

# TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Tecnosoftware

Autor/es:

Bello, Sabrina Eleana – LU<sup>o</sup> 1101632

Dettler, Kendra – LU<sup>o</sup> 1102054

Dey, Cecily – LU<sup>o</sup> 1102588

Mazzitelli, Agustina – LU<sup>o</sup> 1102395

Carrera:

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Tutor:

Lic. Iovine, Mariano / Lic. Reboledo, Gabriel

Año: 2021

## ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN .....	5
DESARROLLO .....	6
1. Presentación y análisis de la organización .....	6
1.1 Identidad corporativa .....	6
• Filosofía corporativa .....	6
◦ Visión .....	6
◦ Misión .....	7
◦ Valores .....	7
◦ Historia.....	8
◦ Cantidad de empleados .....	9
◦ Hitos recientes .....	9
◦ Reseña del Socio Fundador Aníbal Bidone .....	9
• Cultura corporativa .....	10
◦ Valores .....	10
◦ Creencias.....	10
◦ Pautas de conducta.....	10
◦ Red cultural.....	11
■ Paradigma cultural .....	11
1.2 Capacidad estratégica.....	16
• Recursos.....	16
• Competencias.....	18
• Estrategia genérica de Mintzberg .....	18
◦ Ubicación de la actividad medular .....	18
◦ Diferenciación de la actividad medular.....	19
◦ Elaboración de la actividad medular.....	20
• Modelo de negocio.....	20

1.3 Políticas corporativas.....	22
• Políticas de servicio.....	22
• Políticas de precios .....	23
• Políticas de recursos humanos .....	23
• Políticas de contratación .....	24
• Políticas de comunicación .....	24
• Políticas de venta .....	26
• Políticas de diseño de producto .....	26
1.4 Análisis FODA.....	27
• Fortalezas.....	27
• Oportunidades .....	27
• Debilidades.....	28
• Amenazas .....	28
1.5 Análisis de la comunicación.....	28
• Comunicación interna.....	28
• Comunicación externa.....	29
2. Análisis del entorno organizacional .....	31
2.1 Macroentorno .....	31
• Político .....	31
• Económico.....	34
• Social .....	36
• Tecnológico .....	37
• Ecológico .....	39
• Legal.....	41
2.2 Meso entorno .....	42
• Sector .....	42
• Industria .....	42

• Mercado .....	43
2.2.1 Análisis del Meso entorno: Las Cinco Fuerzas de Porter .....	43
2.3 Microentorno.....	45
2.3.1 Análisis de la competencia.....	45
2.3.1.1 Benchmarking.....	45
2.3.1.2 Grupos estratégicos .....	49
3. Identificación de los stakeholders de Tecnosoftware .....	57
3.1 Criterios para el armado del repertorio .....	57
3.2 Repertorio de stakeholders de la organización .....	60
4. Análisis de los stakeholders de Tecnosoftware .....	86
4.1 Análisis general .....	86
• Gestión de vínculos: El modelo de Rawlins.....	86
4.2 Análisis específico de los públicos .....	93
• Sistema de variables generales .....	93
• Sistema de variables específicas .....	94
4.2.1 Gobierno.....	97
4.2.2 Medios de comunicación .....	100
4.2.3 Público Interno.....	101
4.2.4 Clientes.....	103
4.2.5 Proveedores.....	104
4.2.6 Comunidad .....	105
5. Identificación de problemáticas de Relaciones Públicas .....	107
5.1 Publico Interno.....	107
5.2 Gobierno .....	108
5.3 Medios .....	110
5.4 Proveedores .....	110
5.5 Clientes .....	111
5.6 Comunidad .....	112
6. Plan de Relaciones Públicas.....	114

6.1 Campaña “Evoluciona” .....	114
6.1.1 Público Objetivo .....	114
6.1.2 Problemática Público Interno .....	115
6.1.3 Objetivo general de la campaña .....	116
6.1.4 Estrategia .....	117
6.1.5 Mensajes claves.....	117
6.1.6 Tácticas .....	117
6.1.7 Capacitaciones a comunicar .....	120
6.1.8 Métodos de evaluación y control.....	120
6.1.8.1 Método control de tácticas.....	120
6.1.8.2 Método de evaluación del objetivo.....	124
6.1.9 Calendarización y presupuesto.....	126
6.1.10 Materialización de las tácticas .....	127
6.2 Campaña “Conocé a Tecnosoftware” .....	136
6.2.1 Público Objetivo.....	136
6.2.2 Problemática Fundaciones .....	137
6.2.3 Problemática Medios de Comunicación .....	137
6.2.4 Objetivo general de la campaña .....	138
6.2.5 Objetivos específicos de la campaña.....	138
6.2.5.1 Medios específicos de comunicación .....	138
6.2.5.2 Fundaciones .....	138
6.2.6 Estrategia general.....	138
6.2.7 Estrategias específicas .....	139
6.2.7.1 Fundaciones .....	139
6.2.7.2 Medios específicos de comunicación .....	139
6.2.8 Mensajes claves generales.....	139
6.2.9 Mensajes claves específicos .....	139
6.2.9.1 Medios específicos de comunicación .....	139
6.2.9.2 Fundaciones .....	140
6.2.10 Tácticas .....	140
6.2.10.1 Tácticas generales.....	140
6.2.10.2 Tácticas específicas .....	141
6.2.11 Métodos de evaluación y control.....	143
6.2.11.1 Método control de tácticas .....	143
6.2.11.2 Método de evaluación .....	145
6.2.12 Calendarización y presupuesto.....	145
CONCLUSIÓN.....	146
ANEXOS .....	148
BIBLIOGRAFÍA.....	156
GLOSARIO .....	158
• Glosario del sector/industria.....	158
• Glosario de Relaciones Públicas .....	177

## INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Integrador Final (TIF) aborda una investigación, análisis y diagnóstico sobre Tecnosoftware; y así posteriormente realizar un Plan de Relaciones Públicas para la empresa. Para ello, se ha llevado a cabo la aplicación de conceptos tanto transversales como particulares que se han visto y trabajado durante el transcurso de toda la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales.

