9
Modelo planilla para regalo por antigüedad de cada sucursal.....	Anexo 10
Beneficios Team Redolfi .....	Anexo 11

## Introducción

A.J& J.A Redolfi S.R.L es una empresa cordobesa que se dedica hace más de 50 años a la venta y distribución de productos alimenticios, limpieza, cigarrillos y perfumería. El 1 de septiembre de 1959 en la localidad de James Craik de Córdoba, los hermanos Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería. Se llamó Redolfi Hermanos.

16 años después, en septiembre de 1975, deciden separarse por mutuo acuerdo. Miguel se encargó de la librería y el bazar mientras que Alonso incorporó a su hijo José para dar comienzo a un negocio de distribución mayorista. A partir de aquí queda conformada la sociedad Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho.

En 1976 comenzaron a expandirse comprando la empresa Feres, encargada de la distribución de cigarrillos en varias localidades de Córdoba. Años más tarde, Massalin Particulares, la empresa tabacalera, les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional 9. A partir de aquí Massalin colaboró en el proceso de expansión de la sociedad ya que permitió esta distribución y la apertura de 4 sucursales en el interior de la provincia. La primera sucursal tuvo lugar en Río Tercero en el año 1987.

En 1990, Alonso J. y José A. Redolfi Sociedad de Hecho se constituyó como la nueva sociedad Alonso J. y José A. Redolfi S. R. L., que es actualmente su denominación y forma jurídica. En 1993 nace una nueva sociedad nombrada Distribuidora Redolfi S. R. L., la cual se encargó de la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain.

Llegado el año 1999, se decide la incorporación de un autoservicio mayorista en la ciudad de Villa María, dando así inicio en Redolfi S. R. L. a la comercialización. El éxito fue tal que al año siguiente se necesitó trasladar la sucursal a nuevo local con mayor capacidad.

A partir del año 2001 y, a lo largo de los siguientes años, la empresa continuó con su expansión abriendo sucursales en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba, las mismas se mantienen hasta la actualidad con autoservicios en todas las ciudades a excepción de la ciudad de Córdoba en donde únicamente prevalece la sucursal. El crecimiento condujo a José a incorporar a su hijo Pablo como socio minoritario, y tiempo después a sus otros 2 hijos: Lucas e Ignacio.

Hoy en día el centro de distribución principal está ubicado en la ciudad de origen, James Craik, desde donde se centralizan las compras a proveedores y también el abastecimiento de

las cuatro sucursales. Con el transcurso de los años, el número de colaboradores ha ido aumentando y hoy se dispone de un total de 132 empleados y una flota de 73 vehículos, que abarca desde utilitarios hasta camiones de gran porte distribuidos en las distintas sucursales.

Tal y como explican en su página web, la empresa se propone definir una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Gracias a esta estrategia se logran altos estándares de calidad en lo que refiere a su actividad, pero en lo que respecta a la gestión de recursos humanos se han detectado diferentes falencias.

Para comenzar, resulta paradójica la ausencia de un área de recursos humanos o al menos de un responsable que se encargue de tareas relacionadas a la gestión. Debido a esto, son totalmente inexistentes los procesos de selección, inducción, capacitación, y demás. Al no haber un proceso de inducción, los empleados se incorporan aprendiendo mientras trabajan. No existen programas de motivación que incluyan capacitaciones o premios. La administración se encarga de la liquidación de sueldos. La última y única encuesta de clima institucional se realizó en 2005, solamente en la sucursal central (James Craik), y no es dato menor aclarar que no hay registro de los resultados, ni tampoco se encontró la razón por la cual se llevó a realizar una encuesta de clima y mucho menos si se llegó a una conclusión en base a resultados obtenidos.

Es parte de la cultura empresarial mantener al personal, de esta manera hay un bajo índice de rotación y una alta promoción interna. Para la selección utilizan el criterio de la confianza: según su antigüedad, los empleados van ascendiendo en responsabilidades, no teniendo así en cuenta sus conocimientos o capacidades. Es así como se han generado descontentos ya que muchas veces los empleados no son capaces de cumplir con las tareas del nuevo puesto y se ha tenido que dar marcha atrás en la decisión.

Frente a estas necesidades y en base a la situación observada y descrita de la empresa, se pretende implementar un plan para generar la marca empleadora de la organización. Para poder llevarlo a cabo, es necesario comprender algunos conceptos que engloban la estrategia mencionada. Los siguientes antecedentes serán de ayuda para su aplicación.

El primer antecedente se utilizará para comprender la importancia, pero sobre todo la magnitud, de implementar un plan de marca empleadora en una organización. El mismo corresponde a la tesis de grado de Pagani (2020) en la ciudad de Córdoba. En su reporte de caso llamado “Desafíos empresariales del Siglo XXI: Man-ser S.R.L., Innovación y

posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME”. La autora comenta que, innovar en la gestión de recursos humanos (RRHH), funciona como *benchmark* para que las PyMEs del país se esfuercen en posicionarse en el mercado como organizaciones atractivas para trabajar, atendiendo así a su público interno y externo.

Por otro lado, Amadeo (2017) realizó en la ciudad de Buenos Aires su trabajo de investigación exploratorio basado en información cualitativa, “Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones”. El autor afirma que hace muchos años, las tareas de atracción, selección y reclutamiento eran totalmente propias del área de RRHH, hoy debe reforzarse con otras disciplinas como el Marketing y, en especial, del Branding, con el objetivo de incorporar colaboradores que se comprometan con el desafío corporativo, asumiéndolo como propio.

Lo que propone Amadeo (2017) es muy interesante, en el contexto de un mundo globalizado, la marca empleadora comienza a ser una necesidad para las empresas dejando de ser así una opción o simplemente un instrumento para atraer, motivar y retener a sus empleados.

En una investigación cuantitativa de AL Grupo Humano (2016) en Argentina sobre la cultura organizacional, se indagó acerca de qué opinan los empleados de la marca empleadora de la empresa donde trabajan. En las conclusiones, se aborda que las mayores diferencias en los colaboradores se observan en las emociones y en el rumbo. Particularmente, cuando los encuestados sienten orgullo del trabajo que desarrollan y cuando la empresa tiene una dirección precisa que le permite al mismo progresar en base al esfuerzo, más del 90% recomiendan a un amigo trabajar en su organización. Este sentimiento es en definitiva lo que promueve que el empleado entregue lo mejor de sí mismo en el cumplimiento de sus responsabilidades, aumentado así su desempeño.

Dicho esto, y, recuperando lo señalado por Amadeo (2017), se adentra en el concepto de que se debe pensar en una estrategia para posicionarse atractivamente no solo frente a clientes externos, si no también frente a clientes internos y potenciales clientes internos.

El *employer branding* (marca empleadora) es hoy considerable tanto en PyMEs como en empresas que ya están posicionadas como es el caso de Redolfi S.R.L. Esta atractiva estrategia de retención es el futuro de toda nueva organización. No es momento de seguir enfocando la mirada únicamente en la satisfacción del cliente externo mientras que las grandes empresas se apoderan de los potenciales clientes internos enfocándose valiosamente en el fortalecimiento del vínculo con los mismos generando un crecimiento en sus ventas.

## Análisis de la situación

Una vez comprendida la importancia que significa instaurar la marca empleadora de una organización, es pertinente estudiar la situación en particular de Redolfi S.R.L. observando varios aspectos.

Como ya se mencionó, Redolfi S.R.L. se encarga de la distribución y comercialización de productos alimenticios, refrigerados, artículos de limpieza, perfumería, cigarrillos, entre otros. Es necesario, para comenzar con el análisis, conocer su misión, visión y valores corporativos.

Su visión es:

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. (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3S6XxCb>)

Su misión es:

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. (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3S6XxCb>)

La empresa elige de rodearse de valores como el respeto, con una mirada tanto al cliente, como al proveedor y al equipo de trabajo, manejándose éticamente con todos los públicos que la rodean. Se destaca también la confianza como valor aprendido en la familia, y trasladado a la cultura de la empresa. El esfuerzo y la dedicación, la honestidad, el sentido de equipo, la orientación al cliente y la responsabilidad social y comunitaria.

Gracias a la magnitud de productos con la que la empresa trata, la compañía puede elegir como ventaja estratégica la utilización de economías de escalas. De esta forma, ofrecen

un nivel de precios competitivo frente a los demás proveedores. Además, se caracterizan por diferenciarse en los tiempos de entrega acotados, la financiación, el asesoramiento comercial y la variedad de productos ofrecidos.

Resulta importante poder identificar en la actualidad el estado en el que se encuentra Redolfi S.R.L., para ello se llevará a cabo un análisis de mercado PESTEL con el fin de determinar los factores externos por los que la empresa se ve afectada. Luego, se procederá a analizar las fuerzas competitivas utilizando el modelo analítico de Michael Porter: 5 fuerzas de Porter.

### *Análisis PESTEL*

En primer lugar, se determinarán los factores del macro entorno que tienen un impacto en la empresa, como lo son los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

*Factores políticos:* comenzando con el análisis, la empresa se ve totalmente perjudicada por el decreto que lanzó el presidente Alberto Fernández el pasado 30 de agosto. El decreto publicado establece que, el Gobierno decidió volver a postergar la actualización de los impuestos a los Combustibles Líquidos (ICL) y al Dióxido de Carbono (IDC). De esta manera, los incrementos en los montos de impuesto que estaban previstos para el 1° de septiembre de 2022 se implementaran recién el 1° de octubre de 2022. En efecto y, con cada postergación que se fue planteando ya que, no es la primera vez, se evitó el aumento de la nafta y, por lo tanto, el impacto sobre la inflación. (Infobae, 2022).

*Factores económicos:* Como se acaba de mencionar, el precio del combustible es un factor que también incide totalmente en el desarrollo de las actividades de la empresa Redolfi S.R.L. Si el precio del mismo aumenta, entonces aumentarán los costos para transportar la mercadería a los diferentes clientes y sucursales. De esta manera y, efectivamente, aumentará también el precio de los productos que se ofrecen. Además, otro problema que influye en la empresa es el faltante de gasoil en Argentina. Los camiones con los cuales la empresa distribuye para desarrollar su actividad utilizan gasoil, el cual es un combustible que en el último tiempo ha estado en falta. El diario El Cronista explicó que, “casi un tercio del gasoil que se consume en el país es importado, y la compra afuera se tornó complicada, ya sea por faltante o por precio muy alto, a causa del conflicto en Ucrania.” (El Cronista, 2022. <https://bit.ly/3q9scmF>).

