

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



## **Marca empleadora como estrategia en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L**

Ana Eugenia Gandini

DNI 23745648

Legajo: VHRU021402

Lic. En Gestión de Recursos Humano

Córdoba

Año 2025

## Resumen

Este trabajo final de Grado tiene como propósito, implementar un plan estratégico que posicione como marca empleadora atractiva a la empresa A. J. & J. A. Redolfi SRL, distribuidora mayorista de alimentos, perfumería y limpieza, de la provincia de Córdoba, distinguiéndola como una organización deseada capaz de atraer, fidelizar y retener a los mejores talentos potenciada con una robusta propuesta de valor al empleado impactando en los actuales colaboradores como a los futuros. La investigación, dada por el diagnóstico organizacional mediante diferentes herramientas de análisis estratégico pudo evaluar los diferentes aspectos de la empresa determinando como intervención primordial la creación del área de recursos humanos, imprescindible para desarrollar e implementar un plan estratégico de marca empleadora con una propuesta de valor al empleado sólida, considerando elementos claves para la competitividad organizacional, la atracción de talentos y la fidelización.

*Palabras claves: marca empleadora, retención de talento, propuesta de valor al empleado.*

## Abstract

This final degree project aims to implement a strategic plan that positions A. J. & J. A. Redolfi SRI—a wholesale distributor of food, perfumery, and cleaning products in the province of Córdoba—as an attractive employer brand. This plan will distinguish it as a desirable organization capable of attracting, retaining, and fostering top talent, amplified by a robust employee value proposition that positively impacts both current and future employees. The research, based on an organizational diagnosis conducted through various strategic analysis tools, evaluated different aspects of the company. It determined that the primary intervention required was the creation of a Human Resources department, which is essential for developing and implementing a strategic employer brand plan with a solid employee value proposition, considering key elements for organizational competitiveness, talent attraction, and retention.

*Keywords: employer brand, talent retention, employee value proposition*

## Índice

<i>Resumen</i> .....	1
<i>Introducción</i> .....	3
<i>Capítulo 1 – Análisis de situación</i> .....	7
<i>Capítulo 2 – Marco Teórico</i> .....	16
<i>Capítulo 3 – Diagnóstico y discusión</i> .....	20
<i>Capítulo 4 – Plan de implementación</i> .....	22
<i>Capítulo 5 – Conclusión</i> .....	30
<i>Referencias</i> .....	32
<i>Anexos I</i> .....	34
<i>Anexos II</i> .....	36
<i>Anexos III</i> .....	37
<i>Anexos IV</i> .....	38
<i>Anexos V</i> .....	40
<i>Anexos VI</i> .....	43
<i>Anexos VII</i> .....	44
<i>Anexos VIII</i> .....	45
<i>Anexos IX</i> .....	48
<i>Anexos X</i> .....	49
<i>Anexos XI</i> .....	50
<i>Anexos XII</i> .....	51

## Introducción

En el presente trabajo de investigación, a partir del caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se analiza, mediante un diagnóstico organizacional y el uso de diversas herramientas, las oportunidades de mejora y las potencialidades en relación con el capital humano. Se otorga un enfoque estratégico a la marca empleadora, considerándola un elemento clave para la atracción, retención y fidelización del talento. Para ello, se contempla la percepción actual de los empleados respecto al trabajo, el bienestar y el equilibrio entre la vida laboral y personal, explorando sus expectativas, necesidades y deseos. La retención de los mejores talentos constituye, en la actualidad, un desafío significativo para las organizaciones. A partir del diagnóstico realizado y con información concreta, es posible desarrollar acciones específicas que posicionan a la compañía como un referente en marca empleadora. De esta manera, se evidencia cómo la marca empleadora impacta e integra diversos procesos de la gestión de recursos humanos, tales como el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo, entre otros. Se destaca así la importancia del "viaje del colaborador", acompañando su experiencia desde el ingreso a la organización.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa del sector alimenticio ubicada en la localidad de James Craik, en la provincia de Córdoba. Fundada en 1975 por Alonso Redolfi, quien posteriormente se asoció con su hijo José Redolfi (actual presidente de la compañía), la empresa comenzó su actividad en el rubro de la distribución. Con el tiempo, experimentó un crecimiento sostenido en clientes y expansión territorial, consolidándose como una sociedad de hecho bajo el nombre Alonso J. y José A. Redolfi. La empresa cuenta con salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, entre otros artículos. Su área de cobertura abarca las ciudades de San Francisco, Río Tercero, Río Cuarto y distribuidoras en James Craik, Córdoba Capital, entre otras, incluyendo provincias vecinas a través de su red de comercialización.

Entre los hitos destacados en su evolución se encuentra la alianza con Tabacalera Massalin-Particulares, obteniendo la exclusividad en la distribución sobre la ruta 9, así como la apertura de sucursales en distintas localidades. En 1990, se formalizó la constitución jurídica de la sociedad bajo la denominación actual. En 1993, se fundó Distribuidora Redolfi S.R.L., especializada en la distribución de helados. Tras el fallecimiento del fundador en 1993, se inició un proceso de sucesión que, a pesar de las dificultades, no impidió la continuidad del crecimiento organizacional. En 1999, se inauguró el primer autoservicio en Villa María y, en

2002, se incorporaron productos Kodak al portafolio comercial. En 2007, se integraron a la sociedad los hijos de José Redolfi, manteniendo este el 85 % de las acciones.

La empresa dispone de un parque vehicular compuesto por 3 automóviles, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor porte, 20 camiones y 5 montacargas. Su plantilla se compone de 170 empleados distribuidos en cuatro autoservicios y centros de distribución. Actualmente, la cartera de clientes asciende a 6.000, distribuidos en Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis. El principal centro de operaciones se encuentra en James Craik.

A pesar de contar con una misión, visión y valores definidos, alineados con los principios de cultura organizacional y dirección estratégica, se identifican oportunidades de mejora significativas en los procesos de gestión de recursos humanos. La inexistencia de un área formal de recursos humanos repercute negativamente en la organización, evidenciando la ausencia de políticas claras, procesos estandarizados y reglamentos internos, así como una comunicación interna estructurada para los distintos niveles jerárquicos. En el ámbito del reclutamiento, se observan carencias en la definición de perfiles y en la alineación de competencias con las responsabilidades de cada rol. El proceso de selección presenta deficiencias, y no se cuenta con un programa de inducción sistemático, ni con planes de capacitación y desarrollo, tanto para nuevos ingresos como para el personal con trayectoria en la empresa. La evaluación de desempeño, herramienta esencial para el desarrollo de habilidades y mejora de la productividad, está ausente. Los ascensos se otorgan mayormente en función de la antigüedad o de la confianza depositada en los empleados, lo cual puede repercutir negativamente en el clima organizacional y en la eficiencia operativa, debido a la falta de competencias requeridas para ciertos puestos. En lo que respecta al organigrama, se detecta una falta de correspondencia entre la estructura formal y la realidad funcional de los puestos. Si bien se ha realizado una encuesta de clima organizacional, esta se llevó a cabo únicamente en una de las sedes y los resultados no fueron registrados ni utilizados, lo que limita la efectividad de la herramienta y reduce su credibilidad ante los colaboradores.

Tal como se expone en esta introducción, el análisis desarrollado a lo largo del presente trabajo se centra en la marca empleadora como eje estratégico para la atracción del talento.

A continuación, se presentan antecedentes relevantes sobre la temática de la marca empleadora, incluyendo estudios internacionales y nacionales. Los antecedentes seleccionados corresponden a investigaciones académicas publicadas en revistas científicas, tesis

especializadas en el tema o estudios relevantes en el campo de los recursos humanos y la marca empleadora.

Según una investigación cuantitativa titulada *What job seekers want* en 2021, elaborada por Glassdoor en Estados Unidos (2021), el 84% de los candidatos consideran que la reputación de una empresa es un factor importante al momento de decidir si aplicar a una oferta de trabajo. Además, el 70% de los candidatos señalan que investigan la reputación de la empresa antes de postularse a una vacante. Estas cifras reflejan la relevancia que tiene la imagen y la percepción que se tiene sobre una organización en la atracción y retención de talento. (Glassdoor, 2021).

En el trabajo de investigación de Carolina Tosoni (2019) en su proyecto de Tesis: Que es y cómo impacta la marca empleadora en una empresa de Software concluye que “una empresa que planifica, implementa, evalúa y enmienda una estrategia de marca empleadora, perdura en el tiempo y deja a la competencia en el camino”.

En una investigación realizada por Randstad en Argentina en 2024 basada en la percepción del público en general sobre la marca empleadora. La muestra se realizó a personas de 18 años hasta jubilados, con una mayor concentración en personas y representación equitativa de género y otro grupo de 25 a 44 años constituido por estudiantes, trabajadores activos y desempleados mayores. Las entrevistas fueron realizadas de forma *online* y su duración fue de 14 minutos. Concluyendo en esta investigación que:

Para los trabajadores de Argentina, un ambiente de trabajo agradable es el factor más importante a la hora de elegir un empleador ideal, lo que lo distingue de otros mercados en el mundo que priorizan el salario y los beneficios. Aunque los beneficios ocupan el segundo lugar, también comparten esta posición con la seguridad laboral y la equidad, ya que se les atribuye la misma importancia a estos tres factores. Las mujeres valoran incluso más la equidad, mientras que aquellas con niveles bajos de educación la consideran relativamente menos importante. Los empleados califican particularmente bien a sus empleadores por proporcionar una buena seguridad laboral, lo cual se debería reconocer, ya que es uno de los factores principales. Sin embargo, los empleadores deberían prestar atención a cómo los trabajadores perciben el ambiente de trabajo ya que, en promedio, los empleados no lo consideran de manera positiva como se esperaría, teniendo en cuenta que es un factor clave. Las personas menos satisfechas con el ambiente laboral son más propensas a considerar irse que aquellas que están contentas. (Randstad, 2024).