El objetivo para el siguiente trabajo es desarrollar la capacidad de aplicar, de manera integral, los conocimientos adquiridos en el transcurso de los años anteriores. Asimismo, para poder lograr el objetivo y lograr un hito significativo en el campo profesional, haremos un aporte original en cuanto a la creación y el diseño de un Plan de Relaciones Públicas.

Como se ha descrito anteriormente, se trabajará con la empresa Tecnosoftware, la cual se fundó en Argentina en 1985 y comenzó a expandirse a otros países como Chile, Perú, México, Colombia y España. Sin embargo, para llevar a cabo el presente trabajo integrador final nos hemos concentrado en analizar a Tecnosoftware Argentina. Dicha empresa se dedica principalmente en hacerle la vida más fácil a sus clientes a través del uso inteligente de IT, además se especializa en crear soluciones de desarrollo de software para hacer frente a los desafíos de negocio, generando relaciones de largo plazo basadas en la confianza, la calidad y el compromiso.

A lo largo de este trabajo se realizó un análisis de la organización, del sector y del entorno. También se realizó un análisis y diagnóstico de Relaciones Públicas. Posteriormente identificamos problemáticas de comunicación; y a partir de ello realizamos un Plan de Relaciones Públicas con dos campañas con sus respectivos objetivos, públicos, tácticas y métodos de control y evaluación. Finalmente realizamos un glosario de la empresa/sector y uno de Relaciones Públicas para poder comprender mejor los conceptos utilizados a lo largo del Trabajo Integrador Final.

## DESARROLLO

### 1. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Para comenzar, en este apartado realizaremos una presentación acerca de las características y aspectos principales de la empresa Tecnosoftware. La finalidad es realizar un análisis acerca de la identidad de la organización para conocer en profundidad la misma y a partir de ello, realizar un análisis del entorno, una identificación y análisis de los stakeholders de la misma. Este análisis se compone de: *identidad corporativa, capacidad estratégica y políticas corporativas*.

#### **1.1. IDENTIDAD CORPORATIVA:<sup>1</sup>**

Tecnosoftware es una empresa multinacional conformada por un amplio equipo de profesionales especializados en múltiples tecnologías y con experiencia en diversas áreas claves de IT. Tecnosoftware SRL® es una empresa de la industria de software que desarrolla y gestiona soluciones para la automatización administrativa, financiera, comercial y dirección estratégica de las empresas de los rubros: Comercial, Hotelería, Construcción, Educación, Servicios Básicos, Salud y Transporte Terrestre.

La empresa tiene una experiencia de más de 36 años y se encuentra especializada en servicios de sistemas, la resolución de problemas y el desafío de incorporar conocimientos en pos de objetivos productivos.

- **Filosofía Corporativa:**

#### **Visión<sup>2</sup>:**

“Ser reconocidos como la empresa con mayor identidad en el desarrollo de software y soluciones para la automatización empresarial a nivel nacional, incrementando las oportunidades del mercado empresarial utilizando un modelo innovador y efectivo orientado a alcanzar los más altos niveles de automatización administrativa”.

Tecnosoftware busca posicionarse cómo la empresa con mayor identidad en el desarrollo del software. Además, buscan promover la automatización de las empresas a nivel nacional utilizando formas innovadoras para consolidar altos niveles de automatización administrativa.

---

<sup>1</sup> Tecnosoftware. Sobre Nosotros. Consultado el 02/04/2021. Extraído de: <https://www.Tecnosoftware.com/index.html>

<sup>2</sup> Tecnosoftware. Home. Consultado el 05/04/2021. Extraído de <https://www.Tecnosoftware.com/index.html>

Tecnosoftware se preocupa por la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus clientes. Esta visión se compone principalmente por el deseo de la empresa de concretarse como la líder en el mercado y además incluye los parámetros estandarizados para la organización. Se encuentra implícito la cuestión de los estándares de calidad que busca la empresa, ya que Tecnosoftware se encarga de incorporar la calidad en todo el ciclo de vida del software y la infraestructura, por ello describe que están orientados a alcanzar los más altos niveles de automatización administrativa, brindando los mayores niveles de digitalización a la propuesta de valor y la operación del negocio.

### **Misión<sup>3</sup>:**

“Incrementar la base instalada y posicionar nuestras soluciones en el mercado nacional contribuyendo así al desarrollo social y económico a través de la promoción de las TIC”.

Tecnosoftware en su misión propone su razón de ser, además explica el sentido de la organización. La empresa propone ampliar la cantidad de clientes para que de esta manera Tecnosoftware posicione sus servicios dentro del mercado promocionando las tecnologías de la información y la comunicación. Podemos destacar la importancia de Tecnosoftware por diferenciarse sobre sus competidores, equilibrando lo comercial (sus productos) con las demandas de sus clientes.

### **Valores<sup>4</sup>:**

- Pasión y compromiso.
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Empatía y entendimiento de nuestros clientes.
- Conocimiento e innovación.
- Motivación e inspiración.

Tecnosoftware se focaliza en transmitir pasión y compromiso en todos sus trabajos, refiriéndose a que los empleados estén motivados por realizar las diferentes tareas y que además que estos cumplan con sus obligaciones haciendo un poco más de lo esperado. El trabajo en equipo es otro aspecto para destacar ya que esto permite obtener muchos puntos de vista, intercambio de ideas y generar tanto mayor productividad como creatividad en el desarrollo de los servicios. Por otro lado, mencionan como valor la comunicación, pero esta

---

<sup>3</sup> Tecnosoftware. Home. Consultado el 05/04/2021. Extraído de: <https://www.Tecnosoftware.com/index.html> t/

<sup>4</sup>Tecnosoftware. Home. Consultado el 05/04/2021. Extraído de: <https://www.Tecnosoftware.com/index.html>

no se practica de la mejor manera, si bien tiene canales internos de comunicación, los canales externos no son bien gestionados; por lo tanto, este valor no los representa en su totalidad. Asimismo, mencionan el entendimiento y la empatía con los clientes como un valor principal, debido a que los clientes son un stakeholder muy importante para la organización ya que, sin ellos, no podrían brindar servicios. Como los servicios que brindan son a medida y pensados especialmente para cada cliente es necesario lograr una empatía, poniéndose en el lugar de estos. Fomentan una actitud de servicio centrada en la empatía, en donde promueven el contacto directo con cada equipo y principalmente buscan enfocarse en mantener una comunicación constante y fluida con ellos. Los empleados se enfocan en brindar una visión integrada y flexible para poder posibilitar el crecimiento y desarrollo de las capacidades de sus clientes y que estos sean capaces de evolucionar, crecer y continuar adaptándose a los cambios.