Si se habla de precios y, teniendo en cuenta el último aumento del 22 de agosto, el diario Cba24n (2022) publicó los montos actualizados de los combustibles en la ciudad de Córdoba, dejando al gasoil 500 en \$ 152,50 por litro y al gasoil Infinia en \$ 201,90. Si el combustible a utilizar está en falta, la compañía deberá acudir a comprar Infinia, por lo que, una vez más, se elevarían los costos debido a una diferencia monetaria de un 32%.

Al mismo tiempo, la suba del dólar, los precios, la inflación y la difícil situación económica que está atravesando el país, son factores de los que la empresa no está exenta. El diario UNO (2022) de la provincia de Santa Fe entrevistó a Aldo Egesti, presidente de la Cámara Santafesina de Distribuidores Mayoristas. En la misma, Egesti comentó sobre la suba de precios, afirmó que están manejando entre un 15 o 20 por ciento como máximo de suba y, además, tienen que tener en cuenta que el gobierno tiene planificado otro aumento del 10 o 12 más.

El diario El Cronista (2022) expuso los datos de la última "Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas" del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Consecuentemente de los que se viene describiendo en los párrafos anteriores, los resultados de la encuesta son inquietantes: las ventas cayeron con relación al año pasado. Puntualmente en el rubro de Autoservicios mayoristas, se registró una caída interanual del 0,3%.

Con respecto a la inflación, el INDEC presentó su último informe técnico el 11 de agosto de 2022. El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en julio una variación de 7,4% con relación al mes anterior (INDEC, 2022).

Recuperando lo ya mencionado, hoy en Argentina existe una gran inestabilidad económica. Según los datos históricos del Banco Nación, en el año transcurrido hubo una variación del precio del dólar en un 36% (dólar oficial a septiembre 2022). En efecto, es muy necesario que la empresa analice constantemente sus costos para no generar pérdida en sus ventas (Banco Nación, 2022).

*Factores socio-culturales:* frente a un país con una inflación desorbitante, la sociedad comenzó a generar estrategias para adelantarse a la suba de precios y afrontar los posibles desgastes económicos que podrían sufrir. El diario *Ámbito* (2022) publicó una nota donde resaltan que hoy es más conveniente ir a un mayorista y comprar mercadería en grandes cantidades para poder llenar las alacenas y anticiparse a la suba de productos. En la nota,

también se comparten los descuentos que existen con los diferentes medios de pago según el día de la semana.

Otra estrategia que se está utilizando, es la inclinación de los argentinos por los productos de segundas marcas. En agosto del año corriente, Castro (2022) hizo una nota en El DiarioAr donde entrevistó a varios ciudadanos sobre esta situación. Uno de ellos fue Fernando Savore, presidente de la Federación de almaceneros de la provincia de Buenos Aires. En la nota Savore explicó que “las primeras marcas subieron tanto de precio que se convirtieron en productos premium y no están al alcance de todo bolsillo” (<https://bit.ly/3q9em3B>). Además, Castro (2022) citó un informe de Management & Fit donde se afirmó que el 80 por ciento de los argentinos cambiaron sus hábitos de consumo en los últimos meses como consecuencia de la inflación. Para lidiar con el aumento de precios, la sociedad comenzó a analizar estratégicamente la compra de productos de segunda marca.

*Factores tecnológicos:* en el 2020, el home office se convirtió en el mejor aliado de las empresas. Gracias al mismo, las compañías tuvieron la posibilidad de no frenar sus actividades por la pandemia que las envolvía. Candelo (2021) hizo en 2021 una nota para Forbes AR donde escribió sobre el teletrabajo antes y después de la pandemia. El autor hace referencia a la Encuesta de Indicadores Laborales del 2017, en donde se expuso que: “solo el 3% de las empresas argentinas implementaban el home office y el 7,8% de los trabajadores realizaban tareas asociadas al teletrabajo” (<https://bit.ly/3QAYhym>). Con la llegada del COVID-19, Candelo (2021) comenta que el 62% de los empleados en relación de dependencia y profesionales independientes mudaron su trabajo a la modalidad del home office, haciendo referencia a un informe de Opinaia basado en 1.200 encuestas realizadas en el AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires). A su vez, el mismo informe estima que el 40% de la fuerza laboral podría no volver a la oficina.

Asimismo, la nota citada es de 2021, y del 2022 ya van transcurridos 8 meses, por lo que es necesario describir qué está sucediendo después de la pandemia. Nuñez (2022), escribió un artículo en el Perfil hablando del futuro del trabajo remoto. La autora cita una encuesta de KPMG en la que se consultó a más de 530 compañías en todo el mundo acerca del contexto actual del trabajo. Uno de los datos brindados por la encuesta es que el 89% de las empresas afirmaron que ya han implementado políticas de trabajo remoto o, al menos, están considerando hacerlo. Según los datos, la gran mayoría busca una estrategia a largo plazo para el teletrabajo. De todos modos, éstas deben variar según cada organización: su modelo de negocio, sus objetivos estratégicos a largo plazo y su cultura corporativa.

Siguiendo con la misma cita, Nuñez (2022) declara que una de las principales razones por las que las empresas eligen el trabajo a distancia es, conforme a una cuarta parte de los encuestados, el interés que demuestran los empleados por el mismo. Completamente relacionado con este trabajo, la autora comenta que “El 18 % dijo que implementar esta modalidad de trabajo es esencial y definitorio en instalar la marca en el mercado de talento, y otro 12 % dijo que ayuda a abordar la escasez de talento” (<https://bit.ly/3qdtfBW>). Hoy en día, las razones por las que las organizaciones implementan una política de trabajo remoto están relacionadas directamente con el empleado, no es correcto considerarlo como externo o relacionarlo con el negocio. Por ese mismo motivo, centrar una estrategia en la marca empleador y en la propuesta de valor del empleado es cada vez más necesario para las empresas. “Para tener éxito en los mercados competitivos de talento y alcanzar los objetivos de crecimiento futuro, las organizaciones necesitarán satisfacer la demanda de mayor flexibilidad en el lugar de trabajo” (<https://bit.ly/3qdtfBW>). Con una buena gestión, la implementación del trabajo remoto producirá un aumento de las tasas de productividad, el potencial de ahorro de costos y el apoyo para lograr objetivos ambientales, sociales y de gobierno, entre otros cambios positivos.

*Factores ecológicos:* la tendencia hacia un estilo de vida saludable hace frente al consumo de la sociedad buscando una alimentación generosa con el medio ambiente, libre de agrotóxicos, conveniente y, por sobre todo, sana.

La agricultura orgánica significa mucho más que el no uso de agroquímicos. El Eco publicó una nota en donde se introduce un nuevo sistema de producción que busca aprovechar al máximo los recursos del campo, enfocándose en la fertilidad del suelo y la actividad biológica minimizando conjuntamente el uso de los recursos no renovables.

Hoy en día, un aspecto que los ciudadanos están considerando cada vez más a la hora de elegir un alimento, está relacionado con la cantidad de kilómetros que recorrió hasta llegar a las mesas. “Producto KM Cero” es una nueva marca que cumple con esta condición con la idea de fomentar la producción local, disminuyendo la contaminación ambiental con el uso y liberación de emisiones de dióxido de carbono, brindando un alimento de calidad y fresco a las personas y cuidando los recursos (El Eco, 2021).

Por otro lado, La Fundación UADE y Voices! realizaron un estudio de opinión pública a nivel nacional con el objetivo de comprender las opiniones sobre la salud y diversos hábitos en torno a la alimentación entre los argentinos. El mismo, brinda un dato muy interesante a

tener en cuenta: el 73% de la población afirma preferir los alimentos frescos, orgánicos y/o poco procesados. Andrés Cuesta, secretario académico de UADE, analizó los resultados de la encuesta y señaló que “la preocupación por una alimentación más saludable forma parte de la agenda de los argentinos y resulta evidente que cada vez existe mayor conciencia al respecto” (CIS, 2019, p. 5).

*Factores legales:* Es de importancia recordar que en Argentina cualquier relación de trabajo se rige bajo la ley de contrato de trabajo N° 20.744. La misma contempla a todos los trabajadores a excepción de los dependientes de la Administración Pública Nacional, Provincial o Municipal, al personal de casas particulares y a los trabajadores agrarios (Ley N 20.744, 1974).

Para la nómina salarial, Redolfi S.R.L. se rige por el Convenio Colectivo de Trabajo de los empleados de comercio. El pasado agosto, el sindicato de Comercio acordó en paritarias adelantar las cuotas de aumento salarial de este año, quedando así un aumento del 10,5% que, en realidad, estaba previsto para enero de 2023. A su vez, se suma el 10% en la paritaria cerrada este año, percibiendo un incremento del 20,5%. Por otro lado, se firmó un aumento en septiembre y noviembre del 10% y 11% respectivamente (Ámbito, 2022.).

### *5 fuerzas de Porter*

Como ya se mencionó, este modelo analiza las fuerzas competitivas con el fin de determinar la rentabilidad de la empresa en el mercado. Toda la información expuesta a continuación es recuperada de Canvas (UES 21, 2022).

1. *Amenaza de nuevos competidores:* si bien el ingreso de nuevos competidores es siempre una preocupación para cualquier empresa, para Redolfi S.R.L. existe un bajo riesgo de amenaza de nuevos competidores. Anteriormente en este trabajo se habló de la utilización de economías de escala, las mismas funcionan como barrera para enfrentar a las nuevas empresas. A la vez, se diferencian con el servicio que ofrecen, utilizando tiempos de entrega acotados, asesorando comercialmente a sus clientes, financiando a 30 días, y ofreciendo una cartera de productos variada con descuentos pagando de contado.

2. *Amenaza de productos y servicios sustitutos:* la empresa enfrenta bajas amenazas con respecto a esta fuerza por su amplia cantidad de productos ofrecidos. Asimismo, y, como ya se explicó en el párrafo anterior, la organización explora distintas formas de innovar a fines de evitar amenazas en cuanto al servicio que ofrece. Además, utilizan las redes sociales

para captar clientes. Utilizan el patrocinio en eventos, equipos deportivos, radios y también tienen ploteadas todos los vehículos de la empresa.

3. *Rivalidad entre los competidores existentes:* Al ofrecer productos y servicios similares, los clientes tienen la libertad de cambiar de proveedor cuando lo deseen. En este caso, las empresas mayoristas deben utilizar estrategias para destacarse y promocionarse como los mejores proveedores. Un dato importante sobre este aspecto, es que Redolfi S.R.L ha logrado, con el pasar de los años, la exclusividad en la comercialización de importantes marcas de la industria. Posee precios muy competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz (Hellmann's, Ades, Knorr, etc.), Gillette, entre otras. Asimismo, conserva la distribución exclusiva de productos e insumos Kodak para toda la Provincia de Córdoba.