Este estudio plantea que la marca empleadora es una estrategia que comunica los atributos únicos que hacen atractiva a una organización tanto para empleados actuales como potenciales. Se destaca su papel en la retención de talento y en la generación de compromiso organizacional, posicionándose como una herramienta estratégica de gestión.

Como se viene evidenciando, construir una marca empleadora, es un eje primordial para poder no solo captar el mejor talento sino también fidelizar y retener. En el mundo corporativo las empresas buscan ser reconocidas y son cada vez más las que buscan ser elegidas dentro de las mejores empresas para trabajar en Argentina. La percepción del colaborador y potencial candidato sobre el lugar del trabajo, traspasa el alcance del salario, sino que tiene en cuenta, bienestar, reconocimiento, desarrollo y crecimiento e innovación. Las empresas con una política de personas en el centro será una empresa que logre tener una marca empleadora amada.

## **Análisis de situación**

Para comenzar con el análisis de la situación actual de la empresa, es de suma importancia reconocer los puntos donde diagnosticar. Es una empresa que desde sus inicios se ha expandido en el territorio cordobés y logrando trascender a otras provincias llevando su servicio a clientes, lo que comenzó como una empresa familiar, fue incrementando sus activos generando alianzas con grandes marcas que la posicionan dentro del mercado competitivo. Este incremento de clientes lo ha llevado a una flota actual de 170 empleados distribuidos en diferentes sectores de la empresa con un activo en parque automotor de 53 vehículos. El rubro es de distribución y comercialización de grandes marcas. Si bien es una empresa con rentabilidad positiva y aumento de su facturación con el correr de los años, se puede evidenciar que la tasa interna de rentabilidad ha ido disminuyendo. Aun así, su nivel de endeudamiento no posee riesgos debido a la metodología de venta. Esto le permite que la relación con sus proveedores sea excelente.

Dentro de la cultura organizacional, tiene visión, misión y valores establecidos. En cuanto al organigrama, existen 2 organigramas, uno de sucursales y otro con la estructura interna de James Craik. Dispone de descripciones de puestos de los siguientes roles: gerente Comercial, gerente de ventas, encargado logística, gerente Comercial, recepcionista, responsable de pedidos, sereno, encargado de despacho, vendedor de mostrador.

Actualmente no posee área de recursos humanos. El área de administración y finanzas se encarga de cobranza, facturación, precios y bancos. El área de logística a cargo del jefe de depósito y logística se encarga de distribución, control de stock, picking y mantenimiento. Y el área de ventas a cargo del gerente de ventas, quien es responsable de supervisor de ventas y empleados. Los procesos de recursos humanos no están validados, siendo el área de administración responsable de la liquidación de sueldos. No posee un proceso de reclutamiento, ni de selección. La selección del candidato la define el responsable del área a la cual debe ingresar, consensuando con la gerencia o asistente de la misma. Si el cargo que se necesita es de máxima responsabilidad se recluta a través de diarios.

No hay proceso de inducción, lo que dificulta al ingresante conocer los alcances de sus responsabilidades y tareas, ni tampoco las habilidades y conocimientos específicos de la tarea, lo que dificulta y da margen de error. El índice de rotación es bajo, ya que dentro de su cultura es mantener al personal que trabaja con ellos. La promoción interna está atravesada por la antigüedad, y de esa forma y sus responsabilidades y confianza van ascendiendo, lo que genera

en ocasiones un mal clima laboral. El único proceso existente es el de comercialización que posee 3 sub-etapas: abastecimiento, recepción y ventas. Si bien no existe área de seguridad e higiene, sí se evidencian inspecciones regulares. Concluyendo la oportunidad en lo relacionado en mejorar la ergonomía, las instalaciones eléctricas, la iluminación. El posicionamiento de imagen se nutre de la trayectoria, pero hace unos años, su logo ha sido modificado.

A partir de estos datos, vamos a analizar el contexto desde lo macro bajo la metodología Pestel, analizando desde el impacto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

### *Pestel*

#### *Factor Político*

Desde la asunción del Gobierno de Javier Milei, se han implementado fuertemente políticas que impactan en Argentina en diferentes ámbitos con el enfoque es reestructurar el estado y desregular la economía. Si bien Córdoba es una provincia con estabilidad, con políticas que favorecen a las pequeñas y medianas empresas. Algunas de las políticas más drásticas y con impacto a corto y esperable y esperanzadas a largo plazo. Es importante tener en cuenta que las medidas del gobierno de Milei han generado un intenso debate en Argentina, con opiniones encontradas sobre su impacto en la economía y la sociedad.

Plan de estabilización: a mediados de abril el gobierno de Javier Milei anunció el paquete de medidas de la fase 3 del Plan de estabilización. Generó un nuevo acuerdo de facilidades extendidas con el FMI. (Observatorio del Derecho a la Ciudad, 2025). El éxito del plan podría generar incertidumbre inicial, y esto se traduciría en volatilidad en la demanda y costos, pero si el plan logra una estabilidad a largo plazo, podría favorecer a un entorno de negocios propicios para las empresas. El respaldo del FMI genera ambigüedad, por un lado, confianza en la economía, pero estar condicionados a los acuerdos podría a futuro implicar cambios regulatorios o fiscales que afecten a la empresa.

#### *Factor Económico*

Dentro de las políticas económicas, las cuales pueden ser oportunidades como amenazas para la empresa ya que por ejemplo la apertura económica con las importaciones de alimentos podría ser una alianza y un futuro acuerdo y posicionamiento competitivo. Dentro del plan de Gobierno las principales políticas económicas:

Fin del "Cepo" Cambiario: En cuanto al negocio Mayorista: Facilita la importación de productos que la empresa pudiera distribuir. También simplificará el pago a proveedores

extranjeros. En tanto al negocio minorista: Una mayor disponibilidad de divisas podría impactar el precio de los productos importados que vende.

Nuevo Régimen Cambiario (Bandas): La fluctuación del tipo de cambio podría generar incertidumbre en los costos de los productos, principalmente los importados y sus respectivos márgenes de ganancia. En cuanto a los minoristas se podrían volver más volátiles. Esto podría afectar la planificación de precios y las demandas.

Riesgo de Devaluación: Una devaluación aumentaría significativamente los costos de los productos lo que podría trasladarse a precios finales y reducir la demanda.

Posibles reformas tributarias podrían alterar la carga impositiva de la empresa. Reformas laborales podrían impactar los costos de personal.

El nivel general del Índice de precios internos al por mayor (IPIM) registró un aumento de 1,5% en marzo de 2025 respecto del mes anterior. Esta variación es consecuencia de la suba de 1,5% en los “Productos nacionales” y de 1,3% en los “Productos importados”. Dentro de los “Productos nacionales”, las divisiones con mayor incidencia positiva en el IPIM fueron “Alimentos y bebidas” (0,33%), “Productos agropecuarios” (0,31%), “Sustancias y productos químicos” (0,26%) y “Productos refinados del petróleo” (0,21%), mientras que la división con mayor incidencia negativa fue “Petróleo crudo y gas” (-0,10%). “Por otra parte, el nivel general del Índice de precios internos básicos al por mayor (IPIB) mostró un ascenso de 1,4% en el mismo período. En este caso, la variación se explica por la suba de 1,4% en los “Productos nacionales” y de 1,3% en los “Productos importados”. Asimismo, el nivel general del Índice de precios básicos del productor (IPP) registró un incremento de 1,3% en el mismo período, como consecuencia de la suba de 0,3% en los “Productos primarios” y de 1,6% en los “Productos manufacturados y energía eléctrica”. De acuerdo a lo publicado Sistema de índices de precios mayoristas (SIPM). (Ministerio de Economía de la República Argentina, 2025, p.4). En enero de 2025, el índice de ventas totales a precios constantes muestra una disminución de 10,5% respecto a igual mes de 2024. En enero de 2025, respecto al mes anterior, el índice de la serie desestacionalizada muestra un aumento del 4,2% y el índice de la serie tendencia-ciclo registró una variación negativa de 0,1%.

### *Factor Social*

La reducción del poder adquisitivo de los consumidores cordobeses podría verse afectada especialmente en el sector minorista, la empresa debería tener que ajustar sus ofertas

o vería una disminución en el volumen de venta lo que afectaría la rentabilidad de Redolfi S.R.L. Ante la brecha existente podría generar protestas o inestabilidad social, lo que afecta en cortes a la logística de distribución y a la operación de los puntos de venta minorista.