Además, resaltan el conocimiento e innovación como valor ya que dentro de esta industria es muy importante innovar, buscar cosas nuevas, tener nuevos conocimientos y nuevas formas de realizar los servicios. El conocimiento de nuevos aspectos y tecnologías es primordial para el desarrollo de la empresa dentro de la industria del software.

Por último, Tecnosoftware hace hincapié en generar y mantener la motivación, es decir, un estado interno que mantenga la conducta de las personas hacia metas o fines; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Por otro lado, promueve la inspiración de cada uno de sus empleados para impulsarlos a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta la culminación de los proyectos.

## **Historia<sup>5</sup>:**

Tecnosoftware fue fundada en el año 1985 instalándose en el mercado informático de la región Argentina. Desde el comienzo han trabajado con prestigiosas empresas nacionales e internacionales, en proyectos de toda magnitud y en los mercados más diversos.

Lo que propuso la empresa desde un comienzo fue agregar valor a los objetivos de negocio de sus clientes, conformando relaciones a largo plazo basadas en la cooperación y el trabajo en equipo. Tecnosoftware fue fundada por Aníbal Bidone, con el objetivo de ofrecer herramientas y servicios de alta tecnología para garantizar la calidad y seguridad de los productos de software. Desde los inicios tuvo muy claro sus principios logrando así que su ADN se mantenga vigente hoy en día.

---

<sup>5</sup> Tecnosoftware. Home. Consultado el 05/04/2021. Extraído de: <https://www.Tecnosoftware.com/index.html>

Tecnosoftware ha trabajado para incrementar el valor y la calidad de sus trabajos, por lo cual, ha estipulado las más exigentes normas de calidad para todos sus procesos y proyectos. Por ello, las metodologías de desarrollo están certificadas bajo las normas de calidad ISO 9001 y sus procesos son auditados semestralmente. Esto les asegura a los clientes resultados de excelencia en todas las soluciones y servicios, garantizando los beneficios para su inversión en IT.

Hoy en día esta empresa que en principio era un proyecto familiar, ha alcanzado grandes objetivos, ha podido expandirse geográficamente y además ha podido consolidar un excelente clima laboral donde todos los empleados trabajan en conjunto con el mismo ADN, impulsando el desarrollo de la empresa para un futuro mucho mejor.

### **Cantidad de empleados:**

Se encuentra conformado por un equipo de más de 400 profesionales que operan desde distintos puntos del país, tanto de manera presencial como remota. Con respecto a la organización de estos, Tecnosoftware se compone de áreas: primero se encuentra el directorio, luego área de operaciones, área comercial, capital humano, administración de ventas, administración y finanzas, y área de selección.

### **Hitos recientes:**

2006 alianza con HP

2007 expansión a Chile

2010 expansión a Perú

2011 Expansión a México

2012 Nuevas oficinas en Perú, Chile, México

2013 más de 200 empleados a nivel regional

2014 nuevas líneas de negocios

2019 certificación ISO 9001:2015

2020 Retos cumplidos, operatividad 100% remota

### **Reseña del socio fundador Aníbal Bidone<sup>6</sup>:**

Para el Socio Fundador, cuando constituyó la empresa, aplicó los mismos principios que usó en todas las otras empresas que él considera exitosas: trabajar para brindar servicios de calidad y asegurarse que, a través de esos servicios, mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

---

<sup>6</sup> Comunicación personal con Aníbal Bidone, Socio fundador de Tecnosoftware. Realizada el 28/09/2021.

Esto hace referencia principalmente a los valores de la empresa como la pasión y el constante compromiso de los empleados por asegurar una calidad alta en los servicios. También refleja el trabajo en equipo, la empatía y entendimiento de sus clientes ya que describe que busca mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

- **Cultura Corporativa:**

**-Creencias:**

Los empleados creen que es muy importante garantizar un valor agregado a los objetivos de negocio de los clientes. Como presunción básica compartida creen que es necesario honrar los contratos y obligaciones asumidos, así como todos los requisitos aplicables a través de sus procesos y metodologías de trabajo. Para la empresa, las relaciones con sus clientes son un pilar muy importante que debe perdurar en el tiempo. Tecnosoftware cree necesario la mejora continua del negocio, y otro aspecto importante es la calidad del servicio, para entender el negocio y las dificultades del cliente. Además, creen en una cultura emprendedora que promueve el trabajo en equipo; por ello se respeta de manera rigurosa el horario de trabajo. Además, inspiran entusiasmo en cadena con el ejemplo.

**-Valores Culturales:<sup>7</sup>**

Según describe Capriotti, los valores definen la cultura organizacional, estos principios son compartidos por las personas que trabajan y guían el accionar dentro de una organización. Con respecto a Tecnosoftware, uno de sus valores es cultivar relaciones de confianza a largo plazo. Otro valor que se destaca es la incorporación de conocimientos tecnológicos y el entendimiento de un sector que afronta cambios constantes. Los empleados, además, valoran las iniciativas provenientes de los equipos de trabajo y buscan construir pertenencia. Un valor importante es respetar los horarios de trabajo, tanto de entrada como de salida y también para los empleados es un valor ser parte de proyectos desafiantes.