Como es sabido, la empresa comercializa y distribuye productos, por lo tanto, los competidores se agrupan en dos grupos: los mayoristas con salones comerciales por cada zona y las empresas con preventistas y entrega a domicilio. Los subgrupos están presentados en la Figura 1 (anexo 1).

4. *Poder de negociación del cliente:* en la actualidad, la empresa posee aproximadamente 6000 clientes, abarcando casi toda la provincia de Córdoba y llegando al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Los clientes son generalmente despensas de barrios, minimercados, quioscos, etcétera. Los mismos, no suelen contar con medios para transportar su mercadería ni tampoco con el tiempo suficiente para realizar el proceso de compra. En efecto, los compradores tienen un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere. De todas formas, al existir una considerable competencia y como ya se explicó, el cliente puede cambiar de proveedor fácilmente. Por eso mismo, la empresa marca su diferenciación ofreciendo precios competitivos y, por sobre todo, calidad en el servicio.

5. *Poder de negociación del proveedor:* las grandes empresas que forman parte del grupo de proveedores de Redolfi S.R.L. son: Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Con respecto a este aspecto, la organización trata de llevar un ordenado manejo de sus finanzas, asegurándose así la relación con sus proveedores. No obstante, las empresas proveedoras con las que cuenta la empresa son muy grandes como para que Redolfi S.R.L.

tenga poder sobre ellas, es decir, al ser compañías multinacionales, es muy difícil llegar a una negociación para sacar provecho de ellas.

### FODA

Como se mencionó en un principio, se procederá a realizar el análisis FODA de Redolfi S.R.L. Con el mismo, se analizarán la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que está sometida la empresa.

**Tabla 1**

### Análisis FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goza de libre endeudamiento</li> <li>- Baja rotación de personal</li> <li>- Excelente manejo de sus finanzas</li> <li>- Amplio surtido de productos a bajos niveles de precios</li> <li>- Posee economías de escala</li> <li>- Se diferencian de la competencia con servicios</li> <li>- Tiempo de entrega acotado</li> <li>- Asesoramiento comercial</li> <li>- Goza de buena relación con sus empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusividad de la comercialización de Molinos Río de la Plata y Cepas</li> <li>- Aumento del volumen de ventas gracias al Plan de inversión estratégica</li> <li>- Inversión en un área de recursos humanos</li> <li>- Inversión en el desarrollo de un plan de marca empleadora</li> <li>- Alianzas con nuevos proveedores</li> <li>- Apertura de nuevos centros de distribución</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tienen un área de recursos humanos y todo lo que implica</li> <li>- Cuentan con promoción interna y esto genera conflictos</li> <li>- No existe un área de higiene y seguridad</li> <li>- No tiene planes de financiación para sus clientes</li> <li>- Descripciones de puesto incompletas no organizadas en un manual de puesto como corresponde</li> <li>- No cuentan con una estrategia planificada de publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restricciones en la importación de gasoil</li> <li>- Inflación: aumento de costos por la suba de precios y pérdida del poder adquisitivo de los clientes</li> <li>- Competencia vendiendo productos de mejor calidad al mismo precio</li> <li>- Restricciones a las importaciones</li> </ul>

Fuente. *Elaboración propia*

Habiendo analizado los contextos y la situación actual de la empresa, se procederá a realizar un análisis específico del área de RRHH.

Se observó entonces que Redolfi S.R.L. es una organización posicionada con una larga trayectoria. Durante la misma, la empresa ha logrado atraer importantes proveedores y clientes

que colaboraron con el crecimiento sostenido a lo largo de los años. Asimismo, para mantener su posición en el rubro, es necesario que además de contar con un alto servicio al cliente, ofreciendo entrega inmediata, variedad de productos y precios competitivos, se otorgue igual valor al capital humano que la compone. La atención que brindan a sus colaboradores es escasa, a pesar de la buena relación que dicen tener con los mismos, es evidente que las empresas que disponen de un departamento de recursos humanos logran mayores estándares de productividad que las que no poseen.

Sin embargo, cabe destacar que Redolfi S.R.L. conserva una baja tasa de rotación de personal, esto se debe gracias a su cultura basada en la confianza. Más allá de eso, esta confianza no siempre es el mejor criterio para ascender a un empleado. Como ya se comentó, al no tener un proceso de selección, la empresa utiliza la promoción interna y, muchas veces, la persona que asume un nuevo cargo no está completamente capacitada para cumplir con las obligaciones pertinentes al puesto. En efecto, se pierde tiempo, dinero y sobre todo se genera un cierto grado de desmotivación en los colaboradores.

Si bien no existe un manual descriptivo de puestos, la empresa posee algunas descripciones de puestos. Las mismas, están desactualizadas y, cabe destacar, que no se muestran todas las posiciones que hoy forman parte del organigrama (anexo 2) de Redolfi S.R.L.

Como ya se comentó, en 2005 se realizó una encuesta de clima institucional. Profundizando sobre este tema, no hay registro alguno de cuáles fueron los resultados de la misma, y tampoco se sabe si se llegó a una conclusión una vez analizados los resultados. Lo que, probablemente, haya desencadenado en incertidumbre entre los colaboradores que fueron encuestados, ya que no compartir los motivos de la encuesta y luego no hacer nada con los resultados de la misma genera una inseguridad en los empleados.

Siguiendo con el análisis, la organización no cuenta con un proceso de inducción a los nuevos colaboradores. Esto genera un obstáculo para la persona que ingresa, la falta de orientación en la incorporación de un nuevo empleado conduce al mal ambiente laboral, dificultando el aprendizaje de las funciones a desempeñar, ocasionando la pérdida de productividad, entre otros.

Otros procesos que Redolfi S.R.L. no tiene en cuenta son la evaluación de desempeño y la capacitación de su capital humano. La formación cumple un papel fundamental a la hora de desarrollar las tareas y proyectos a los cuales fueron designados las personas en base a sus

conocimientos, habilidades y actitudes. Mantener al personal capacitado y actualizado es una herramienta clave para la empresa y, evaluar el desempeño del mismo, es sustancial para identificar en que áreas se podría mejorar.

Muchas veces, la existencia de un área de RRHH toma valor cuando la empresa toma consciencia de lo conveniente que es para la productividad implementarla. Pero no se debe llegar hasta este punto para crearla.

En la actualidad, y, retomando lo planteado, la marca empleadora es hoy la gran aliada de las empresas. Las personas están sedientas de formar parte de una empresa que brinde mucho más que un buen salario, buscan la mejor propuesta de valor, un atractivo plan de carrera, la calidad a la hora de trabajar, en síntesis: el mejor lugar para el desarrollo profesional.

## Marco Teórico

En esta sección, se desarrollan los conceptos que engloban este trabajo final. Para abordarlo, se conceptualiza la marca empleadora para luego hablar de la definición de área de recursos humanos (RRHH) y el proceso de inducción, llegando por último a definir la propuesta de valor al empleado.

### *Marca Empleadora*

Es necesario aclarar que definir a la marca empleadora como una herramienta más de retención y atracción es una concepción incompleta, pero, ¿Por qué? Si bien la misma es útil para estos fines, la esencia de la marca del empleador radica, como puntualizan Aguado y Jiménez (2017), en todas las acciones que realiza la empresa para posicionar su reputación y marca como empleador. Planteando esto, los autores proponen el “desarrollo de una marca atractiva en el mercado laboral” (p. 16). Con este objetivo, se proyectan, a través de esta marca, los atributos más estimados por los empleados potenciales, plasmando la esencia de la cultura organizacional y logrando que las personas se identifiquen con la compañía, atrayendo a aquellos quienes la empresa desea como empleados.

Ahora bien, sintetizando, la marca empleadora es una estrategia que utilizan las organizaciones para promocionarse como marcas frente a sus empleados y potenciales empleados, generando una atracción por la empresa y desarrollando el sentimiento de pertenencia de aquellos quienes ya forman parte.

Aun así, es interesante plantear que, para que se comprenda más la idea, hay que hacer hincapié en la noción de deseo. Borracchia (2015), plantea que se debe salir a buscar a los talentos, pero también hay que atraerlos. De igual manera, la clave para ambos está en generar deseo. Y ahí es donde entra en juego el *employer branding* (marca empleadora), hay que posicionarla de tal forma que los talentos que se necesitan deseen y quieran ingresar.

El deseo de formar parte se transmite desde adentro. Para ello, se debe trabajar para sostener el deseo de los que ya están adentro. Y como dice Borracchia (2015), “sostener el deseo va más allá de mostrar a la compañía como un lugar envidiable” (p. 54). También tiene que ser un lugar alcanzable, posible, donde el candidato puede comunicarse, y, sobre todo, donde las personas se vean trabajando y siendo felices. Así es como, de a poco, se va adentrando en el concepto de propuesta de valor al empleado (PVE).

### *Departamento de RRHH*

Para entender aún más lo que es la marca empleadora será necesario explicar cuál es la función que cumple el departamento o área de RRHH desde donde se gestionará la misma. Dessler y Varela Juárez (2011) acercan una definición muy clara, los autores se refieren a la administración de RRHH como “las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial” (p. 2). Para ser más específicos, también mencionan las prácticas que se realizan, como lo son “reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización” (p. 2).

Ahora sí, el área de RRHH se encarga entonces de llevar a cabo las prácticas que administran al personal de una empresa, ayudando al desarrollo de sus empleados y siempre colaborando con la estrategia de la organización.

### *Proceso de inducción*

Una vez comprendido el concepto anterior, se puede hablar de la inducción a los empleados, la cual forma parte de, según Chiavenato (2011), el subsistema de organización de los colaboradores de la empresa. Siguiendo con los autores Dessler y Varela Juárez (2011), este proceso ofrece a los nuevos empleados información primordial que van a necesitar para realizar satisfactoriamente sus tareas como también las normas de la compañía. A su vez, la inducción forma parte del proceso de socialización que debe atravesar el recién llegado y debe realizarla el empleador. La socialización es un proceso continuo, el objetivo del mismo es inculcar en todos los empleados los valores, actitudes, estándares y patrones que la organización y sus respectivas áreas esperan de ellos.

Es común que, cuando se hace referencia a la socialización de un nuevo empleado, se nombre la palabra orientación, la cual tal vez sea el verbo que mejor define este proceso. De esta manera, se hace fácil comprender que la inducción parte de la idea de orientar al nuevo empleado, de encaminar a una persona hacia un fin determinado, poniendo énfasis en la noción de proceso, paulatino, progresivo, y no rápido o brusco.

En síntesis, la inducción es el momento en donde la empresa debe lograr que el empleado “se ponga la camiseta”, expresión que se utiliza para referirse al compromiso del empleado con la organización, sus valores, normas, misión, y visión corporativa. Dicho esto, se entiende a la inducción como un proceso clave para la marca empleadora.