La Dirección General de Estadística y Censos presenta los resultados del operativo “Monitoreo de Condiciones de Vida – MCV” correspondiente al segundo semestre del 2024. Su objetivo principal es relevar las condiciones materiales de vida de las personas en los hogares del Gran Córdoba y conocer el impacto de los planes no monetarios del Gobierno de la Provincia de Córdoba en los hogares pobres e indigentes. Los resultados dan cuenta de que los planes no monetarios relevados en la encuesta lograron sacar de la condición de indigencia a 38.000 personas y de la pobreza a 54.000 personas. Asimismo, se observó que el 89% de las personas en condición de indigencia y el 89% de las personas en situación de pobreza residen en hogares beneficiarios de al menos uno de los planes no monetarios relevados. Considerando los ingresos monetarios, el porcentaje de personas en condición de pobreza se ubicó en 33,7% (576.000 personas, incluyendo a la población indigente), significando una caída de 4,9 puntos porcentuales respecto al segundo semestre del año 2023 y una disminución de 15,3 pp. respecto al primer semestre del año 2024. Al incorporar el impacto de los planes no monetarios, la cifra desciende a 30,5%, esto es 3,2 puntos porcentuales menos (abarcando a 522.000 personas). Así, la cantidad de personas en situación de pobreza no indigente se reduce un 11,1%, por lo que 54.000 personas salen de esta condición. Con respecto a la población en condición de indigencia, se ubicó en 5,2% (89.000 personas), significando una disminución de 1,9 puntos porcentuales respecto al segundo semestre del 2023 y un de 6,4 pp. respecto al primer semestre del año 2024. Al considerar el impacto de los planes no monetarios, la cifra disminuye 2.2 puntos porcentuales, ubicándose en el 3,0% (51.000 personas). Esto significa que el porcentaje de personas en condición de indigencia se reduce un 42,7% y 38.000 personas salen de la misma. (Estadística Córdoba, 2024).

### *Factor Tecnológico*

El cliente en la actualidad presenta una demanda más exigente. La competitividad está dada en cuanto a la rapidez de entrega y trazabilidad del producto. En una entrevista dada por Mariela Menghini a infobae, afirma que esto obliga a avanzar en una modernización, a invertir en tecnología y en sistemas informáticos avanzados. Implementar software de gestión nos permite ofrecer información precisa y garantizar entregas eficientes. Además, el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas ha cambiado la forma en que nos relacionamos con los clientes y cómo optimizamos nuestra operación. Por otro lado, el crecimiento del comercio

electrónico tuvo un impacto en la logística. El e-commerce puso en primer plano la importancia de la logística. Hoy, cualquier consumidor final entiende que detrás de cada compra hay toda una estructura de transporte y distribución. Antes, la logística era algo invisible para la mayoría, pero la pandemia aceleró este proceso y puso de manifiesto su rol esencial. (Infobae, 2025)

### *Factores Ecológicos*

Las empresas miden la sustentabilidad y evalúan su impacto ambiental, los principales indicadores ambientales son: Huella de carbono, consumo energético, uso de los recursos naturales como el agua, la gestión de residuos y el impacto en ecosistemas cercanos. Mariana Menghini en Infobae: La sustentabilidad también es un tema prioritario. Hoy, el transporte es una de las industrias que más contamina, por lo que debemos buscar alternativas para reducir nuestra huella ambiental, pero esto debe ir acompañado de políticas públicas que fomenten estas prácticas. La sustentabilidad en logística es un desafío porque el transporte terrestre, por definición, genera emisiones de carbono. Sin embargo, hay muchas acciones que podemos tomar para minimizar el impacto ambiental. Es importante comprometerse a reducir la huella de carbono a través de diversas iniciativas, como el reciclaje de insumos o, por ejemplo, como estamos haciendo en la empresa que presido, la creación de bosques corporativos para compensar las emisiones. También se puede colaborar con instituciones que promueven el reciclado de productos electrónicos y plásticos. Menghini (2025)

### *Factores Legales*

Se han derogado numerosas leyes y regulaciones con el objetivo de simplificar trámites y eliminar trabas burocráticas. La empresa deberá adaptarse a las nuevas reglas en el caso de operar con proveedores del exterior. El gobierno de Milei impulsó la ley bases que impacta en el cambio de legislaciones laborales, y en los cambios en leyes comerciales o regulatorias que surjan.

### *Análisis Cinco Fuerzas de Porter*

#### *Poder de negociación del cliente:*

Alto. Los clientes de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. son principalmente pequeños comercios como despensas, mini mercados y quioscos. Aunque individualmente tienen poco poder de negociación debido a su tamaño, la alta competencia en el sector les permite cambiar de proveedor fácilmente. La empresa mitiga este riesgo ofreciendo precios competitivos, descuentos por pago al contado y un servicio al cliente personalizado.

### *Amenaza de nuevos competidores:*

En el contexto actual de crisis económica en el país, los consumidores priorizan precios accesibles y una amplia variedad de productos. Aunque la empresa ya se destaca en estos aspectos, también ha incorporado servicios adicionales como entregas rápidas, planes de financiación y asesoramiento comercial, con el objetivo de marcar una diferencia frente a sus competidores. Por otro lado, ingresar al mercado de la industria alimenticia no es sencillo, ya que existen diversas barreras que dificultan la aparición de nuevos competidores. Entre los principales factores a considerar se encuentran: el posicionamiento de marca, la fidelidad de los clientes, las inversiones necesarias en infraestructura y publicidad, la contratación de personal capacitado y el cumplimiento de normativas legales y fiscales. Crear una empresa como Redolfi SRL no solo demanda una considerable inversión económica, sino también años de esfuerzo para ganar reconocimiento y confianza entre los consumidores. Por este motivo, se puede afirmar que el riesgo de que ingresen nuevos competidores en este sector es bajo.

### *Poder de negociación de los proveedores*

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., con un nivel de poder de negociación entre alto y moderado, distribuye productos de compañías importantes como Unilever, Kraft, Arcor y Massalín Particulares. Si bien la empresa cuenta con una extensa variedad de artículos, su oferta depende de estos proveedores. Cabe destacar que la empresa administra sus finanzas con atención, evitando deudas con sus proveedores, lo que resulta en una relación positiva con ellos. Asimismo, sus grandes volúmenes de compra contribuyen a un buen poder de negociación.

### *Amenaza de nuevos productos sustitutos*

Redolfi busca sostener su lugar en el mercado destacándose por vender marcas líderes. No obstante, la actual situación económica de Argentina lleva a los consumidores a preferir supermercados con marcas propias, más baratas, o bien marcas menos conocidas con precios más bajos.

### *Rivalidad entre competidores existentes*

La competencia en el sector mayorista de productos alimenticios es alta debido a la presencia de numerosos competidores en cada localidad donde A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. opera. Las empresas compiten principalmente en precio, servicio y cobertura geográfica. La empresa se distingue por su servicio al cliente, tiempos de entrega rápidos y asesoramiento comercial, lo que le permite mantener una posición competitiva

## *Análisis FODA*

### *Fortalezas*

- Trayectoria consolidada: Más de cinco décadas de experiencia en el sector mayorista, lo que le ha permitido construir una sólida reputación y confianza entre sus clientes.
- Cobertura geográfica: Presencia en la provincia de Córdoba y expansión hacia el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis, atendiendo a aproximadamente 3.500 clientes
- Diversidad de productos: Comercialización de una amplia gama de productos, incluyendo alimentos, bebidas, artículos de limpieza, perfumería y cigarrillos, lo que permite atender diversas necesidades del mercado.
- Alianzas con marcas reconocidas: Distribución de productos de marcas líderes, lo que fortalece la confianza y la reputación.

### *Oportunidades*

- Expansión de canales de venta digitales: Implementación de ecommerce para adaptarse a las tendencias del mercado y mejorar la experiencia del cliente
- Apertura de importaciones: La reciente apertura comercial en Argentina brinda oportunidades para acceder a una mayor variedad de productos y materias primas a costos potencialmente más competitivos.
- Expansión geográficas: Traslado y diseño de un nuevo centro de distribución para mejorar la eficiencia en el almacenamiento y distribución de productos
- Diversificación de productos: Incorporación de nuevas líneas de productos para satisfacer las cambiantes demandas del mercado

### *Debilidades*

- Falta de planificación en recursos humanos: Ausencia de un plan de gestión de recursos humanos y deficiencias en la comunicación interna, lo que puede afectar la eficiencia organizacional
- Limitaciones en comunicación externa: La carencia de una estrategia de comunicación externa y digital representa una debilidad significativa.

### *Amenazas*

-Inestabilidad económica: Cambios en políticas comerciales, tipos de cambio e inflación pueden afectar los costos operativos y márgenes de ganancia

-Competencia creciente: Elevada rivalidad en el sector de distribución mayorista, con empresas buscando diferenciarse por costos o rapidez de entrega

En este análisis FODA, se puede determinar las características que favorecen o no a la empresa. Cuando nos centramos en las debilidades internamente y asociándolo a un plan estratégico de marca empleadora, se detecta una debilidad con la ausencia del sector de recursos humanos y la gestión de los subsistemas. Si bien es una organización que se ha mantenido en el tiempo, creciendo en la cantidad de empleados, se considera que la ausencia del proceso de reclutamiento y selección adecuada junto con una correcta inducción, capacitaciones constantes ante el avance tecnológico, y ante los competidores del sector que de forma acelerada se van presentando. Desde unas décadas atrás, el avance tecnológico que podríamos llamarlo revolución, acompañado con la globalización y el alcance a los grandes mercados no solo en cuanto al alcance de productos sino también a la oferta laboral, es imperioso que las empresas presenten una propuesta de valor diferenciadora para que se posicione dentro de las mejores empresas para trabajar en el sector., esta propuesta de valor no se ve en A.J. & J.A. Redolfi.