**-Pautas de conducta:**

Se encargan de reunirse con todos sus clientes y junto a ellos, validar las expectativas y resultados esperados para buscar estos objetivos a lo largo de toda la relación contractual. Los empleados, los directivos de Tecnosoftware forman parte del “CESSI”, la cual es la cámara de la Industria Argentina del Software donde se nutren de nuevos conocimientos brindados por diferentes compañías dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e

---

<sup>7</sup> Laura Bidone, comunicación personal, 08/04/2021.

implementación del software y todas las variantes de servicios. Los empleados de Tecnosoftware ofrecen soluciones de valor para la gestión de las necesidades de sus clientes. Los empleados trabajan constantemente en equipo, ayudándose entre sí, tanto los dirigentes como los subalternos se tratan como pares. Los empleados llegan a horario y no se exceden de su jornada laboral, también, diariamente entrenan su capacidad de creatividad, adaptación y superación a la hora de trabajar.

## **Red cultural:**

### **Paradigma cultural:**

### **Historias:** <sup>8</sup>

- Un empleado se quedaba a hacer las guardias de soporte de sistemas, y en una oportunidad, subió al ascensor y cambió la posición de la cámara de seguridad para poder ir al último piso a ver el amanecer. Cuando el cliente vio la filmación, pidió a Tecnosoftware que la persona fuera despedida. Desde ese entonces los sistemas de seguridad son más fuertes y los empleados saben que deben cumplir con sus horarios laborales y no acceder a estructuras que no se deben.
- La directora (Laura Bidone) fue a visitar a los gerentes de desarrollo de la empresa Red Link para ofrecer los servicios de Tecnosoftware. Cuando Laura comenzó a presentar a la empresa, dio la casualidad de que el gerente de Red Link era ex empleado de la organización.

### **Ritos y rituales:** (ver anexo 2)

En Tecnosoftware suelen realizar **festejos de cumpleaños** de los empleados una vez al mes, a estos se les da una torta y celebran juntos en el comedor.

También suelen hacer una **fiesta de fin de año** donde todo el personal de la empresa está invitado, estas se suelen realizar en un gran hotel como el Four Seasons o el Hilton. En estos últimos años, debido a la pandemia, solamente se realizó un **brindis** en la empresa para evitar contagios.

Por otro lado, cuando se incorporan nuevos empleados realizan un “**almuerzo de integración a la factory**” con la finalidad de que estos se integren a la empresa y se interioricen de la cultura de esta, además es una oportunidad para que conozcan a sus pares y a sus superiores.

Los empleados, para **fechas especiales** suelen hacer actividades para fechas especiales como el día del amigo, día de la madre, del padre, de la mujer. Por ejemplo, para el día del

---

<sup>8</sup> Laura Bidone, comunicación personal, 12 y 13 de Abril de 2021

amigo suelen jugar al amigo invisible entre los empleados de las diferentes áreas y todos se regalan algo. Para la semana de la dulzura los empleados se suelen regalar chocolates entre ellos; mientras que para otras fechas especiales también se suele agasajar a los empleados, como para el día del programador, de la mujer o del padre/madre se les regalan tazas, vasos, vinos, etc.

Para **Navidad**, desde la dirección de Tecnosoftware, les regalan a sus empleados una caja navideña con garrapiñadas, confites, budines, etc. para que puedan compartir con sus respectivas familias en esa fecha especial. También realizan **sorteos** para esa fecha entre los empleados en donde regalan champañas o algo especial.

Los empleados tienen un grupo de WhatsApp entre los diferentes sectores, en donde se encuentran incluso entre los gerentes de la empresa, la finalidad es que puedan mantenerse comunicados en caso de que exista alguna urgencia o noticia importante, a nivel laboral. Esta vía informal es la forma más rápida y fácil de que los empleados se enteren de las noticias que los incumben, estos grupos no se utilizan para hablar otras cuestiones que no sean referentes al trabajo.

Cada cinco años, Tecnosoftware realiza una **fiesta aniversario** celebrando cinco años más de la empresa dentro del mercado, suelen realizarla en un hotel o un gran salón donde invitan a todos los empleados. Sin embargo, el año pasado que cumplieron 35 años no pudieron festejarlo ya que por la pandemia no se podían realizar festejos.

Además, para **pascuas**, se suelen regalar huevos de chocolate entre los empleados de las diferentes áreas, con la finalidad de celebrar esa fecha especial.

## **Comportamientos rutinarios:** (ver anexo 2)

Los empleados de Tecnosoftware, cada viernes de la semana hacen un **almuerzo** con todos los empleados de cada área. Este se realiza dentro del comedor de la empresa.

Además, cada martes se realiza el “**Martes saludable**” donde los empleados deben llevar algo saludable para la hora del almuerzo.

Cada día los empleados tienen **breaks** a media tarde donde se suelen tomar un café y comer algo juntos para poder cortar y descansar en el medio de la jornada laboral.

Cada jueves luego de la jornada laboral, los empleados realizan un **after office** en donde descansan luego de trabajar, toman bebidas y comparten un tiempo de recreación e integración juntos. Actualmente, por la pandemia realizan un **after office virtual** en donde realizan lo mismo, pero a través de zoom y a veces suelen tener invitados especiales como sus clientes.

## Símbolos:



El isologotipo de Tecnosoftware es un símbolo muy importante para la empresa, ya que los identifica tanto a los empleados de todas las áreas como a los directores. El color que utilizan es verde debido a que simboliza fuerza y energía<sup>9</sup> Tecnosoftware al ser una empresa de la industria del software de aplicación, son aspectos que la caracterizan. Otro elemento relacionado con su vínculo con el crecimiento se da en lo económico: es símbolo de riqueza; este color también se relaciona con el optimismo y la buena suerte; por lo cual, el color del isologotipo le genera muchas buenas vibras al que lo percibe.

El logo por su parte es una letra T que refiere a la tecnología, con una letra S que refiere al software que son los servicios que estos ofrecen. A su vez, tiene una serie de líneas horizontales<sup>10</sup> que simbolizan seriedad, innovación y dirección; a su vez expresan distancia y amplitud considerando una base estable que evoca calma y tranquilidad; lo cual se relaciona con la confianza del trabajo y las características de la industria misma que es más bien seria e innovadora ya que busca siempre nuevas soluciones.

En cuanto a la tipografía, pertenece a la familia Sans Serif con el objetivo de que el nombre de la marca pueda ser legible a simple vista.