### *Propuesta de valor al empleado*

Para este concepto y, como punto de partida, se tiene que tener en cuenta que, como mencionan Aguado Hernández y Avilés Chingaté (2012), “encontrar y retener empleados comprometidos implica toda una estrategia que no se logra simplemente imitando las mejores prácticas implantadas por otras empresas” (p.44). Previamente a esta estrategia, el empleador tiene que comenzar conociendo a sus colaboradores de la misma manera en que conoce a sus clientes.

Aguado Hernández y Avilés Chingaté (2012) definen a la PVE como el conjunto de particularidades que, tanto el mercado laboral como los empleados, distinguen como el valor que les aporta trabajar en una compañía. Pero la propuesta de valor no puede ser la misma para todos los empleados. ¿O sí? En realidad, es única y diferencial, sin embargo, debe tener la flexibilidad de poder plasmarse de diferentes formas para los distintos colectivos de colaboradores que coexisten en una misma organización. El objetivo es siempre el mismo, “generar compromiso y sentido de pertenencia en todos los colaboradores y niveles” (Aguado Hernández y Avilés Chingaté, 2012, p. 47).

La PVE no solo es una propuesta, es, como menciona Aguado Hernández (2016), una promesa. Pero no cualquier promesa, la autora hace hincapié en que es “la promesa de la organización hacia las personas que la componen” (p. 25). Además, debe responder a la pregunta “¿Por qué trabajar aquí?” (p.25).

En un mundo globalizado, las empresas buscan fidelizar a sus empleados de una manera distinta, o, mejor dicho, los candidatos buscan empresas que ofrezcan la mejor forma de cumplir con sus expectativas. Para lograr esto, es primordial gestionar la marca empleadora de manera tal que se pueda distinguir claramente la PVE desde afuera, siendo este el primer acercamiento del candidato a la empresa como una marca. Sin embargo, nada de esto podría ser posible sin la colaboración de un departamento de RRHH. El proceso de inducción colabora con esta idea de identificación de la empresa como marca, ya que funciona como segundo acercamiento a la misma. Se entiende entonces a la propuesta de valor del empleado como el fundamento de la marca empleadora, el pilar más importante de la misma. Es insoslayable hablar de la PVE y no hacer referencias al employer branding, sin éste, la otra no existiría.

## Diagnóstico y discusión

Redolfi S.R.L es una empresa que tiene un futuro por delante, posicionada gracias a sus importantes proveedores ya hace más de 50 años. Lo cierto es que, más allá de esto, la organización enfrenta una gran falencia, la falta de un área de RRHH, como así también la inexistencia de varios procesos propios de su administración y una actualidad donde prevalece la informalidad.

Recapitulando, la marca empleadora es hoy el futuro de toda organización. Es la estrategia que las grandes empresas como Google, Netflix y, particularmente en Argentina, Mercado Libre, eligen para atraer los mejores talentos como también para retener a aquellos talentos que las prefirieron entre todas las demás. Estas compañías, ya no se preocupan de la rotación de personal como lo hacían antes, ni tampoco por calmar el estrés de sus colaboradores. El éxito del employer branding es evidente, la fórmula que contiene empleados felices trabajando en lugares agradables da lógicamente como resultado mayor eficiencia y productividad en la empresa. Implementar este tipo de estrategia aumenta significativamente el número de candidatos interesados en formar parte de la organización, lo que llevaría a disminuir costos en procesos de reclutamiento y selección, como así también mejorando la imagen externa para la atracción de nuevos clientes y proveedores. Sobre todas las cosas, la importancia de instaurar la marca empleadora en una organización radica principalmente en el compromiso de los empleados. Cuando los colaboradores están comprometidos, motivados, y felices, se genera en cierta forma un deseo en las personas que no pertenecen a la empresa, deseo de tener esa motivación, esa felicidad.

Ahora bien, todas las organizaciones poseen marca empleadora, el hecho está en elegir desarrollarla y sacarle provecho o no. Para las que no, el pronóstico es complicado. El proceso de inducción a un nuevo empleado se ve también totalmente afectado, porque, no solo no se está instruyendo correctamente a la nueva contratación a su puesto, si no que se pierde la oportunidad de desarrollar el compromiso desde el momento en el que el empleado pisa la organización. De esta manera, el empleado comienza su carrera dentro de la organización con un bajo grado de motivación, siendo escaso el involucramiento emocional con la misión, visión, cultura, y valores corporativos. Esto, acarrea en no menos que baja productividad, generando pérdida de ingresos, fuga de talentos, y fomentando la incertidumbre.

Dicho esto, resulta necesario para Redolfi S. R. L la elección del desarrollo de su marca empleadora y todo lo que ello implica. Comenzando con la contratación de un responsable de

RRHH para poder llevar a cabo las tareas que conllevan la implementación de esta estrategia, y para hacerse cargo de la administración del capital más importante de la organización: los colaboradores. A través de los indicadores mencionados anteriormente, se propone también establecer un proceso de inducción, donde los empleados puedan familiarizarse con la organización, su cultura, estructura, misión, visión y valores. Lo importante es que el nuevo integrante sea capaz de asimilar la cultura organizacional de manera tal que se sienta miembro, orgulloso por pertenecer. De este modo, los empleados perciben cierta valoración por parte de la empresa, desarrollando sus actividades de la mejor manera, aprovechando sus capacidades y conocimientos al máximo. Así es como, de a poco, se construye la propuesta de valor al empleado, ofreciendo a los colaboradores beneficios materiales o inmateriales, que van en concordancia con los valores corporativos fomentando una vez más la cultura organizacional que, como consecuencia, se deduce en un buen ambiente laboral con personal motivado, incrementando la rentabilidad de la organización.

## **Plan de implementación**

### *Objetivos*

#### *Objetivo general*

Desarrollar un plan de marca empleadora para transmitir a los empleados de Redolfi S.R.L. los valores corporativos, con el propósito de fomentar el compromiso organizacional a largo plazo, permitiendo así, un mayor renombre de la organización mejorando su imagen e incrementando la rentabilidad en un 12%.

#### *Objetivos específicos*

- Incorporar a un responsable de RRHH para que, en conjunto con los mandos medios, colaboren con el plan de marca empleadora.
- Brindar capacitación a los mandos medios y altos sobre marca empleadora para que puedan colaborar en la implementación del plan.
- Diseñar y elaborar un proceso de inducción para orientar a los empleados en la incorporación a la empresa, interiorizándose en primer momento con los objetivos y valores corporativos, como también tareas y funciones a cumplir en su respectivo puesto; con el fin de generar compromiso y motivación.
- Implementar el concepto de propuesta de valor a través de un plan de beneficios que enriquecerán el compromiso organizacional y el sentimiento de pertenencia.

#### *Alcance*

**Geográfico:** La propuesta se desarrollará en todas las sucursales de la empresa Redolfi S.R.L. Se comenzará por la central, ubicada en José María Salgueiro 445, James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

**Temporal:** Se llevará a cabo desde la primera semana de octubre 2022 hasta la cuarta semana de enero 2023, con una duración aproximada de 4 meses.

**Contenido:** Se dictará un curso sobre marca empleadora por la plataforma Netzun enseñado por el profesor Licenciado Salvador Ortega, con el fin de interiorizar a los mandos medios y gerentes en esta temática ya que, posteriormente, serán los encargados de llevar a cabo las primeras acciones del plan de marca empleadora.

## *Acciones*

### *I. Contratar un responsable de RRHH*

Para este objetivo, es necesario desarrollar dos acciones, primero, se elaborará una descripción del puesto para poder poner en palabras las tareas y funciones que llevará a cabo, así como también las capacidades que debe poseer esta persona; y, por el otro, se tercerizará la contratación del mismo. Estas acciones se desarrollarán a partir de la primera semana del mes de octubre de 2022, culminando la segunda semana del mismo mes.

1. Realizar una descripción del puesto responsable de RRHH, ya que este paso es esencial antes de incluir dentro de la organización a una persona cuyo puesto no ha sido desempeñado jamás anteriormente. La descripción (anexo 3) está compuesta de:

- Nombre del puesto
- Departamento al que pertenece el puesto
- Misión del puesto
- Funciones principales
- Dependencia directa de
- Número de personas a su cargo
- Horarios de la jornada labora
- Lugar de trabajo
- Formación académica requerida
- Experiencia profesional previa
- Competencias y habilidades

2. La consultora Clariá HR se encargará de realizar la búsqueda del perfil en base a la descripción de puesto mencionada (anexo 3). La contratación será realizada a través de un contrato por tiempo indeterminado.

Este perfil es sumamente fundamental a la hora de efectuar el plan de ME (marca empleadora) ya que, si bien la ayuda de los mandos medios y altos es importante para su implementación, esta persona se encargará de que todas las áreas fluyan en la misma dirección persiguiendo siempre los mismos objetivos organizacionales desde un sentido más humanístico.

No obstante, Redolfi S. R. L. no cuenta aún con ningún proceso de RRHH formalizado, por lo que el responsable deberá también encargarse de este desarrollo a largo plazo. Aun así, se comienza trabajando con el proceso de inducción, ya que como se mencionó anteriormente,

este mismo es el primer, o, en ocasiones, segundo contacto que el candidato/empleador tiene con la compañía.

<b>Sueldo bruto</b>	\$204.370 x 4= \$817.480
<b>Contribuciones empleador (24%)</b>	\$196.195,2 (el total de 4 meses)
<b>SAC</b>	\$102.185 (en diciembre)
<b>Contribuciones empleador sobre SAC</b>	\$24.524,4
<b>Comisión consultora</b>	\$204.370
<b>Total</b>	<b>\$1.344.754,6</b>

Fuente. *Elaboración propia*

## II. Capacitar a los mandos medios y altos en ME

Para aplicar el plan de ME es recomendable que se induzca a estos puestos en la temática abordada. Considerando que los mandos medios son los primeros referentes de la empresa para los empleados, se facilitará el desarrollo del plan, ya que estos profesionales son los que contactan con los colaboradores durante el día a día en la organización. Por ello, la capacitación de los mismos en materia de ME es un engranaje clave a considerar cuando se quiere aplicar este tipo de estrategia.