Asumiendo la mirada del profesional de recursos humanos como necesaria para poder desarrollar todas las políticas y procesos que atañen al área y lo que conlleva con el objetivo de lograr ser una empresa potencial en cuanto a la gestión del capital humano y ser tentadora para que las generaciones actuales y futuras la vean como una *lover brand*, es necesario dar a este análisis un doble click en cada uno de las ausencias, por ejemplo la revisión del organigrama y la descripción de puestos, con el fin de que un buen reclutamiento ya sea para puestos junior como para puesto de responsabilidades de otro *seniority*, con habilidades de liderazgo, *mindset* digital e innovación. Como también en las políticas de retención de talento. Cabe volver a destacar que es de gran importancia tener en cuenta al capital humano de las empresas como principal diferenciador y de gran ventaja competitiva en las empresas, demostrando que afecta directamente a la productividad y eficiencia. Esto reduce la tasa de rotación y aumenta el sentido de pertenencia y la recomendación como marca empleadora. Sumamos a lo anteriormente dicho, la importancia de medir el desempeño de los empleados de la empresa, teniendo en cuenta que dichas evaluaciones son importantes para diferentes mediciones a nivel interno.

Todo lo que se ha mencionado es necesario tener en cuenta como base para poder implementar un plan estratégico de marca empleadora y poder lograr posicionamiento en A.J.

& J.A. Redolfi S.R.L. Y con un plan exitoso no solo diferenciarse de la competencia, dando un salto en su transformación sino también ser una empresa que atraiga a los mejores talentos, fidelizándolos y reteniéndolos con una propuesta de valor diferenciadora, la cual impacte directamente en la productividad y rentabilidad de la organización.

## Marco Teórico

El presente marco teórico se fundamenta en los conceptos de Marca empleadora y elementos fundamentales para la creación de una marca empleadora sólida. En un entorno empresarial altamente competitivo, las organizaciones reconocen cada vez más la importancia de construir una marca empleadora sólida como estrategia clave para atraer, comprometer y retener talento.

### *Marca empleadora*

El concepto fue introducido por Ambler y Barrow (1996), quienes lo definieron como “los beneficios funcionales, económicos y psicológicos que ofrece el empleo y que son identificados por el empleador”. (Ambler & Barrow, 1996, p.187).

Chiavenato (2011) destaca la necesidad de considerar a los empleados como activos estratégicos en la organización. Destaca en su concepto:

Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva. Por tanto, ese capital vale más en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. (Chiavenato, 2011, pág. 58)

Desde esta perspectiva, la marca empleadora se define como la imagen que la empresa proyecta hacia sus empleados actuales y potenciales, así como hacia la sociedad en general. Este autor resalta la importancia de construir una marca empleadora sólida a través de la implementación de prácticas de gestión de recursos humanos que promuevan un ambiente laboral positivo y un vínculo emocional entre los colaboradores y la organización.

Por otro lado, Alles (2014) señala que la marca empleadora no solo se construye a través de las prácticas internas de recursos humanos, sino también a partir de la percepción que tienen los clientes internos y externos de la empresa.

Para Alles (2014), define el concepto de marca empleadora

El término marca empleadora se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen positiva es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. En la actualidad la marca empleadora es un concepto

muy difundido, conocido también como “marca del empleador” y por la expresión inglesa *employer branding*”. Es la suma de la reputación y la experiencia que los empleados tienen al trabajar en la organización, así como la percepción que tienen los candidatos y la sociedad en general sobre la empresa como empleadora. (Alles, 2014, pág. 211)

Se toma como antecedente la publicación *La importancia del employer branding en el mercado laboral actual*, escrita por Paula Suárez en España (2024) y publicada en el sitio web *revistarecursoshumanos.com*, donde se concluye:

El *employer branding* no es simplemente una tendencia, sino una necesidad estratégica en el entorno laboral actual. Al construir una marca empleadora sólida, las organizaciones no solo atraen y retienen talento de calidad, sino que también fomentan una cultura corporativa que impulsa la motivación y el compromiso de sus empleados. A través de una propuesta de valor clara, una comunicación efectiva y la adaptación a las expectativas de las nuevas generaciones, las empresas pueden posicionarse como empleadores preferidos (Suárez, 2024, párr. 2).

Suarez (2024) define

El *Employer Branding*, o marca empleadora, es una estrategia en la gestión de recursos humanos actualmente. Se refiere a la reputación de una empresa como empleador y su propuesta de valor para los empleados. Este concepto va más allá de simplemente atraer talento; se trata de crear una identidad corporativa que resuene tanto con los empleados actuales como con los potenciales. (Suarez, 2024)

De acuerdo con Carolina Borracchia (2016), la marca empleadora se refiere a la reputación sobre cómo es trabajar en un lugar. Es la imagen de una organización ante sus colaboradores, tanto actuales como futuros.

Con el paso del tiempo, este enfoque se ha consolidado como una herramienta para alinear la propuesta de valor interna con la percepción externa del mercado laboral. Backhaus y Tikoo (2004) proponen un modelo de marca empleadora que distingue dos procesos: uno externo, orientado al reclutamiento de talento, y otro interno, centrado en la cultura organizacional y el compromiso de los empleados

#### *Elementos Clave de la Marca Empleadora*

Varios autores coinciden en que la construcción de una marca empleadora sólida implica la consideración de varios elementos clave. En primer lugar, se destaca la importancia de establecer una propuesta de valor al empleado clara y atractiva, que resalte los beneficios y oportunidades que ofrece la organización como empleador (Alles, 2014; Chiavenato, 2011). Asimismo, Chiavenato (2011) enfatiza la relevancia de promover una cultura organizacional fuerte y alineada con los valores y objetivos de la empresa, ya que esto contribuye a generar un sentido de pertenencia y compromiso por parte de los empleados. Por su parte, Alles (2014) hace hincapié en la importancia de gestionar de manera efectiva la comunicación interna y externa, asegurando que la imagen proyectada por la organización sea coherente con su identidad y valores.

Chiavenato (2020) define:

Los procesos de recursos humanos como las actividades y acciones sistemáticas que una organización lleva a cabo para gestionar eficazmente a su personal. Estos procesos incluyen actividades como la selección y contratación de empleados, el desarrollo de talento, la gestión del desempeño, la compensación y beneficios, entre otros. Desde esta perspectiva, los procesos de RRHH se conciben como un conjunto integrado de actividades que buscan maximizar el potencial humano en la organización.

En resumen, la integración efectiva de la marca empleadora y los procesos de recursos humanos implica la alineación de la cultura organizacional, la comunicación interna y externa,

y las prácticas de gestión de personal con la identidad y los valores de la empresa. Esto no solo fortalece la imagen de la organización como empleador preferido, sino que también contribuye al compromiso, la productividad y el éxito a largo plazo

*Propuesta de Valor para el Empleado (EVP)*

Borracchia (2016) afirma que:

La Propuesta de Valor al Empleado o *Employee Value Proposition* (EVP) es todo aquello que distingue a una organización y la hace atractiva para que un candidato o empleado la elija frente a la competencia. Es el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a cambio de las habilidades, capacidades y experiencia de sus colaboradores.

Pero, más allá de solo seleccionar y brindar beneficios, la EVP debe reflejar la esencia de la empresa: qué la hace única y qué representa, cuáles son los factores que hacen que las personas se sientan orgullosas y motivadas para iniciar o permanecer en ella, como la filosofía, el propósito o la cultura organizacional (Jaime, 2025).

## Diagnóstico y discusión

El diagnóstico realizado evidencia que A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. aún no ha desarrollado una estrategia clara de marca empleadora, lo que se traduce en una débil proyección de su identidad como empleador ante sus colaboradores actuales y potenciales en una época en la cual la carrera para atraer los mejores talentos está en auge constante. La carencia de este indicador impide a la empresa visualizar la importancia de contar con los elementos imprescindibles para construir una diferenciadora y sólida propuesta de valor al empleado, eje central para atraer, comprometer y fidelizar a los mejores talentos, palancas necesarias para llevar a la empresa a otro nivel de posicionamiento y productividad. Entendiendo que carece de políticas claves de procesos en reclutamiento, desarrollo, compensación y clima laboral, procesos que limitan la experiencia positiva del colaborador y afectando directamente en la percepción de la empresa como un excelente lugar para trabajar. Sin embargo, la organización posee atributos diferenciadores que podrían integrarse a una propuesta de valor auténtica y potente, como su trayectoria de más de 50 años, su presencia consolidada en el mercado y su potencial de crecimiento. A.J. & J.A. Redolfi tiene perspectivas de expansión, nuevos proyectos o la entrada en nuevos mercados, esto puede generar entusiasmo entre los profesionales que buscan oportunidades para desarrollarse profesionalmente y asumir mayores responsabilidades. Se encuentra un gran desafío en la comunicación de los elementos de la cultura organizacional alineados con el ADN de la empresa, lo que podría empoderarse como gran incentivo para la atracción de talentos que quieran desarrollar sus habilidades y expectativas de crecimiento en una empresa con potencial de crecimiento.

Para dar un salto exponencial en el mercado, es necesario que Redolfi enfoque sus recursos en la construcción de una marca empleadora que refleje su misión, visión y valores. Alineándose a la premisa que buscan los mejores talentos para decidir por una empresa para trabajar, es necesario la implementación de una propuesta de valor, clara, atractiva, alineada con las expectativas, lo que permitirá no solo mejorar la experiencia interna sino traspasar a través de la transformación de los empleados convirtiéndose en embajadores proyectando externamente una imagen fuerte, competitiva posicionada en el mercado laboral y deseada por los mejores talentos.