---

<sup>9</sup>Psicología y mente. ¿Qué significa el color verde?. Consultado el 17/05/2021. Extraído de: <https://psicologiaymente.com/psicologia/que-significa-el-color-verde>

<sup>10</sup>DZoom. Las Líneas Horizontales y su Significado en el Lenguaje Visual. Consultado el 17/05/2021. Extraído de: <https://www.dzoom.org.es/lineas-horizontales-mejorando-tu-composicion-fotografica/>

## Slogan:



El slogan de Tecnosoftware “Pasión por lo que hacemos” describe principalmente los valores culturales de pasión, compromiso, y además como se encuentra en tercera persona, hace referencia al trabajo en equipo de los empleados de la empresa para satisfacer a los clientes. Dentro del slogan se pueden encontrar la presencia de Tecnosoftware como un equipo de trabajadores unidos y los clientes como a aquellos por los que la organización trabaja. Con referencia al estilo de este, respeta los colores de la marca (verde y blanco) además tiene el fondo característico de la marca que representa innovación y tecnología.

## Sistemas de control:

Lo que constantemente están controlando es cómo están emocionalmente las personas y la satisfacción de estos en sus puestos de trabajo. En cuanto a la calidad del producto realizan una evaluación luego de la entrega final y también se realizan preentregas de los servicios para poder conseguir un estándar de calidad mucho más alto.

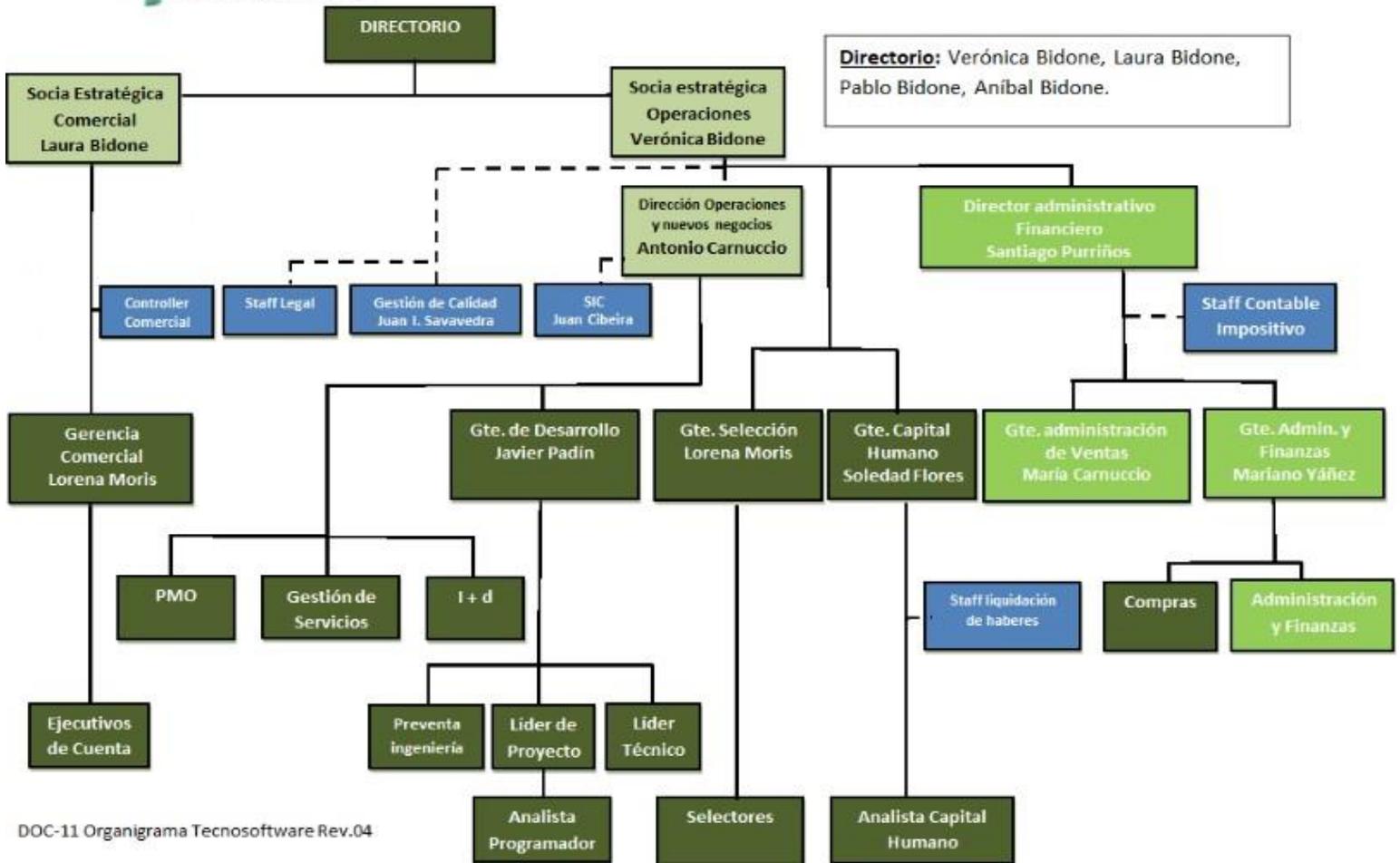
## Estructura de la organización:

Promueven una colaboración constante, además se encargan de que, a pesar de los lugares jerárquicos de la organización, los empleados se sientan todos como compañeros entre sí, sin tener en cuenta los puestos que tienen. Sin embargo, todos los empleados, incluso los gerentes, tiene un gran respeto hacia los directores; a pesar de que la relación con los mismos sea amigable y descontracturada.

## Estructura de poder:

No demuestran una estructura de poder muy rígida, sino que los directivos se muestran como pares. Tecnosoftware cuenta con un directorio formado por socios estratégicos, los cuales se encargan de tomar todas las decisiones de la empresa. Luego del directorio, se desprenden

las diferentes gerencias que se encargan de supervisar y tener el control de cada una de las áreas que tienen a cargo. Los proveedores externos ayudan al trabajo de los directores, por lo tanto, estos son los que entablan relación con los proveedores y supervisan su trabajo. En Tecnosoftware se honran principalmente los valores de la marca a través del liderazgo, en donde los líderes, gerentes y directivos buscan principalmente construir relaciones duraderas con cada cliente, cada socio de negocio y cada colaborador.