1. Para la ejecución de este objetivo se dictará el curso “Marca empleadora: Posicionando al talento” por el Licenciado Salvador Ortega a través de la plataforma digital Netzun. El contenido del mismo (anexo 4) recorre cuatro módulos:

- ⇒ Introducción al Marketing y Talento
- ⇒ Marca Empleadora
- ⇒ Gestión de Marca y Medición de Resultados
- ⇒ Liderazgo y cultura como propuesta de valor

El curso es totalmente online, con videos que se presentarán a lo largo de los cuatro módulos. Las clases se pueden ver tanto en vivo como grabadas, permitiendo así la flexibilidad de horarios. De este modo, cada participante podrá elegir el momento que desee para escuchar las clases, siempre teniendo en cuenta que deberán hacerlo de manera particular. Para el cursado del mismo, Redolfi S. R. L brindará a los empleados un tiempo límite, comenzando la tercera semana de octubre teniendo como fin la primera semana de noviembre.

2. Una vez finalizado el cursado, la misma plataforma ofrece un sistema de evaluación. Deberán realizar un pequeño examen, donde tendrán que aprobar para poder obtener un certificado con un código único a través del cual cualquier institución/persona podrá validar la autenticidad del mismo como también los conocimientos del evaluado. Este paso

debe ser realizado en la última semana de octubre, para poder comenzar con los demás objetivos en la primera semana de noviembre.

<b>Participantes</b>	Gerente general, gerente de ventas, gerente de administración y finanzas, jefe de depósito y logística.
<b>Tiempos</b>	4 clases que suman un total de 1 hora y 40 minutos
<b>Tiempo de implementación</b>	4 semanas (desde la tercera semana de octubre hasta la segunda semana de noviembre)
<b>Costos</b>	\$1190 x 4 = \$4.760
<b>Metodología</b>	A través de la plataforma Netzun
<b>Recursos</b>	Computadora, conexión a internet

Fuente. *Elaboración propia*

### III. *Desarrollar un proceso de inducción*

Para lograr que el empleado tenga una visión global de la empresa se debe implementar un proceso de inducción, en donde se dará a conocer la cultura organizacional y la historia, como también su puesto de trabajo y función en la compañía, logrando la orientación del empleado en su nuevo entorno y facilitando su integración como participante del equipo. La idea principal de este proceso parte de la base de Redolfi S. R. L como un “Team”, una gran familia, transmitir ese concepto desde el primer momento marca la diferencia, intentando hacer sentir al empleado parte de un sistema que funciona gracias a sus diferentes subsistemas y engranajes.

La inducción se dividirá en 2 etapas, comenzando por la inducción general y siguiendo luego por la específica. Cada procedimiento varía dependiendo de cuál sea el lugar de trabajo del nuevo empleado.

1. Inducción general: En el caso de que el lugar de trabajo del empleado sea la sucursal central, el encargado de realizar el proceso será el responsable de RRHH, quien exhibirá al nuevo empleado una presentación institucional (anexo 5) donde estará plasmada la información relevante de la compañía, incluirá:

- ⇒ ¿Quiénes somos?
- ⇒ Misión, visión y valores corporativos
- ⇒ Estructura de la organización
- ⇒ Historia
- ⇒ Cuestiones administrativas (licencias y vacaciones, fechas de cobro, obra social, ART, accidentes de trabajo)

Una vez presentada, el responsable hará un breve recorrido por las instalaciones. Finalizado el paseo, se hará la entrega del kit de bienvenida (anexo 6), el cual incluirá una botella, una agenda, una lapicera, y un bolso.

Cuando el lugar de trabajo del ingresante no es en la sede central, el responsable de RRHH será el que realizará una videollamada al colaborador vía Google Meet, donde podrá compartir la presentación institucional.

2. Inducción específica: el encargado de realizar esta etapa de la inducción es el respectivo superior directo del nuevo empleado. La idea es que el superior pueda orientar al empleado en aspectos específicos y relevantes de su nuevo puesto, incluyendo:

- ⇒ Responsabilidades y tareas a desempeñar
- ⇒ Rol que cumple dentro del equipo
- ⇒ Presentación ante compañeros de trabajo
- ⇒ Objetivos del puesto
- ⇒ Estándares de disciplina

<b>Tiempos</b>	10 semanas (desde la tercera semana de noviembre hasta la segunda semana de diciembre)
<b>Recursos</b>	Proyector, wifi, computadora, parlantes para las sucursales y kits de bienvenida
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Proyector Gadnic Spectacular 1200: \$32.849 x 5 = \$164.500</li> <li>– Parlantes 2.0 NOGANET NG-106: \$2100 x 5 = \$10.500</li> <li>Kit de bienvenida</li> <li>– Bolso: \$850</li> <li>– Botella: \$490</li> <li>– Lapicera: \$300</li> <li>– Agenda: \$1000</li> <li>Subtotal = \$2460 x 25* = \$66.000</li> <li><b>Total = \$241.000</b></li> </ul>

\*25: se calcula que como máximo por mes se contratara a un empleado por sucursal en los 5 meses. (\$2460 x 5 sucursales x 5 meses = \$66.000)

Fuente. *Elaboración propia*

#### IV. Desarrollar la propuesta de valor al empleado

Para introducir este concepto a la organización se propone elaborar un plan de beneficios “Beneficios Team Redolfi” para los colaboradores, el mismo comenzará a aplicarse a partir de la tercera semana de noviembre de 2022 culminando la cuarta semana de enero, estará encabezado en su mayoría por el responsable de RRHH, constará de cuatro beneficios:

1. Redolfi se fue mundial (únicamente noviembre y diciembre 2022): este proyecto surge de la idea del mundial de futbol 2022, que es un tema que a la mayoría de los argentinos

les entusiasma. El proyecto consiste en la compra de televisores LED para las sucursales de la empresa (anexo 7) con el fin de que los empleados de Redolfi puedan ver los partidos de Argentina del mundial Qatar 2022 sin tener que interrumpir por completo sus actividades laborales, ya que los horarios de los mismo suelen ser en jornada laboral. Esto mismo se anunciará a los empleados vía mail.

Además, durante la fase de grupos se organizarán juegos “Prode” (pronóstico deportivo) (anexo 8) en las distintas sucursales para los colaboradores que quieran participar. Para ello será necesario que los participantes se descarguen la aplicación gratuita “ProdeMaster”, donde el responsable de RRHH creará, como dice la aplicación, un “torneo de amigos” en las diferentes sucursales, mandando luego el link a los participantes vía mail. Una vez terminada la fase de grupos se revelará a los ganadores quienes se llevarán de regalo una camiseta de Argentina (anexo 9) con el logo de la empresa.

2. El Team Redolfi celebra con vos: se trata de agasajar a los empleados con un pequeño presente en el día de su cumpleaños, en este caso, se contratará a la empresa Golden Pack para el regalo. Esta compañía ofrece distintos vouchers para este tipo de ocasiones, el que se erigirá será el “Pack Delicity”, que incluye un desayuno o merienda en una variedad de casas de té, pastelería fina y distintas delicias dulces y saladas para el colaborador pueda elegir. La empresa se encarga de enviar el voucher por mail al correspondiente empleado, pero será trabajo del responsable de RRHH enviar todos los meses un listado de los cumpleaños de ese mes al empleado de Golden Pack para que pueda realizar luego la distribución. El voucher tiene validez de 6 meses a partir del día en el que el empleado recibe el mail por parte de Golden Pack.

3. Redolfi te agasaja: con el mismo fin que al anterior, este beneficio será realizado en el mes de cumpleaños de cada empleado. Será controlado por el superior directo del colaborador agasajado, y constará de la elección de un día libre en el mes de su cumpleaños. El superior deberá mandar un mail a sus colaboradores el primer día de cada mes consultando que día elegirán para tener libre, los mismos tendrán esa semana para responderle, luego de eso el superior deberá aprobar dicha petición, debido a que solo se permitirá una persona por día.

4. Compartiendo una vida juntos: en esta oportunidad, la empresa hará un regalo todos los meses a cada empleado que cumpla 5 años de antigüedad. Este beneficio será realizado por el responsable de RRHH, quien deberá gestionarlo con ayuda de cada superior directo. El responsable de RRHH llevara una planilla de cada sucursal (anexo 10) para poder organizar los regalos.

El regalo para los 5 años será un Golden Pack “Relax” y el procedimiento de envío será el mismo que para el regalo de cumpleaños. Este pack permite elegir entre distintos Spa y una variedad de actividades para relajarse y cuidar la imagen.

El plan de beneficios será presentado a los empleados vía mail (anexo 12), enviado por el responsable de RRHH, quien prestará su ayuda en caso de dudas o preguntas que puedan surgir.

<b>Tiempos</b>	4 semanas (desde tercera semana de noviembre hasta cuarta semana de enero)
<b>Recursos</b>	Televisores LED, servicio de cable, Remera de Argentina con logo de la empresa, Vouchers
<b>Costo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Voucher Golden Pack Delicity = \$2.300 x 14* = \$32.200 x 5 = \$161.000</li> <li>- Voucher Golden Pack Relax = \$5.900 x 2* = \$11.800</li> <li>- Smart TV Sansei tds2250 Led 4K 50: \$76.499 x 5 = \$382.500</li> <li>- Servicio de Cable: Cablevisión: \$690 x 5 = \$3.450</li> <li>- Remera de Argentina con logo de la empresa: \$1850 x 5 = \$9250</li> </ul> <p><b>Total = \$568.000</b></p>

\*14: es un estimativo de la cantidad de vouchers por cumpleaños que se necesitarán por mes (170 empleados/12 meses= 14,16).

\*2: es un estimativo de la cantidad de vouchers por antigüedad que se necesitarán por mes.

Fuente. *Elaboración propia*

### Diagrama de Gantt

A continuación, se expondrá en profundidad el marco temporal de las actividades de la propuesta anteriormente mencionadas. Para su coherente lectura, se presentará por meses, los cuales estarán divididos en semanas. En color rojo destacará el objetivo específico mientras que en color amarillo sus acciones correspondientes.

ACCIONES A IMPLEMENTAR	MESES															
	Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Contratar a un responsable de RRHH</b>																
Descripción del puesto																
Contratación de la consultora y del empleado																
<b>Capacitar a los mandos medios y altos en ME</b>																
Dictado del curso																
Evaluación de los participantes																
<b>Desarrollar un proceso de inducción</b>																
Inducción general																
Inducción específica																
<b>Desarrollar la propuesta de valor al empleado</b>																
Redolfi se fue mundial																
El Team Redolfi celebra con vos																
Redolfi te agasaja																
Compartiendo una vida juntos																

Fuente. *Elaboración propia*

<b>Costos de la propuesta</b>	
<b>Acciones</b>	<b>Costos</b>
Contratar un responsable de RRHH	\$1.344.754,6
Capacitar a los mandos medios y altos en ME	\$4.760
Desarrollar un proceso de inducción	\$241.000
Desarrollar la propuesta de valor al empleado	\$568.000
Honorarios profesionales*	\$117.018,55
<b>Total</b>	<b>\$2.275.533,15</b>

\*Los honorarios profesionales corresponden al 3% del beneficio de la propuesta.