### Conclusión Diagnóstica

Es fundamental contar con los supuestos básicos de la administración de recursos humanos, esto permite establecer una propuesta de valor diferenciadora como marca empleadora. Estos

elementos son pilares fundamentales para sustentar la experiencia del colaborador y directamente impactan en la satisfacción, compromiso y retención. Monitorear como se sienten los empleados invita a la constante creación de un entorno donde el personal de la empresa se sienta valorado y vertiendo a la empresa lo mejor de sí. La propuesta de valor sólida no es solo la compensación económica, abarca más allá de lo monetario, una buena propuesta de valor es un abanico de beneficios que equilibran la vida laboral y personal influyendo directamente a la percepción de la empresa como un excelente lugar para trabajar.

Rol esencial de la organización y como *insight* de la temática a trabajar en cuanto a marca empleadora, destacando la importancia de tomarlo como rol esencial influyente en la atracción del talento externamente como internamente para fidelizar y retener.

Las empresas que no invierten en definir y comunicar su propuesta de valor, corren el riesgo de no ser reconocidas perdiendo la posibilidad de contar con la contratación de los buenos talentos del mercado. Una marca empleadora sólida comunica de manera efectiva los elementos de la cultura, misión, visión y valores, las oportunidades de crecimiento profesional y la propuesta de valor única que la empresa ofrece a sus empleados. Ser una empresa fuerte en el mercado necesita de una potente propuesta de valor y de un plan de marca llevado a cabo por profesionales para que los empleados lo sientan como un empleador deseado, se identifiquen, sientan sus valores alineados con los de la empresa, encuentren oportunidades de desarrollo, afirmando que estos son los más propensos a permanecer en la organización.

Concluyendo que Invertir en la marca empleadora con una diferenciadora propuesta de valor al empleado es invertir en capital humano, esto da ventaja competitiva sostenida en el tiempo fortaleciendo una cultura organizacional más sólida y, por consiguiente, en la búsqueda continua de los objetivos estratégicos de la organización. En un entorno empresarial dinámico y exigente, una marca empleadora fuerte es un pilar esencial para el éxito de una empresa y es lo que hoy necesita A.J. & J.A. Redolfi.

## Plan de implementación

### *Objetivos General*

Desarrollar e implementar un plan de marca empleadora atractiva en A.J Redolfi S.R.L. en colaboración con el área de recursos humanos con el objetivo de atraer, contratar y retener al mejor talento, mejorando la percepción del empleador con un eNPS de 90 en un plazo de 12 meses.

### *Objetivos Específicos*

Crear un área de RRHH liderado por un Lic. En gestión de recursos humanos, que lidere el plan estratégico de marca empleadora impactando en los procesos de gestión de Talento y consolidación de Marca de A.J. Redolfi S.R.L. Se estima un periodo de cuatro meses para la creación de dicha área.

Implementar un sistema de medición que proporcione información para dimensionar el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores de Redolfi como marca empleadora, a partir de la medición del eNPS, y así conocer los aspectos fuertes y débiles con el fin de proponer mejora continua en la propuesta de valor del empleado. El tiempo estimado para el inicio de la acción es de un mes comenzando el de agosto de 2025.

Desarrollar una propuesta de valor para el empleado a través de una estrategia de fidelización, orientados al bienestar físico y mental, así como también al desarrollo laboral de los colaboradores A.J.& J.A Redolfi S.R.L. con el fin de para aumentar el *engagement* y lograr un posicionamiento con un *eNPS* de 90 según la encuesta interanual dentro del próximo año.

### *Alcance*

#### *Recursos Humanos Involucrados*

Este plan impactará en la totalidad de los colaboradores de A.J. Redolfi S.R.L al finalizar la implementación, programándolos de forma escalonada desde los mandos medios y puestos de liderazgo hacia la totalidad de las dependencias.

#### *Alcance Geográfico*

Este proyecto involucra a la casa Central de la empresa Redolfi, ubicada en James Craik, expandiéndose posteriormente al resto de las regiones.

### *Alcance Temporal*

La gestión del plan tendrá una duración de 12 meses, comenzando el 1 de agosto de 2025 y culminando el 31 de julio de 2026, tiempo en el cual se podrá medir la eficiencia.

### *Limitantes*

Entre los limitantes que se puede encontrar al implementar el plan está la resistencia al cambio de algunos líderes o colaboradores, quienes podrían mostrar reticencias al nuevo ingreso y a nuevas prácticas especialmente si no se visualiza el cambio en corto plazo. También podría ser una dificultad la inversión total, si los socios no visualizan el cambio.

### *Acciones*

A continuación, se detallan las acciones que se ejecutarán en el plan estratégico de la Marca empleadora.

- *Creación del área de recursos Humanos*

El objetivo es contratar un profesional con habilidades de dirección con el fin de ejecutar la creación del área de recursos humanos, junto con las políticas y procesos de gestión de Talento para posicionar a A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. como Marca empleadora atractiva para atraer y fidelizar talento. Esta acción va a tener una duración de 4 meses, comenzando el 04 de agosto de 2025. Se contratará una consultora externa para analizar y diseñar, junto con los directivos la descripción del puesto, las habilidades requeridas, las tareas y responsabilidades que se le requerirá. Posteriormente se realizará el reclutamiento y selección del profesional hasta la creación del equipo completo necesario para cumplir con los procesos de Gestión de Talento.

Las acciones son:

Contratación de una consultora con la cual se definirá los objetivos y la estructuración del equipo necesario para el área (Gerente de RR.HH., analista de reclutamiento y selección, analista de beneficios, analista de marca empleadora, analista de compensaciones, formación, etc.). Esta acción estará a cargo del presidente de Redolfi srl. El tiempo estimado para la contratación será de 5 días.

Análisis y descripción del puesto de Gerente de RR.HH. y armado de propuesta laboral. (anexo I y II). Se presentará al directorio para su aprobación. El responsable de esta acción será la Consultora +rhAEG. Llevará un tiempo estimado de 7 días.

Publicación en redes y portales de empleo del anuncio de búsqueda para cumplir con el proceso de Reclutamiento y selección. Esta acción se dará por parte de la consultora +rhAEG. (Anexo III). Se publicará en los portales de empleo durante 2 semanas.

Realizar entrevistas individuales (anexo IV) a los candidatos, quienes luego pasaran por el proceso de assessment con un caso a trabajar, presentar y defender, finalizando con entrevista individual con el comité directivo. (Anexo V). Se realizarán durante el lapso de 3 semanas.

Presentación de la propuesta laboral al candidato seleccionado y, en caso de aceptación, la consultora realizará los exámenes pre ocupacionales. Esto será en la sexta semana del plan. La propuesta será presentada por los socios de Redolfi.

El proceso de inducción del nuevo gerente será realizado durante 4 semanas. Los directivos de la compañía. Comenzando del 22 de septiembre al 10 de octubre de 2025.

Estructurar el área de recursos Humanos, a cargo del Nuevo Gerente, quien presentará las necesidades para completar el equipo de cuatro analistas que implementarán los procesos de RR.HH. quienes definirán las políticas y procedimientos para reclutar y seleccionar personal. Crearán programas de formación y capacitación para el personal. Implementarán programas de evaluación de desempeño y *feedback*. Se establecerán políticas de compensaciones, beneficios y se realizará el plan estratégico de marca empleadora. Se estima que finalice el 30 de noviembre.

#### *Recursos a Utilizar*

Para llevar adelante el proceso de diseño, estructuración e implementación del área de Recursos Humanos en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se utilizarán los siguientes recursos clave:

*Recursos Humanos:* Participación activa de los socios y directivos de la empresa, quienes liderarán las decisiones estratégicas del proyecto.

Incorporación de la consultora externa +rhAEG, que brindará asesoramiento integral, ejecución de acciones específicas como el armado de descripciones de puestos, reclutamiento, selección y acompañamiento durante todo el proceso.

Posterior incorporación del Gerente de Recursos Humanos y, bajo su liderazgo, la selección y conformación del equipo de analistas (reclutamiento y selección, beneficios, compensaciones, formación, marca empleadora, etc.).

*Recursos Tecnológicos:* Herramientas digitales para el diseño y gestión de procesos, incluyendo portales de empleo, plataformas de reclutamiento y plataformas de formación online.

Dispositivos tecnológicos como notebooks y teléfonos corporativos para el nuevo Gerente.

*Recursos Materiales:* Espacios físicos y mobiliario para la instalación del nuevo equipo (oficina)

Material gráfico e institucional para la comunicación de la marca empleadora, publicaciones en redes y difusión de oportunidades laborales.

*Recursos Económicos:* Inversión en la contratación de la consultora +rhAEG, con un esquema de honorarios por paquete integral que abarca: Asesoramiento estratégico general, ejecución de acciones específicas Seguimiento y cierre del plan estratégico de implementación.

Presupuesto para publicación en portales de empleo, exámenes pre ocupacionales, y formación del nuevo equipo.

Asignación de recursos para el diseño e implementación de políticas de compensaciones, beneficios e iniciativas de fidelización del talento.