DOC-11 Organigrama Tecnosoftware Rev.04

## 1.2 CAPACIDAD ESTRATÉGICA:<sup>11</sup>

Según describe Gerry Johnson la capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar. La capacidad estratégica incluye todo aquel conjunto de recursos, ya sean bienes tangibles o intangibles, y competencias, como conocimientos, habilidades y actitudes; con los que cuente una organización y le permite manejarse en el mercado. Esta capacidad estratégica le permite a la organización diferenciarse de la competencia y a su vez permite hacer un análisis tanto de los recursos tangibles como intangibles, como de las competencias para conocer su capacidad de llevar a cabo una estrategia.

Tanto los recursos como las competencias se pueden clasificar en umbrales, los cuales son las competencias o recursos básicos que se necesitan para realizar aquel negocio. Las capacidades umbral son aquellas esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado, son necesarias para satisfacer las exigencias mínimas. Sin estas capacidades, es improbable que una organización sea capaz de sobrevivir en el mercado.

Por otro lado, hay recursos únicos que nos diferencian de otros competidores, son recursos que sostienen la ventaja competitiva y que los competidores tienen dificultades para imitar u obtener. Las competencias nucleares también permiten una diferenciación dentro del mercado, son las actividades y procesos que se utilizan para organizar los recursos de manera que se logre una ventaja competitiva de una forma que los demás no puedan imitar u obtener. No necesariamente se tienen ambas competencias y ambos recursos, ya que si se tienen recursos umbrales es muy difícil la diferenciación de los productos y el posicionamiento.

### **Recursos:**

Los recursos de una organización, según Gerry Johnson son bienes tangibles (son los activos físicos de una organización, como la fábrica, la mano de obra y su financiación) o intangibles (son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento, patentes). Además, se pueden clasificar en **recursos umbrales** y **recursos únicos**.

Los **recursos umbrales** son aquellos recursos básicos que se necesitan para realizar el negocio, en el caso de Tecnosoftware son todos los recursos necesarios para el desarrollo de diferentes software de aplicación. En cuanto a los **recursos umbrales tangibles** se puede nombrar a la sucursal en Av. Chiclana y la sucursal de Av. Belgrano, también se puede mencionar la mano de obra de los empleados, en cuanto al desarrollo de tareas. Además, la financiación mensual, los equipamientos como las computadoras y los dispositivos periféricos

---

<sup>11</sup> Laura Bidone, comunicación personal, 16 de Abril de 2021

como teclados, mouse, cámaras, parlantes. Por otro lado, dentro de los **recursos umbrales intangibles** podemos nombrar principalmente las patentes que autorizan a Tecnosoftware a desarrollar su trabajo y que además protegen los diferentes proyectos que llevan a cabo. Asimismo, Tecnosoftware tiene las licencias de los diferentes proveedores para poder trabajar y utilizar sus productos ya que sin ellos no podrían llevar a cabo los diversos proyectos. Otro recurso intangible es la trayectoria de la empresa, que, si bien son 36 años, esto le ha permitido sumar mucha experiencia y mejorarse en cuanto a calidad de los proyectos. Por otro lado, el sistema tango es un recurso intangible muy primordial para la comercialización y financiación de los proyectos de la empresa; Microsoft Teams también es un recurso intangible importante ya que les permite a los empleados comunicarse y además Google Driveles permite compartir la base de datos de los clientes.

Los **recursos únicos**, según describe Gerry Johnson, son aquellos recursos que le permiten a Tecnosoftware diferenciarse de otros competidores, son recursos que sostienen la ventaja competitiva y que los competidores tienen dificultades para imitar u obtener. En el caso de Tecnosoftware, las tecnologías y metodologías de trabajo son un recurso único ya que les permiten optimizar y explotar al máximo los servicios brindados a los clientes. Algunas de las tecnologías y metodologías que hacen a Tecnosoftware diferente en cuanto a su competencia son:

- Desarrollo de software: Versionado de código (Gitlab/Jenkins), Administrador de tareas (Jira), Administrador de documentación (SharePoint).
- Sistema de liquidación de sueldos: actualmente se encuentra en evaluación para la implementación de nuevas herramientas de gestión integral.
- Qavant: solución Mobile y web pensada para mejorar los procedimientos y minimizar distancias dentro de una organización de una forma innovadora.
- Tratamiento de No conformidades (OM, AC: Jira) y administrador de documentos (SharePoint)
- Spiceworks: red profesional para la industria de tecnología.
- Proceso comercial CRM y Jarvis preventa.
- Área específica de reubicaciones donde se les reasignan nuevos desafíos y oportunidades laborales para aquellos que terminen un proyecto o requieran un cambio.

## **Competencias:**

Las competencias refieren a un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes, se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos a través de los que una empresa organiza sus recursos de forma eficaz. Además, estas pueden clasificarse en **competencias umbrales** y **competencias nucleares**.

Las **competencias umbrales**, según **Gerry Johnson** son aquellos conocimientos, habilidades y actitudes esenciales para que la organización y que le permiten que esta sea capaz de competir en determinado mercado, es decir, las competencias necesarias para que Tecnosoftware pueda subsistir en un determinado mercado. Dentro de este tipo de competencias, en Tecnosoftware podemos detectar los conocimientos básicos de desarrollo de software, que son de programación y de diseño los cuales sin ellos los empleados no podrían desarrollar sus tareas. También podemos encontrar habilidades básicas y necesarias para la empresa como conocimientos jurídicos (limitaciones legales y cuidado del capital intelectual), recursos humanos (manejo y administración del personal interno) y dirección (saber dirigir al personal, supervisar a las personas a cargo, conocer cómo se representa a la compañía).