Fuente. *Elaboración propia*

<b>Ganancias REDOLFI S. R. L</b>	
<b>Año (actualizado con inflación)</b>	<b>Ganancia</b>
2018	\$6.195.536,11
2019 (53,8%)	\$9.528.734,54
2020 (36,1%)	\$12.968.607,7
2021 (50,9%)	\$19.569.629
2022 (66,1% hasta septiembre)	\$32.505.154

Fuente. *Elaboración propia*

<b>Beneficios de la propuesta</b>	
<b>Ganancias A.J &amp; J.A Redolfi SRL 2022</b>	\$32.505.154
<b>Porcentaje de aumento rentabilidad</b>	12%
<b>BENEFICIO DE LA PROPUESTA</b>	<b>\$3.900.618,48</b>

Fuente. *Elaboración propia*

ROI

$$\frac{3.900.618,48 - 2.275.533,15}{2.275.533,15} \times 100 = 71,4\%$$

El resultado obtenido de este cálculo es positivo, lo que indica la rentabilidad de la propuesta, ya que los futuros ingresos, son mayores a la inversión. Es decir, que por cada \$100 invertidos, recuperara \$71,4.

## Conclusión

Redolfi S.R.L. es una empresa con una importante historia y un futuro casi garantizado. Pero, ¿porqué casi? Como ya se mencionó anteriormente en este reporte de caso, la empresa posee una estrategia ingeniosa, con un servicio orientado a la satisfacción del cliente manejando precios competitivos y diferenciándose de la competencia gracias a su amplio surtido de productos a niveles de precios bajos. Ahora bien, la realidad que envuelve a Redolfi no está ligada únicamente a su ventaja competitiva. El descuido del factor humano junto con su escasa gestión es una “bomba de tiempo” para la compañía mayorista con más de 50 años de experiencia. Desde una visión de recursos humanos, la empresa no cuenta con los procesos básicos del área, aun considerando que la misma no existe. Además, Redolfi está desaprovechando la oportunidad como empresa de desarrollar su marca empleadora beneficiándose de esta estrategia en distintos aspectos.

El aporte de este reporte de caso va más allá de algo material. La profundidad de la contribución retoma lo planteado en la introducción. Esta propuesta está diseñada bajo la idea de originar en los colaboradores el sentido de pertenencia que toda empresa del siglo XXI debe generar para no quedar atrás. El compromiso organizacional es crucial para que los empleados entiendan la importancia de pertenecer. Desarrollar un plan que cumpla con estas ideas brinda la solución a los planteos anteriores teniendo en cuenta también que al elegir el camino de marca empleadora la empresa refuerza también la marca comercial, mejorando sus posibilidades de crecimiento futuro.

Que una compañía tome medidas para fortalecer el vínculo empresa-empleado no es solo atrayente desde afuera si no que funciona como una herramienta de retención para aquellos quienes ya forman parte y habían perdido la esperanza en la empresa de que se reinventara con miras hacia el futuro. Como ya fue mencionado, la marca empleadora es una atractiva estrategia de retención, pero, por sobre todo, es el futuro de toda nueva organización.

La obsesión de crecer a pasos agigantados de algunas empresas centrada en la satisfacción del cliente externo deja de lado esta concepción de empleado como parte de una constelación, considerándolo nada más que un capital más para lograr el objetivo. Pero lo que los empresarios deben entender es que el triunfo de las grandes empresas siempre está sujeto a la motivación de un equipo que la hizo crecer para llegar hasta ahí. La marca empleadora entonces, garantiza el éxito de las organizaciones en este mundo globalizado.

### *Recomendaciones*

Como se ha mencionado, Redolfi S.R.L presenta más de una falencia en lo que respecta al área de RRHH. Este trabajo no es suficiente para abarcar cada una de ellas, por lo que en los siguientes apartados se detallarán una serie de sugerencias con el objetivo de seguir aportando de alguna manera al éxito de la empresa.

- ⇒ *Expandir el área de RRHH:* en un principio se recomienda incorporar al área de RRHH un nuevo integrante, el mismo no debe ser necesariamente un perfil Senior, pudiendo así acudir a utilizar algún programa del gobierno como es el programa PIP (Programa de Inserción Profesional) o un programa de Pasantías con alguna universidad como la Siglo 21, que posee la Licenciatura en Recursos Humanos. De esta manera, el nuevo integrante colaborará con el responsable de RRHH funcionando como su “mano derecha” e incentivando la contratación de talento joven en la organización.
- ⇒ *Diseño de los demás procesos del área de RRHH:* proseguir con el diseño de los procesos como reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y capacitación ayudará a que el área comience a planificar a largo plazo la organización del factor humano, brindándole correspondientemente la atención que el mismo merece tener.
- ⇒ *Implementación de un plan de comunicación interna:* la comunicación en Redolfi es lo suficientemente deficiente como para motivar a la empresa a implementar un plan de comunicación interna y dejar de lado la informalidad en una compañía con más de 50 años de experiencia. Gracias a la gran variedad de medios de comunicación innovadores con una calidad superior, la posibilidad en la actualidad de elegir otras opciones más formales a las existentes es alta. El resultado será indudablemente positivo, impactando considerablemente en la motivación y productividad de sus colaboradores.

## Referencias

- Aguado Hernández, M. & Avilés Chingaté, Y. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. MK: Marketing más ventas.
- Aguado, M., & Jiménez, A. (2017). *Empresas que dejan huella. Employer Branding en una sociedad conectada*. Editorial Almuzara.
- AL Grupo Humano. (2016) *¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora? Investigando el sentir de las personas*.
- Amadeo, I. E. (2017). *Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones*. (Tesis Magistral). Universidad de San Andrés.
- Borracchia, C. (2015), *Its a match! Como ganar la guerra del talento*. 1ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Economía y Empresa.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Novena edición. Editorial Mc-Graw Hill Interamericana Editores SA.
- Dessler, G. & Varela Juárez, R. A. (2011) *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Quinta edición. Pearson Educación de México SA.
- Pagani, O. (2020). *Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN-SER S.R.L., innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME* (Tesis de grado). Universidad Empresarial Siglo 21.
- Ámbito. (8 junio 2022). *¿Conviene stockear en mayoristas?: tips para recuperar entre 15% y 30% del gasto*. <https://www.ambito.com/economia/supermercados/conviene-stockear-mayoristas-tips-recuperar-15-y-30-del-gasto-n5458178>
- Ámbito. (22 agosto de 2022). *Paritarias Comercio 2022: cómo quedan los salarios tras suba*. <https://www.ambito.com/economia/paritarias/comercio-2022-como-quedan-los-salarios-suba-n5515559>
- Banco de la Nación Argentina. (2 de septiembre de 2022). *Cotización de billetes*. <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Candelo, S. (12 febrero de 2021). *Teletrabajo, un antes y un después de la pandemia*. Forbes AR. <https://www.forbesargentina.com/innovacion/como-comprar-ultimo-iphone-14-argentina-tener-moverse-n21758>

- Canvas (2022). *Reporte de caso: "A. J. & J. A. Redolfi S. R. L."*. Universidad Empresarial Siglo 21. <https://siglo21.instructure.com/courses/17084/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org1>
- Castro, V. (31 de agosto de 2022). *Cuando la segunda opción es la primera: el crecimiento de las marcas alternativas para enfrentar la inflación*. El DiarioAr. [https://www.eldiarioar.com/sociedad/segunda-opcion-primera-crecimiento-marcas-alternativas-enfrentar-inflacion\\_1\\_9276826.html](https://www.eldiarioar.com/sociedad/segunda-opcion-primera-crecimiento-marcas-alternativas-enfrentar-inflacion_1_9276826.html)
- Cba24n. (22 de agosto de 2022). *Aumento de precios en los combustibles: cuánto vale el litro de nafta en Córdoba*. [https://www.cba24n.com.ar/cordoba/aumento-de-precios-en-los-combustibles--cuanto-vale-el-litro-de-nafta-en-cordoba\\_a630351efae7803169a10dd0](https://www.cba24n.com.ar/cordoba/aumento-de-precios-en-los-combustibles--cuanto-vale-el-litro-de-nafta-en-cordoba_a630351efae7803169a10dd0)
- Centro de Investigaciones Sociales (CIS) (septiembre de 2019). *Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES! Salud y Alimentación saludable*. ISSN 2618-2173. Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. <https://www.uade.edu.ar/media/iekb1vum/informe-cis-2019-n-6-salud-y-alimentaci%C3%B3n-saludable-issn-2618-2173.pdf>
- El Cronista. (29 de junio de 2022). *Falta de gasoil en Argentina: esta es la razón por la que algunas estaciones de servicio venden el diesel más caro*. <https://www.cronista.com/economia-politica/falta-de-gasoil-en-argentina-esta-es-la-razon-por-la-que-algunas-estaciones-de-servicio-venden-el-diesel-mas-caro/>
- El Cronista. (24 de agosto de 2022). *Los supermercados mayoristas no logran escaparle al impacto inflacionario*. <https://www.cronista.com/informacion-gral/los-mayoristas-no-logran-escaparle-al-impacto-inflacionario/>
- El Eco. (3 de diciembre de 2021). *Productos Kilómetro Cero, la tendencia a consumir ecológico, orgánico, de proximidad, de temporada y local*. <https://www.eleco.com.ar/habitat-y-conciencia/productos-kilometro-cero-la-tendencia-a-consumir-ecologico-organico-de-proximidad-de-temporada-y-local>
- Infobae. (31 de agosto de 2022). *El Gobierno postergó para octubre la actualización de los impuestos a los combustibles*. <https://www.infobae.com/economia/2022/08/31/el-gobierno-postergo-para-octubre-la-actualizacion-de-los-impuestos-a-los-combustibles/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (11 de agosto de 2022).

*Índice de precios al consumidor.* <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

Nuñez, C. (7 de agosto de 2022). *¿Cuál es el futuro del trabajo remoto?.* Perfil.

<https://www.perfil.com/noticias/economia/cual-es-el-futuro-del-trabajo-remoto.phtml>

Ley 20.744 de 1974. (1974). Régimen del contrato de trabajo. B. O. 27 de septiembre de 1974.