Presupuesto Total:

El presupuesto de esta acción es de \$18.624.994. (Anexo VI)

- Implementar un sistema de medición con el fin de evaluar el *eNPS*

Incorporar en el transcurso de un mes a la dinámica de la empresa la medición del *eNPS* (*employee net promotor score*), continuando semestralmente para monitorear la percepción de los colaboradores y cómo perciben a Redolfi como el mejor lugar para trabajar, detectando continuamente las oportunidades de mejora para robustecer la propuesta de valor del empleado. Esta propuesta da respuesta a la premisa: ¿Recomendarías a un amigo o familiar el ingreso a trabajar en A.J. & J.A Redolfi S. r.l.?

A continuación, se menciona los pasos de esta acción:

Presentar al directorio el objetivo de la implementación destacando el impacto en el posicionamiento como marca empleadora y en la mejora continua en la propuesta de valor al empleado.

Contratar la plataforma la cual recogerá a través de encuestas *online* las opiniones de los empleados.

Diseñar la Encuesta: Elaborar las preguntas en una encuesta clara con la pregunta principal: "¿Recomendarías a Redolfi como un buen lugar para trabajar con un amigo o familiar?" Incluyendo un apartado donde los colaboradores puedan dejar sus comentarios a partir de la pregunta ¿Algo más que quieras contarnos?

Comunicar a todos los empleados el propósito de esta acción vía mail (Anexo VII)

Automatizar la encuesta seleccionando el momento en el cual se enviará, eligiendo la frecuencia de reenvío y cantidad de recordatorio de forma automática. (Anexo VIII),

Analizar los índices de respuesta clasificando a los colaboradores en promotores siendo estos los que respondieron con puntuación 4 y 5, neutros con respuesta de 3, y detractores los 1 y 2.

Calcular el resultado de e NPS restando el porcentaje de detractores del de promotores.

Identificar áreas de Mejoras.

Crear un plan de acción basado en los resultados de la encuesta y los comentarios de los empleados.

Establecer metas y plazos para implementar las mejoras.

Comunicar los Resultados: Compartir los resultados de la encuesta y el plan de acción con los empleados.

Implementar esta acción semestralmente

La duración de esta acción será de un mes desde la presentación de los objetivos al directorio, el envío de la encuesta con un tiempo de siete días para responder, al análisis de resultado y presentación de los mismos a la compañía. (Anexo IX). El responsable de la acción es la Consultora contratada externamente y José Redolfi.

#### *Recursos a utilizar*

La acción de implementar un sistema anual de medición del eNPS (*Employee Net Promoter Score*), requerirá la utilización de los siguientes recursos:

*Recursos Tecnológicos:* Utilización de la plataforma digital app.slikpro.com para el diseño, distribución y análisis de la encuesta eNPS.

Sistemas de comunicación interna para el envío de las encuestas y de recordatorios automatizados.

Herramientas de proyección para la presentación del directorio.

*Recursos Humanos:* Participación activa de +rhAEG, quien será responsable de diseñar la encuesta, distribuirla, analizar los resultados y elaborar el informe final.

José Redolfi, como referente interno, coordinará la acción junto a la consultora, asegurando la alineación del proceso con la cultura y los objetivos estratégicos de la empresa.

Todos los empleados de Redolfi, quienes participarán respondiendo la encuesta.

*Recursos Económicos:* Presupuesto para la licencia de la plataforma utilizada para realizar la encuesta. Honorarios de la +rhAEG encargada de liderar y ejecutar la acción. Recursos para la implementación de futuras acciones de mejora, derivadas de los resultados eNPS

#### *Presupuesto Total*

El presupuesto total de esta acción será de \$1.500.000+ U\$300. (Anexo X)

- *Desarrollar Propuesta de Valor para el Empleado*

Con el objetivo de atraer, fidelizar y retener talento los mejores talentos mediante una robusta propuesta del valor al empleado, alineada a la cultura organizacional se llevará a cabo en un tiempo proyectado de entre 3 y 12 meses la creación de una propuesta de valor al empleado que será adaptativa en el tiempo de acuerdo a las necesidades que se presenten en las diferentes mediciones. Esta acción tendrá diferentes fases, iniciado por la consultora +rhAEG y posterior continuación del Gerente de RR.HH., quien será el responsable de continuar con el desarrollo de la propuesta de valor en conjunto con la consultora.

Paso a paso las acciones para el diseño de la PVE:

**Investigación:** Analizar en la compañía la percepción de los empleados a través de resultados de encuestas realizadas, entrevistas individuales, *focus group*. Realizar una investigación de mercado.

**Etapas de Análisis de Datos:** Analizar los datos obtenidos.

Etapa de Diseño: Definir los supuestos principales para la propuesta de valor al empleado en vado a lo recopilado. Desarrollar una política de compensaciones competitiva y equitativa. Crear un Manual de Beneficios que promueva el bienestar físico, psicológico y financiero de los empleados.

Etapa de Implementación: Implementar la EVP en colaboración con la consultora y el Gerente de RRHH

Etapa de Comunicación: Comunicar a todos los empleados.

Etapa de *feedback*: Definir encuesta donde los colaboradores puedan dar retroalimentación de la EVP.

Etapa de seguimiento: Monitorear los *kpis* de impacto.

Para realizar la acción se necesitará contar con los siguientes recursos:

*Recursos Humanos*: Consultora +rhAEG será responsable la investigación de mercado, análisis de la competencia, y la colaboración en el diseño de la EVP junto con el Gerente de RRHH. Una vez incorporado, asumirá la responsabilidad de liderar el desarrollo y la implementación de la EVP, trabajando en conjunto con la consultora externa.

Todos los empleados de Redolfi quienes participaran activamente en la fase de investigación como en las de retroalimentación.

*Recursos Tecnológicos*: Plataforma de encuestas

*Recursos Económicos*: Licencias de plataforma de encuestas. Honorarios de la consultora.

*Materiales* de comunicación: Presupuesto para el diseño y producción de materiales informativos sobre la EVP

*Presupuesto*

El presupuesto total de esta acción será de \$800.000 y U\$800. (Anexo XI)



## Conclusiones

A lo largo de este trabajo final de grado se pudo abordar en profundidad la historia, los hitos más importantes y la estructura de Redolfi, empresa con trayectoria de más de 50 años de experiencia en la distribución y comercialización de productos alimenticios, limpieza, perfumería y cigarrillos.

A partir de la investigación y diagnóstico realizado a través de herramientas de análisis, se evidencia fortalezas que permiten proyectarla como una organización potencial para la evolución. No obstante, presenta debilidades marcadas tales como la ausencia de un área específica de recursos humanos, protagonista en la gestión del talento, esta carencia constituye un riesgo para su reputación futura, diagnosticando la necesidad imperiosa de generar acciones que la posicionen como marca empleadora, sostenida por una propuesta de valor del empleado sólida y atractiva.

El gran desafío asume mejorar la percepción tanto interna como externa. La construcción de una propuesta de valor marcada por atributos que la diferencien constituirán elementos claves para el éxito del plan. Una marca empleadora fuerte es clave para atraer y fidelizar talento entendiendo que una imagen positiva incrementa el desempeño, el desarrollo y el compromiso interno. La implementación del plan estratégico de marca empleadora es de suma importancia para A. J & J. A Redolfi S.R.L. Afirmando que no intervenir en esta debilidad traería consecuencias en la retención y atracción de los mejores talentos.

### *Recomendaciones*

Para impulsar a la compañía como marca empleadora se sugieren diferentes acciones a partir de la implementación del área de recursos humanos:

#### *Alineación de la identidad corporativa desde el rol de empleador:*

Es fundamental el análisis del posicionamiento actual de la compañía para identificar los elementos clave en el desarrollo de una identidad corporativa centrada en el rol de empleador. Alineando así la cultura y el ADN organizacional con la identidad, integrando los valores. Es crucial diferenciar a la empresa de la competencia, resaltando sus características únicas y comunicando de manera clara y concisa la experiencia de trabajar en la organización.

#### *Formación de líderes:*

Implementación de plan de formación a los líderes para transmitir la cultura en el día a día corporativo reflejando lo que se tiene escrito a través de la gestión del talento.

*Implementar una estrategia de comunicación interna:*

Definir un plan de comunicación interna de la cultura y los valores, utilizando mecanismos de escucha para ajustar la propuesta de valor. Esto asegura que los colaboradores vivan la cultura y el ADN de la organización de manera alineada, proporcionando retroalimentación para el posicionamiento externo.

*Plan de retención:*

Se propone un plan estratégico de retención basado en el salario emocional, que incluye oportunidades de formación, desarrollo profesional y la mejora de las políticas de beneficios para aumentar la motivación y el *engagement* de los colaboradores.

*Creación de un portal de aprendizaje:*

Se propone la creación de un espacio de formación con diferentes temáticas, incluyendo capacitaciones necesarias para el rol, como necesarias para desarrollar habilidades blandas como liderazgo, comunicación, trabajo en equipo como también Excel, data *analytics*, seguridad e higiene. Esto posicionaría al colaborador como protagonista y autónomo de su desarrollo.