Las **competencias nucleares** son aquellas que le permiten a la empresa diferenciarse de sus competencias. En cuanto Tecnosoftware, se puede mencionar que esta empresa posee desarrolladores en todas sus tecnologías: Analistas funcionales, Scrum masters, Arquitectos, PM, Seguridad informática, Testers, Dev ops, Especialistas ágiles, Consultores ERP/SAP/Oracle, BI, líderes, infraestructura y tecnología. En este caso, la empresa reconoce como una competencia valiosa el conocimiento de los recursos humanos y los amplios conocimientos y habilidades que desarrollan sus empleados.

## **Estrategia genérica:**

-Ubicación de la actividad medular: Determinamos entre corrientes ya que para Tecnosoftware es importante el vínculo con los clientes y con los proveedores, funciona en el cuello de un reloj de arena, utilizando varios materiales para realizar un determinado servicio único según la demanda del cliente. Tecnosoftware trabaja con el vínculo estratégico con proveedores y clientes.

## -Diferenciación de la actividad medular: <sup>12</sup>

*Actividades de apoyo:* La administración de recursos humanos es un área muy importante para Tecnosoftware, la empresa cuenta con un área específica que se llama PeopleCare, en donde hay una atención personalizada desde la inducción del empleado y durante todo el trayecto de su vida laboral. Por otro lado, si la persona quiere hacer un cambio para otro desafío laboral o termina su proyecto o el cliente no quiere trabajar más con el empleado, existe un área de reubicaciones, en donde la empresa le continúa ofreciendo trabajo por 3 meses hasta encontrar alguna posición para tenerlo como continuidad laboral, haciendo que esta persona no les haga un juicio. Tecnosoftware tiene un gran cuidado por su capital activo, los empleados.

Algo que distingue a Tecnosoftware de las demás empresas competidoras es que realiza acciones de RSE (Responsabilidad Social Empresaria). En primer lugar, se relaciona con la **Fundación Sí**, ya que Tecnosoftware realizó donaciones para llevarlos a los damnificados por las inundaciones en la Patagonia en 2017.

Además, hace 17 años que la empresa colabora con la **Fundación Cimientos**, donde apadrinan dos niños para toda la escolaridad, donando computadoras y contribuyendo en su desarrollo educativo. Esta fundación se encarga principalmente de promover la educación en niños vulnerables, por lo tanto, junto con varias empresas como Tecnosoftware apadrinan a chicos para que puedan terminar la escuela secundaria y así logren insertarse en el mercado laboral. (ver anexo 3)

Además, colaboran y trabajan en conjunto con la **Fundación Garrahan** reciclando papel en su programa de Reciclado de Papel que nació en el año 1999, con el objetivo de afianzar el compromiso con el medio ambiente. Además, donando el papel Tecnosoftware ayuda a la fundación para que estos obtengan recursos económicos para apoyar el desarrollo integral del Hospital Garrahan. Por, sobre todo, Tecnosoftware busca disminuir el impacto ambiental, reciclando su mayor cantidad de residuos, que en este caso es el papel; asimismo alientan a que sus empleados adopten hábitos adecuados al cuidado del ambiente. Por último, Tecnosoftware alienta la formación de alianzas estratégicas entre la institución y la fundación con la intención de compartir proyectos y crear nuevas expectativas superadoras.

Por otro lado, Tecnosoftware colaboran en mesas solidarias las cuales sustentan la **“Ludoteca Madre Teresa” de la Fundación Potencialidades** lugar donde apoyan con espacio físico y actividades recreativas a niños de bajos recursos; en estas mesas solidarias Tecnosoftware dona computadoras y elementos como papel, lápices, cartucheras y libros para los niños que lo necesitan.

---

<sup>12</sup> Laura Bidone, comunicación personal, 16 de abril de 2021.

*Actividades primarias:* Utiliza las mejores prácticas del desarrollo de software como así herramientas para dar soporte y seguimiento. Por otro lado, poseen una oficina de gestión de proyectos que funciona como logística interna, para garantizar los resultados acorde a las expectativas de cada uno de sus clientes. Los directivos y socios se encargan de estar presentes en todos los proyectos y áreas, así el cliente y el empleado, pueden tener un acceso directo, y así evitar el silencio por ambas partes; generando una comunicación activa constante; por lo tanto, el sistema productivo se encuentra siempre centrado en lo que desea el cliente. Los empleados trabajan con proyectos entre los clientes y Tecnosoftware, donde cada proyecto dura aproximadamente cinco u ocho meses, con preentregas intermedias hasta la entrega final.

*Elaboración de la actividad medular:* Se enfocan en desarrollar estrategias de desarrollo de productos (servicio de software), debido a que se dirigen a un mercado (industria gubernamental y bancaria) existente, pero creando nuevos productos. También llevan a cabo la estrategia de diversificación ya que elaboran nuevos productos (servicios de softwares) para nuevos mercados como es en el caso Mc Donald's en donde se expandieron a la industria alimenticia.

### **Modelo de negocio:**

El modelo de negocios de Tecnosoftware se centra en desarrollar y gestionar soluciones para la automatización administrativa, financiera y comercial de las empresas. Se centra principalmente en empresas medianas y grandes de rubro comercial, hotelería, construcción, educación, servicios básicos, salud y transporte terrestre. La empresa busca ser proveedora de servicios informáticos estratégicos en las áreas de sistemas de las empresas.

Los clientes principales a los cuales se dirige son bancos, servicios de telefonía, industria alimenticia y otros como aseguradoras (Ej.: Banco ciudad, Banco Provincia, Cencosud, Claro, Banco Credicoop, McDonald 's, BBVA<sup>13</sup>).

Los ingresos se generan a partir de la venta de servicios tecnológicos especializados para cada uno de los clientes.

Con respecto a la propuesta de valor, Tecnosoftware logra la transformación digital en diferentes empresas a nivel nacional interesadas en innovar sus negocios y mejorar sus servicios, la experiencia de sus usuarios particulares y que puedan anticiparse a demandas futuras.

---

<sup>13</sup> Tecnosoftware. Home. Consultado el 05/04/2021. Extraído de: <https://www.Tecnosoftware.com/index.html>

Generalmente el cliente acude a Tecnosoftware por referencias de otros clientes. También, Tecnosoftware eventualmente se contacta con organizaciones a las que considera como un futuro cliente.