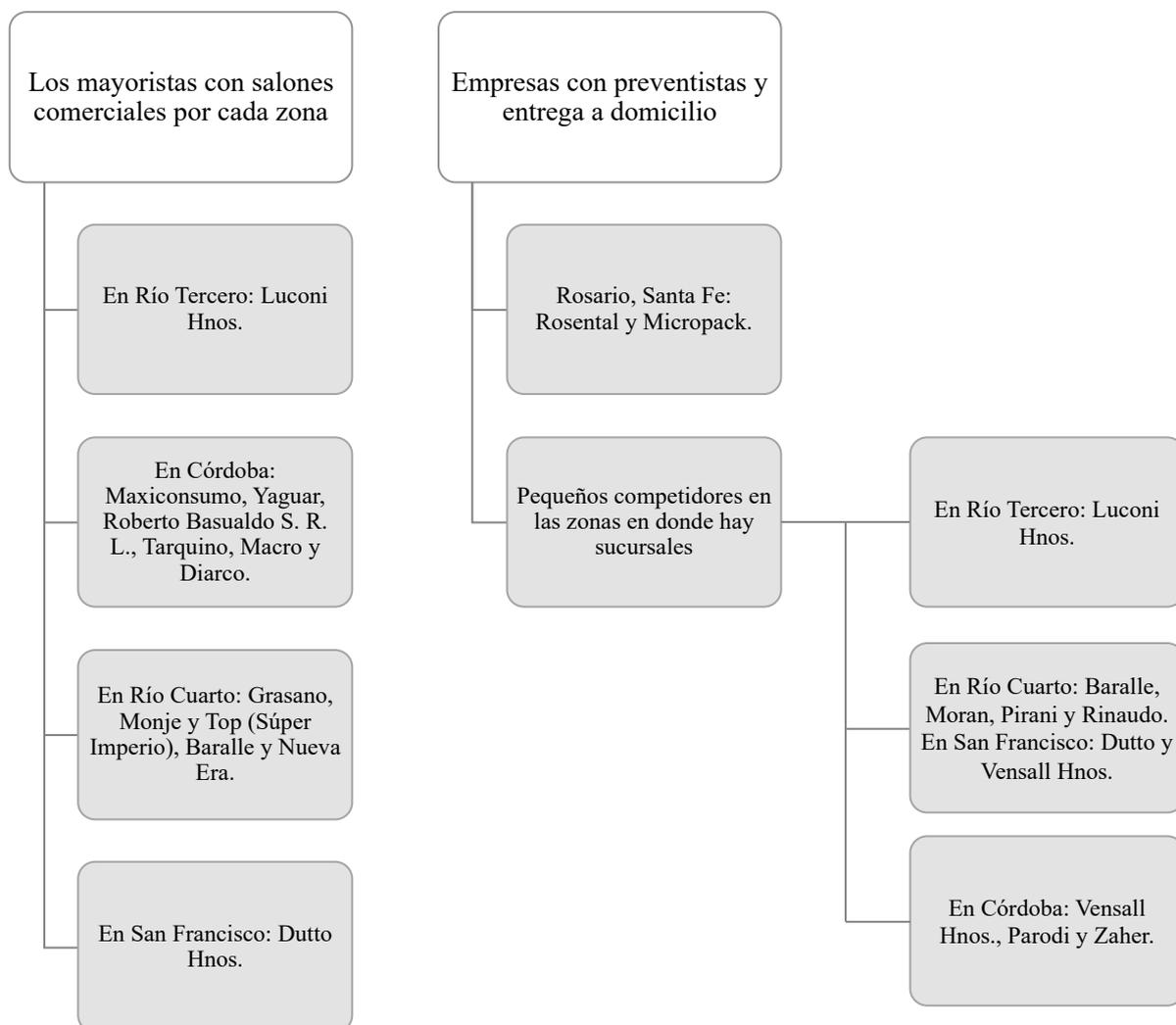
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=25552>

UNO. (19 de Julio de 2022). *"Estamos sobre un volcán" afirmó un mayorista en referencia a*

*los precios.* <https://www.unosantafe.com.ar/santa-fe/estamos-un-volcan-afirmo-un-mayorista-referencia-los-precios-n2728729.html>

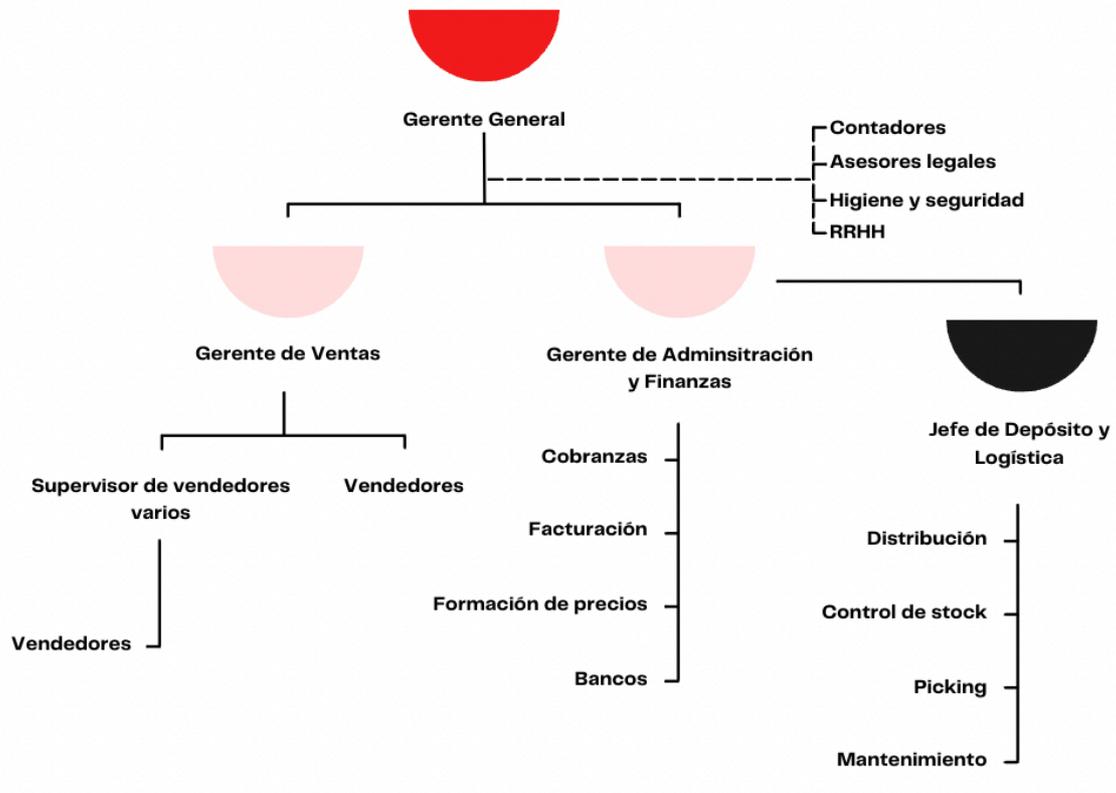
## Anexos

### Anexo 1: Competidores de Redolfi S.R.L.



Fuente. *Elaboración propia*

Anexo 2: Organigrama centro de James Craik



Fuente. *Elaboración propia*

Anexo 3: Descripción de responsable de recursos humanos

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO
<b>Nombre del puesto</b>	Responsable de recursos humanos
<b>Departamento al que pertenece el puesto</b>	Recursos humanos
<b>Misión del puesto</b>	Organizar y gestionar a los clientes internos de la compañía de manera tal que se alcancen los objetivos organizacionales de la manera más eficiente y satisfactoria.
<b>Funciones principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar, dirigir, y coordinar todo tipo de actividad que concierna al personal y las relaciones laborales</li> <li>- Proporcionar soporte a los mandos medios y altos en el desarrollo de las relaciones interpersonales</li> <li>- Revisar que los objetivos corporativos se cumplan manteniendo los valores organizacionales como guía principal para su realización</li> <li>- Implementar y diseñar a largo plazo los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, como también el diseño de puestos, identificando tendencias y adaptándose a los cambios internos y externos.</li> </ul>
<b>Dependencia directa de</b>	Gerente general
<b>Número de personas a su cargo</b>	0
<b>Carga horaria y horarios de la jornada laboral</b>	40hs semanales, de lunes a viernes de 9:00 a 18:00hs
<b>Lugar de trabajo</b>	3 días en la sucursal central (James Craik, Córdoba) y 2 días home office
<b>Formación académica requerida</b>	Graduado de la carrera de RRHH o similares

<b>Experiencia profesional previa</b>	<b>Semisenior: De 2 a 6 años de experiencia en posiciones similares</b>
<b>Competencias y habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener empatía</li><li>• Visión estratégica</li><li>• Poseer iniciativa propia</li><li>• Capacidad de negociación</li><li>• Capacidad de organización y liderazgo</li><li>• Diligente y eficiente</li><li>• Poder trabajar en profundidad la misión y los valores con los empleados.</li><li>• Tener pensamiento analítico</li></ul>

Fuente. *Elaboración propia*

	<b>CURSO DE MARCA EMPLEADORA: POSICIONANDO AL TALENTO</b>
<b>ENSEÑA</b>	 <p><b>Salvador Ortega</b> Director de Recursos Humanos - Newell Brands</p> <p>Salvador Ortega, licenciado en Relaciones Industriales por la Universidad Iberoamericana en Ciudad de México, con Maestría en Negocios y Alta Dirección por el EGADE Business School (ITESM - Santa Fe). Además, cuenta con un Diplomado en Derecho laboral por el ITAM y una especialización en Planeación Estratégica por Harvard Business School. Inició su carrera en DuPont en el área de desarrollo organizacional; ha trabajado en Monsanto (Bayer) en Recursos Humanos para diferentes funciones y organizaciones en Latinoamérica. Actualmente, se desempeña como director de Recursos Humanos para toda latinoamérica en Newell Brands.</p>
<b>OBJETIVO</b>	Por medio de este curso, el estudiante conocerá el concepto del marketing, su importancia en los negocios y la aplicación a la atracción del talento, así como también en la propuesta de valor a ofrecer al mercado de talento.

<b>MÓDULO</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>1</b>	<p>Introducción al Marketing y Talento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cápsula 1: Presentación</li> <li>• Cápsula 2: Marketing y su importancia</li> <li>• Cápsula 3: El Marketing y el Talento</li> </ul>
<b>2</b>	<p>Marca Empleadora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cápsula 1: Segmentación de Mercado</li> <li>• Cápsula 2: Propuesta de Valor</li> <li>• Cápsula 3: Activación de Marca y Canales</li> </ul>
<b>3</b>	<p>Gestión de Marca y Medición de Resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cápsula 1: Proceso para Gestionar Indicadores</li> <li>• Cápsula 2: Indicadores a medir en la propuesta</li> </ul>
<b>4</b>	<p>Liderazgo y cultura como propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cápsula 1: Introducción a Cultura Organizacional</li> <li>• Cápsula 2: Algunos aspectos críticos en Liderazgo y cultura</li> </ul>

Fuente. *Elaboración propia*

## Proceso de inducción de nuevos empleados



Hola! Te damos la bienvenida al

**TEAM REDOLFI**



**QUIÉNES SOMOS?**

Hace **más de 50 años** nos dedicamos a la venta y distribución de productos alimenticios, limpieza, cigarrillos y perfumería

Los **proveedores** que nos acompañan en la actualidad son:

Massalin Particulares, Refinerías de Maíz, Unilever Argentina, Gillette Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Benvenuto y Cía., Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson's & Johnson's, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Molinos Río de la Plata, Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Adams S. A., Dubano, Glaxo, Química Estrella, Fratelli, Branca y Kodak.