## Referencias

- Alles, M. (2014). *Diccionario de recursos humanos: Conceptos, prácticas y temas actuales*. Granica.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Borracchia, C. (2016). *Employer branding: Cómo construir una marca empleadora*. Temas Grupo Editorial.
- Borracchia, C. (2020). *Data driven employer branding: La transformación digital de la gestión de la marca empleadora* (1.ª ed.). Nicolás Agustín Di Candia.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Pearson.
- Estadística Córdoba. (2024). *Condiciones de vida e impacto de programas no monetarios en el segundo semestre del 2024*. Recuperado de <https://estadistica.cba.gov.ar/publicacion-sfi/condiciones-de-vida-e-impacto-de-programas-no-monetarios-en-el-segundo-semester-del-2024/>
- Glassdoor. (2021). *Report: What job seekers want in 2021*. Recuperado de <https://www.glassdoor.com>
- Jaime, H. (s.f.). *Propuesta de valor al empleado (EVP): Clave para atraer y fidelizar talento*. Pandapé. Recuperado de <https://www.pandape.com/blog/propuesta-de-valor-al-empleado>
- Jaime, L. (2025). *Propuesta de valor para el empleado en tiempos de cambio*. Editorial Innovar.

Menghini, M. (2025, 22 de marzo). *La sustentabilidad y la innovación como pilares del futuro del transporte de carga*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/movant/2025/03/22/la-sustentabilidad-y-la-innovacion-como-pilares-del-futuro-del-transporte-de-carga/>

Ministerio de Economía de la República Argentina. (2025, marzo). *Sistema de índices de precios mayoristas (SIPM)* (Vol. 9, No. 13).

Observatorio del Derecho a la Ciudad. (2025, abril). *Análisis exhaustivo de las nuevas políticas cambiarias y el acuerdo con el FMI en Argentina (abril 2025)*. Recuperado de <https://observatoriociudad.org/an%C3%A1lisis-exhaustivo-de-las-nuevas-pol%C3%ADticas-cambiarias-y-el-acuerdo-con-el-fmi-en-argentina-abril-2025/>

Randstad. (2024). *Argentina 2022 country report*. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/s3fs-media/ar/public/2022-07/Argentina%202022%20country%20report.pdf>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: Gestión y comunicación* (1.<sup>a</sup> ed.). La Crujía.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Suárez, P. (2024). *La importancia del employer branding en el mercado laboral actual*. Revista Recursos Humanos. <https://www.revistarecursoshumanos.com/la-importancia-del-employer-branding>

Tosoni, C. (2019). *Qué es y cómo impacta la marca empleadora en una empresa de software* (Tesis de grado, Universidad Nacional de Mar del Plata). Repositorio institucional.

## Anexos

### *Anexo I*

Descripción del Puesto: Gerente de Recursos Humanos

#### 1. Identificación del Puesto

Título del Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
Reporta a	Gerente General / Director Ejecutivo
Supervisa a	Analistas de RRHH, Asistentes de RRHH

#### 2. Principales Funciones

Reclutamiento y selección. Identificar las necesidades futuras de personal, planificando el reclutamiento y la retención del talento.

Diseñar e implementar programas de capacitación y planes de desarrollo.

Gestionar y evaluar el desempeño de los colaboradores

Diseñar e implementar planes de compensaciones y beneficios

Asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones laborales.

Fomentar un excelente clima laboral.

Asegurar que la empresa cumpla con las normas de seguridad e higiene.

Posicionar a la empresa como un empleador atractivo.

Desarrollar e implementar políticas y procedimientos de RRHH.

Elaborar informes y estadísticas de gestión de RRHH.

#### 4. Especificaciones del Puesto

Requisito	Detalle
-----------	---------

Educación	Licenciatura en Recursos Humanos,
Experiencia	Mínimo 5 años en puestos de gestión de RRHH.
Habilidades	Comunicación, liderazgo, negociación, resolución de problemas.
Conocimientos	Gestión de proyectos

#### 5. Condiciones de Trabajo

Horario	Full Time
Ubicación	Oficina James Craik

Fuente: Elaboración propia

## Anexo II

### Propuesta Laboral – Gerente de Recursos Humanos

#### Gerente de Recursos Humanos

*Buscamos a un líder visión estratégica liderazgo sólido y habilidades de gestión para consolidar el área de RR.HH., enfocado en potenciar la marca de la empresa a través de la cultura organizacional y el desarrollo del talento.*

#### Jornada Laboral

#### Horario:

De lunes a viernes, de 8:30 a 16:30 hs.

*Promovemos un equilibrio saludable entre vida personal y profesional.*

#### Herramientas provistas:

Notebook corporativa


Teléfono celular de empresa


Propuesta Económica

 Sueldo mensual bruto: \$2.900.000

 Premios trimestrales por desempeño

Bono anual de acuerdo a rentabilidad

 Asignación para indumentaria laboral (trimestral)

 Obra Social: Swiss Medical

*Cobertura médica de excelencia para vos y tu grupo familiar.*


#### Beneficios Adicionales

#### Descuentos y Bienestar:

Descuentos en comercios y gimnasios

Planes de bienestar y salud

Desarrollo y Futuro

 *Formarás parte de una empresa que valora el crecimiento profesional, la innovación y el compromiso humano.*

 *Estamos entusiasmados por tu incorporación y por construir juntos un gran futuro.*

Fuente: Elaboración propia

## Anexo III

Aviso para portales de reclutamiento



**¡ÚNETE A NUESTRO EQUIPO!**

**ESTAMOS BUSCANDO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

**REQUISITOS:**

Para trabajar en casa central #JamesCraik Horario Full time. 🧑🏻🧑🏻

Requisitos:

- 👉 Licenciatura en Recursos Humanos, Administración de Empresas o afín..
- 👉 Experiencia en puestos similares.
- 👉 Conocimientos en web, excel avanzado.
- 👉 Compromiso a trabajar a largo plazo.

Disponibilidad Horaria para trabajar en oficinas en James Craik.

#busquedalaboral  
#busquedadeempleo  
#recursoshumanos  
#trabajo  
#Mercadoempleadora

**OFRECEMOS:**

- Salario competitivo.
- Prestaciones y Seguridad Social.
- Ambiente laboral saludable.
- Desarrollo profesional.

**Envía tu cv:**

Si cumplís con los requisitos y te interesa la oportunidad, envíanos tu cv a [rrhh@rAEG.com.ar](mailto:rrhh@rAEG.com.ar) con el ASUNTO : GERENTE RRHH

Fuente: Elaboración Propia

*Anexo IV*

A Continuación, se presenta el formato de entrevista, con diferentes preguntas a optar para indagar al candidato en base a la posición requerida

## 1era Entrevista

*Presentación del Entrevistador*

Breve presentación de la empresa y el propósito de la entrevista.

Explicación del rol del Gerente de RRHH y su importancia en la marca empleadora.

*Presentación del candidato*

Se le pide al candidato que se presente desde lo personal, la formación y su experiencia laboral, expectativas

*Posibles preguntas abiertas*

¿Cuál es tu experiencia en planes donde el objetivo es atraer y seleccionar al mejor talento?

¿Qué estrategias has implementado para el reclutamiento?

¿Qué tipo de entrevista, pruebas realizarías para identificar a los candidatos que se alineen con la cultura de la empresa?

¿Cuáles serían las métricas de medición en términos de reclutamiento?

¿Contas con experiencia en el diseño o evolución de puestos de trabajo para fortalecer la marca empleadora de la empresa?

¿Cuáles son los métodos que utilizarías para evaluar el desempeño?

¿Contas con experiencia en armado de políticas y procesos de compensaciones, remuneración y beneficios que atraigan y retengan talento?

¿Cómo lo harías si tuvieras disponible la inversión?

¿Qué acciones llevarías a cabo para fomentar un ambiente laboral positivo?

¿Cuál es su experiencia en el diseño e implementación de programas de capacitación y desarrollo?

¿Cómo alinea estos programas con la estrategia de marca empleadora de la empresa?

¿Cuál es su visión de una marca empleadora sólida y cómo la construiría en nuestra empresa?

¿Qué medios utilizaría para comunicar nuestra marca empleadora a candidatos potenciales?

Fuente: Elaboración propia

*Anexo V*

Caso de negocio para que el candidato prepare y defienda.

Título del Caso: "Renovación y Reestructuración en 'Marmetto Hermanos'"

*Contexto:*

Marmetto Hermanos es una mediana de venta de insumo agropecuarios que ha experimentado hace una década el fallecimiento de su fundador quien llevaba el control de la empresa y tomaba todas las decisiones, pero a pesar de eso ha tenido un crecimiento rápido en los últimos años. Sin embargo, esta evolución no ha sido acompañado de una estructura organizacional clara, ni objetivos claros. El organigrama actual no se condice con las funciones, las responsabilidades se superponen, y la comunicación interna es deficiente. Un diagnóstico reciente reveló debilidades significativas en el trabajo en equipo, la falta de claridad en los roles y una resistencia general al cambio. En los últimos meses, se han jubilado varias personas, se ha incorporado personal conocido de los empleados, pero muchos de ellos renunciaron antes de la efectividad. Esto generó preocupación en los herederos de la empresa entendiendo que la empresa necesita innovar para mantenerse competitiva en un mercado en rápida evolución y posicionarse en el mercado como una marca empleadora atractiva, aceptando que ninguno de ellos puede afrontar ese rol ya que sus profesiones distan de las requeridas.

El Desafío:

Deciden contratar a un nuevo Gerente de RR.HH., quien tendrá las funciones de

Evaluar y reestructurar la compañía definiendo un nuevo organigrama, definir roles

Implementar procesos y políticas claras para mejorar la productividad de las áreas.

Fomentar cultura

Liderar al equipo a través de la transición y superar la resistencia al cambio.