Para empezar a conocernos vamos a arrancar por presentarte nuestra visión, misión y valores



- VISIÓN
- MISIÓN
- VALORES

## VISIÓN



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

## MISIÓN

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



# 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.



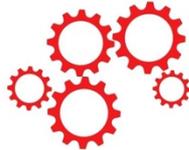
- Honestidad, creyendo en el trabajo manejándonos con justicia, equidad y transparencia, sosteniendo la imagen de una familia honesta, coherente y sincera.

- Esfuerzo y dedicación, manteniendo el impulso comprometido de la generación anterior en el crecimiento y desarrollo de la empresa.



# VALORES

- Sentido de equipo, sosteniendo la convicción del trabajo colectivo en la toma de decisiones y en la consulta permanente a los directivos de la empresa, buscando compartir decisiones.

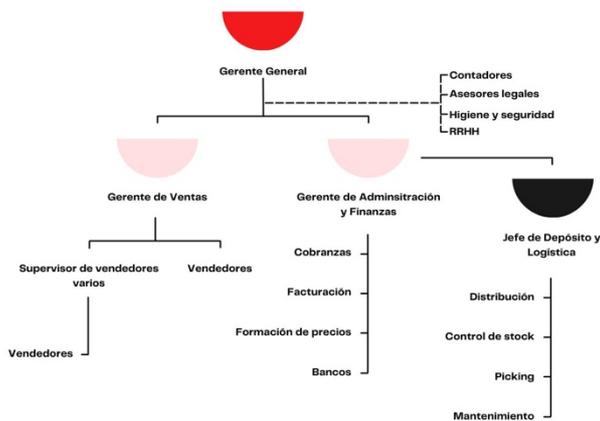


- Orientación al cliente, respetándolo y cuidándolo a través de un compromiso con la calidad y el resultado, teniendo siempre presente su satisfacción.

- Responsabilidad social y comunitaria, buscando beneficiar al pueblo de origen de la empresa.



# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





También nos gustaría contarte un poco de...

## NUESTRA HISTORIA

Los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería en James Craik

Redolfi comienza a expandirse, se compra la empresa Feres, la cual tenía la distribución de cigarrillos en algunas localidades de Córdoba, además la empresa tabacalera Massalin les ofreció la distribución exclusiva de cigarrillos en la Ruta Nacional 9, que comenzaba en James Craik y finalizaba en Río Tercero

1959

1976

1975

1995



Los hermanos deciden separarse. Miguel continuo con la librería y el bazar. Y Alonso, junto con su hijo José, comenzaron a desarrollar un negocio de distribución mayorista

Inauguración de la segunda sucursal en San Francisco

Se crea la tercera sucursal y el segundo autoservicio mayorista en la ciudad de Córdoba, el cual decidido cerrarse años más tarde, quedando únicamente la sucursal en la ciudad.

José incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario luego a sus otros hijos: Lucas e Ignacio.

1999

2001

2004

2006



Primer autoservicio mayorista en Villa María. Debido al éxito del mismo, el año siguiente se trasladó este, a un nuevo local con más capacidad.

Se realiza la apertura de la cuarta sucursal en Río Cuarto, inaugurándose en la misma ciudad, en 2005, el autoservicio mayorista.



Y ahora es momento de las **cuestiones administrativas!** o, como les gusta llamarlas...



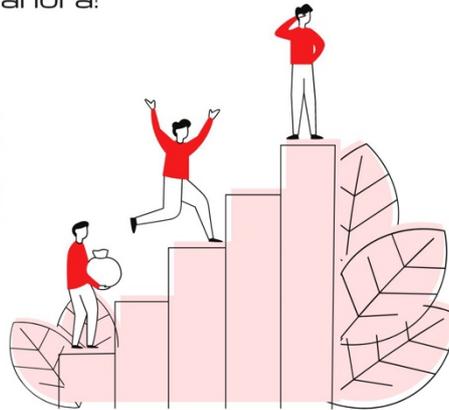
## PREGUNTAS FRECUENTES

- LICENCIAS Y VACACIONES
- FECHAS DE COBRO
- OBRA SOCIAL
- ART
- ACCIDENTES DE TRABAJO
- FERIADOS



¡Tu trayectoria con nosotros comienza ahora!

Te damos la bienvenida oficial a esta **gran familia** y esperamos que estés tan contento como nosotros de emprender este nuevo camino juntos!



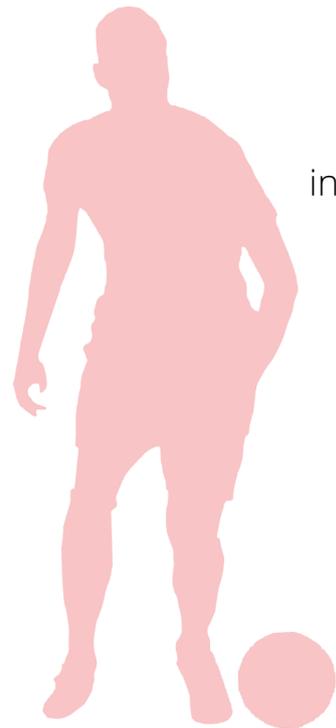
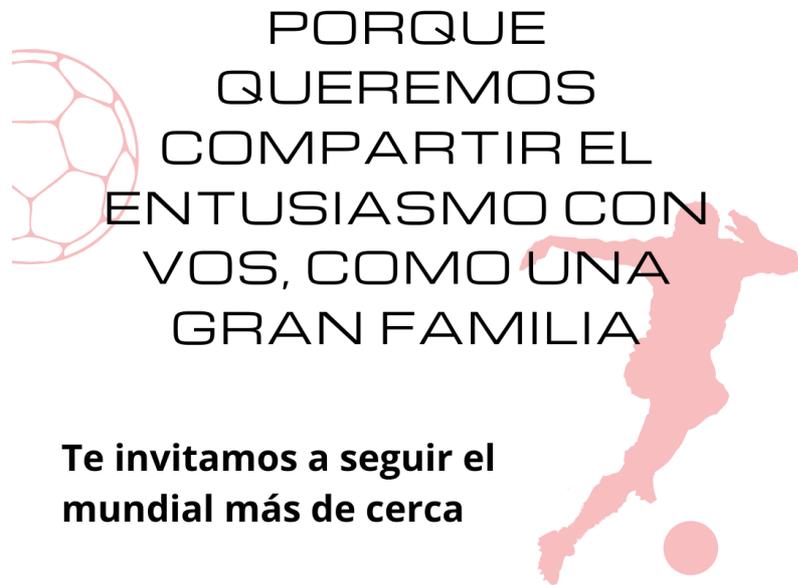
Fuente. *Elaboración propia*

*Anexo 6: Kit de bienvenida*



Fuente. *Elaboración propia*

Anexo 7: Placa anuncio Redolfi se fue mundial



En Redolfi compramos  
televisores para que, sin  
interrumpir tu trabajo, no te  
pierdas ningún partido del  
último mundial del 10.



Fuente. *Elaboración propia*

## Anexo 8: Placa anuncio Prode Mundial



### ESTE QATAR 2022 JUGÁ CON NOSOTROS

Descargate la App **Prode Master**

Es una app donde podés completar pronósticos de los partidos que correspondan a torneos que se encuentren disponibles en Prode Master y en el cual se crean torneos de amigos para competir y jugar con ellos.

Sumate al torneo **"Redolfi Mundial - (sucursal de la que seas parte)"**

Los usuarios podrán completar los resultados de los partidos hasta 15 minutos antes de cada encuentro. De acuerdo a los aciertos y coincidencias irán sumando puntos.

Cuando hagas tus pronósticos, asegurate de que los resultados tengan números asignados (Ej: 2 a 0, 2 a 1, 3 a 2, etc) ya que si alguno de los equipos queda con guión (Ej: 2 a -), no se guardará ese pronóstico.



### PUNTUACIÓN

- 1 Punto por acertar ganador o empate
- 3 puntos por acertar resultado exacto

Ejemplo:

Realizando el siguiente pronóstico:

Local 1 - 0 Visitante

Y el resultado es:

- 1-0 sumás 3 puntos (por resultado exacto)
- 2-1 sumás 1 punto (por ganador)
- 1-1 sumás 0 puntos

### GANADORES

Al final de la fase de grupos se anunciará a los ganadores de cada sucursal vía mail.

El premio será una camiseta de la selección con el logo de la empresa.

Fuente. *Elaboración propia*

*Anexo 9: Premio para los ganadores del prode*



*Fuente. Elaboración propia*

*Anexo 10: Modelo planilla para regalo por antigüedad de cada sucursal*

<b>SUCURSAL JAMES CRAIK</b>	<b>MES</b>	<b>EMPLEADOS</b>
	ENERO	
	FEBRERO	
	MARZO	
	ABRIL	
	MAYO	
	JUNIO	
	JULIO	
	AGOSTO	
	SEPTIEMBRE	
	OCTUBRE	
	NOVIEMBRE	
	DICIEMBRE	

*Fuente. Elaboración propia*

# 4 Beneficios PARA EL TEAM REDOLFI

## 1

### REDOLFI SE FUE MUNDIAL

En el mes del mundial organizaremos un Prode en cada una de las sucursales, jugá y participa por ganarte una camiseta de la selección Argentina!!!



### EL TEAM REDOLFI CELEBRA CON VOS

A partir del mes de Diciembre, la empresa regalara un cada cumpleaños un voucher emitido por Golden Pack en donde podrás elegir de una merienda o desayuno para dos en diferentes casas de té.

## 2

## 3

### REDOLFI TE AGASAJA

Existe algo mejor que no trabajar en tu cumpleaños? Así es! Tal como leiste, en el mes de tu cumpleaños podras elegir un día libre para descansar y celebrar como corresponde.



### COMPARTIENDO UNA VIDA JUNTOS

Porque nos encanta que nos vuelvas a elegir todos los días, te regalamos un Golden Pack donde te tocara elegir entre diferentes Spa para una experiencia relajante

## 4



A.J. & J.A.  
**REDOLFI**