Además de las responsabilidades ya mencionadas, el Gerente de RRHH también deberá

Desarrollar y promover la marca empleadora: Definir qué hace a "Marmetto Hermanos" un excelente lugar para trabajar y comunicar esto de manera efectiva a candidatos y empleados.

Asegurar la coherencia de la marca empleadora: Garantizar que la cultura, los valores y las prácticas de la empresa se alineen con la imagen que se proyecta como empleador.

Medir y mejorar la percepción de la marca empleadora: Utilizar métricas como encuestas de satisfacción, reseñas en línea y el *Employee Net Promoter Score (eNPS)* para evaluar y mejorar la reputación de la empresa como empleador.

*Tareas para el Candidato:*

**Análisis de la situación:** El candidato debe analizar la información proporcionada sobre Marmetto Hermanos y el diagnóstico del equipo. Debe identificar los principales problemas y desafíos a los que se enfrenta el área.

**Propuesta de reestructuración:** El candidato debe proponer un nuevo organigrama para el área, definiendo roles, responsabilidades y líneas de reporte claras. Debe justificar su propuesta y explicar cómo resolverá los problemas identificados.

**Plan de implementación:** El candidato debe desarrollar un plan detallado para implementar la reestructuración y los nuevos procesos de trabajo. Debe incluir estrategias para comunicar los cambios, capacitar al equipo y gestionar la resistencia al cambio.

**Estrategia de innovación:** El candidato debe proponer iniciativas para fomentar la innovación dentro del área. Debe explicar cómo motivará al equipo a generar ideas nuevas, experimentar y adaptarse a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado.

**Criterios de Evaluación:**

**Presentación y defensa:** El candidato debe presentar su caso de negocio y sus propuestas ante un panel de entrevistadores. Debe estar preparado para responder preguntas y defender sus ideas.

Criterio	Descripción
Innovación	Propone soluciones creativas e innovadoras para las oportunidades de mejora de Marmetto Hermanos.
Resistencia al Cambio	Identifica posibles limitantes al cambio y propone estrategias efectivas

Liderazgo	Demuestra habilidades de liderazgo, comunicación, motivación y gestión de equipos.
Análisis y Planificación	Demuestra capacidad de análisis basado en datos, analiza la situación, identificar problemas, planifica soluciones.
Pensamiento Estratégico	Demuestra comprensión del contexto macro y alinea sus propuestas con los objetivos estratégicos de la empresa, incluyendo el posicionamiento como marca empleadora.
Marca Empleadora	¿El candidato propone estrategias claras y efectivas para desarrollar, promover y medir la marca empleadora de Marmetto Hermanos? ¿Cómo planea atraer y retener talento a través de esta marca?
<p>Presentación y defensa: El candidato debe presentar su caso de negocio y sus propuestas ante</p> <p>Preguntas para el Candidato durante la Presentación y Defensa:</p> <p>¿Cuáles serían las acciones a seguir incluyendo tiempos para construir la marca empleadora de Marmetto?</p> <p>¿Cuáles serían los <i>Krs</i> y <i>kpis</i> para evaluar el éxito del plan propuesto?</p> <p>¿Cómo se aseguraría de que la experiencia del empleado se alinee con la promesa de la marca empleadora?</p> <p>Enumera tres principales estrategias específicas a implementar para mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados</p>	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo VI

## Presupuesto Acción

Concepto	Costo Unitario	Costo Total
Contratación de Consultora	\$1.000.000	\$4.000.000
Suscripción en portales de empleos	\$150.000	\$300.000
Alquiler de sala para entrevistas con servicios	\$250.000	\$500.000
Proceso de selección Puesto Gerente	\$2.900.000	\$2.900.000
Costo de Pre ocupacionales Básico de Ley + especiales + Psicológicos	\$200.000	\$1.000.000
Notebook <i>Notebook</i> HP Book 14-dq0760dx Gris Intel Celeron N4120	\$974.999	\$974.999
Teléfono celular Samsung Galaxy A35 5g	\$559.999	\$599.999
Acondicionamiento de oficina	\$700.000	\$700.000
Proceso de selección junior	\$1.200.000	\$4.800.000
4 Notebook para analistas HP Book 14-dq0760dx Gris Intel Celeron N4120	\$712.499	\$2849996
Total		\$18.624.994

*Anexo VII*

## Comunicación de encuesta

Hola, I.,

Llegó la primera edición de Impacto R 2025, EL momento para reflexionar sobre nuestro día a día. Tu voz es esencial para que sigamos impulsando nuestro impacto,

Psst... Para esta edición nos proponemos lograr un 96% de participación. ¿Te sumas al desafío de superarlo?

Tus respuestas son 100% confidenciales.

¡Muchas gracias!

Fuente: Elaboración propia

## Anexo VIII

## Diseño de encuesta y sus dimensiones para encuesta de impacto

<b>DIMENSIONES</b>	
<b>Propósito</b>	
En Redolfi queremos brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes ¿consideras que vamos avanzando a esa dirección?	1 2 3 4 5
¿Consideras que estás contribuyendo a ese propósito?	1 2 3 4 5
<b>Claridad</b>	
¿En mi equipo tenemos claridad sobre el impacto que generamos con nuestro trabajo?	1 2 3 4 5

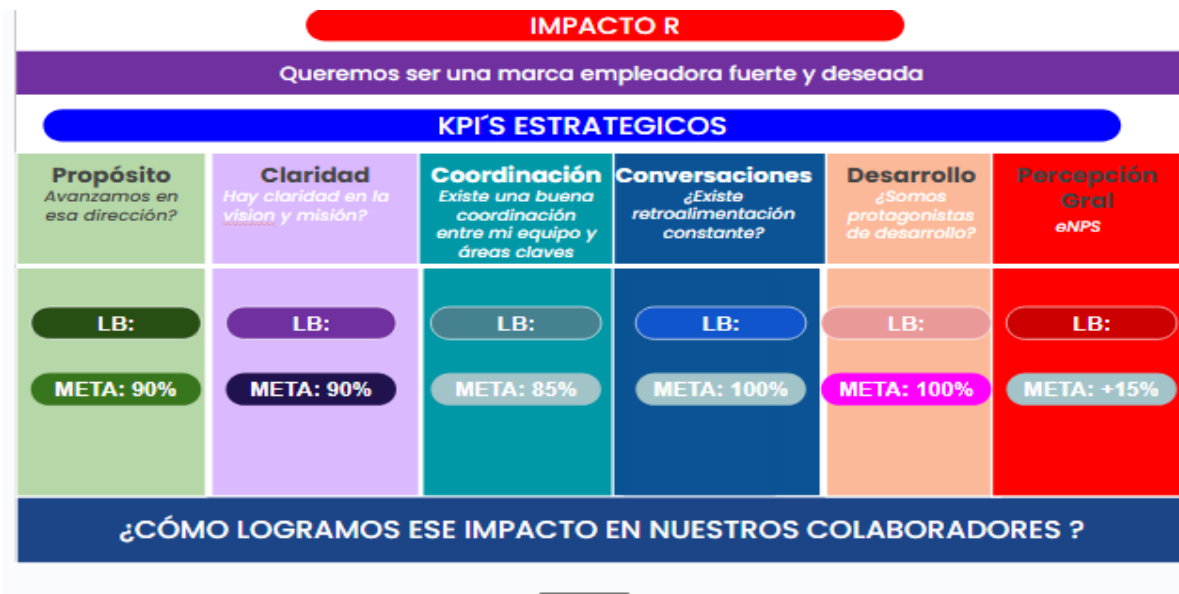
<p>¿Tengo claridad de lo que se espera de mí para impactar con mi trabajo?</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p><b>Coordinación</b></p>	
<p>¿Existe una buena coordinación entre mi equipo y áreas claves para entregar valor a nuestros clientes?</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p><b>Conversaciones</b></p>	
<p>¿Las conversaciones que tengo son de calidad y me permiten accionar?</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p><b>Desarrollo</b></p>	
<p>¿Participas de espacios que permiten desarrollarme?</p>	<p>1 2 3</p>

	4 5
¿Soy protagonista de mi desarrollo dentro y fuera de Redolfi S.r.l participando en espacios de aprendizaje?	1 2 3 4 5
<b>Percepción General</b>	
¿Recomendarías a Redolfi como un buen lugar para trabajar a un amigo o familiar?"	1 2 3 4 5

Fuente: Elaboración propia

*Anexo IX*

Modelo de Resultado a presentar al directorio



Fuente: Elaboración propia

Anexo X

Presupuesto Acción

Concepto	Costo Unitario
Plataforma SlikPro anual	U\$ 300
Honorarios de consultora	\$500.000
Futuras Acciones	\$1.000.000
Total	\$1.500.000+ U\$300

*Anexo XI*

Presupuesto de Acción

Concepto	Costo Unitario
Intervención de Consultora +rhAEG	\$500.000
Plataforma de encuestas costo anual	U\$200
Diseño de Manual de Beneficios	\$200.000
Software para análisis de datos (Power bi)	U\$600
Materiales de comunicación interna	\$100.000
Total	\$800.000 + U\$ 800

*Anexo XII*

A continuación, se detalla la inversión total

Concepto	Costo U\$	Costo Total \$
Acción 1	-	\$18.624.994
Acción 2	U\$300	\$1.500.000
Acción 3	U\$800	\$800.000
Total	\$1100	\$20.924.994