Los objetivos de Tecnosoftware son deleitar a los clientes, ofreciéndoles siempre propuestas de valor. Contribuir a lograr una sociedad argentina mejor y facilitar la vida de las personas. Este año, se propusieron con respecto a la economía: mantener la rentabilidad del negocio en 35%. Incrementar la facturación en un 40%. Además, mejorar la satisfacción de los clientes y diversificar los servicios en al menos 10 empresas nuevas. Con respecto a los procesos internos, el objetivo principal es mejorar la eficiencia en el desarrollo, mejorar la eficacia del desarrollo llave en mano, mejorar procesos de preventa y mejorar la gestión administrativa. Por último, se propusieron mantener la rotación del personal en los valores actuales y mejorar el plan de capacitación acorde a la necesidad de cada sector.

La estrategia de acción que utilizan depende del objetivo que se estipule en cada proyecto. Por ejemplo, en el año 2020 se realizó un evento after office virtual por Zoom en donde se entregaba comida y bebida a 500 personas de diferentes empresas, y en la reunión se hablaba acerca de la empresa. De esto, surgieron 10 oportunidades de clientes nuevos y, además, se afianzaron los vínculos con clientes actuales.

Por otra parte, Tecnosoftware para lograr sus objetivos, se propuso tener más presencia en las redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn), también se enfocan en que sus clientes queden satisfechos a través de trabajos de excelente calidad. Y, además, se encuentran certificados bajo la norma de calidad ISO 9001 con la cual buscan superarse cada día y mejorar las experiencias de sus clientes.

Los servicios que ofrece Tecnosoftware son los siguientes:

- Diseño, desarrollo, integración, implementación y mantenimiento de aplicaciones. Este servicio se puede proveer en modalidad agile o llave en mano. Es decir, equipos que gestionados técnicamente con niveles de servicios perduran en distintos proyectos en nuestros clientes o funcionan con un objetivo de tiempo determinado.
- Soluciones digitales y portales institucionales. Diseño de experiencia UX y DesignThinking. Desarrollo e integración de servicios APIS/Webservices. Ecommerce/Marketplace. Aplicaciones Mobile. Migración de aplicaciones. Consultoría en áreas de arquitectura y tecnología. Servicios de QA y despliegues en producción. Servicios de PMO (gestión y gobierno de proyectos). Big Data, Data Warehouse, Cloud. Servicios de Integración y billetera digital.
- Provisión de recursos profesionales multiplataformas y de todo tipo de senioritis para las áreas de sistemas de las compañías.

## 1.3 POLÍTICAS CORPORATIVAS<sup>14</sup>

En Tecnosoftware las políticas corporativas se rigen según la Certificación ISO 9001 que es una norma de sistemas de gestión de la calidad que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar sus productos y servicios. La Norma ISO 9001 es la que establece los requisitos que una empresa debe cumplir para tener un correcto sistema de gestión de la calidad instaurado en su sistema productivo. La Norma ISO 9001 ha sido preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad.



La adopción de este sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para Tecnosoftware ya que le ayuda a mejorar su desempeño global. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta norma internacional son: *“la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos; la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados”*.<sup>15</sup>

- **Políticas de servicio:** Una de las políticas en cuanto a los servicios que brinda Tecnosoftware es que los empleados tengan bien claro cuáles son los servicios principales, que, en el caso de la empresa, es la búsqueda y tercerización y administración de profesionales específicamente de sistemas, o desarrollo de aplicaciones. A su vez, está estipulado que todas las preventas deben tener una persona muy experimentada para detectar posibles oportunidades (migraciones, refactorización, integraciones). En cuanto a la posible integración de otra empresa para crear una propuesta de servicio, Tecnosoftware utiliza la firma de un NDA (Non disclosure Agreements), el cual es un acuerdo de confidencialidad o acuerdo legal para compartir material de confidencialidad o con conocimiento para unirse en un pacto de integración para esa oportunidad. Es decir, cuando la empresa detecta una oportunidad de servicio en una empresa y necesita de un producto o servicio para

<sup>14</sup> Aníbal Bidone, conversación personal, 2 y 13 de Abril de 2021

<sup>15</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

completar la propuesta al cliente, se busca en el mercado la empresa que le firme un NDA por esa oportunidad y este proveedor participa del servicio proveyendo lo que se necesitaba. Tecnosoftware paga al proveedor y factura al cliente; sin embargo, el proveedor no puede sacar provecho de ello vendiendo su producto de forma independiente.

- **Políticas de precios:** En cuanto al servicio de búsqueda y provisión de profesionales IT, cuando se pide un recurso de sistemas para la nómina del cliente, Tecnosoftware hace el servicio de búsqueda y se cobra un sueldo bruto por única vez. En el caso de que el pedido sea un servicio de tercerización del recurso, es decir, se busca un empleado y se lo administra a través de Tecnosoftware, se cobra un sueldo bruto por un coeficiente que es igual al valor de facturación. Este coeficiente contempla costos directos como cargas sociales, provisiones, vacaciones, impuestos directos relacionados con la venta más la utilidad de la compañía. El coeficiente deseable es de 1.95%. En cuanto al área de servicios, Tecnosoftware busca como objetivo un margen bruto del 35% que contempla provisiones, costos directos e impuestos asociados a la venta. Generalmente, los precios se intentan determinar en común acuerdo con el cliente, al menos una vez al año. En algunos casos los contratos no se los permite. De igual forma, Tecnosoftware posee todo su plantel en relación de dependencia y ajusta los sueldos de sus empleados dos o tres veces por año. El aumento varía de acuerdo con la inflación y acuerdos con cada cliente, durante el 2020 y a pesar de la pandemia fue del 40%. Tecnosoftware aplica una política de precios deseable, pero dependerá de cada proyecto cliente el precio final que opte aplicar en función al tipo de empresa; debido a que no es lo mismo una licitación pública nacional que prevalece como variable el precio que una empresa privada que no tenga otros proveedores. Además, la empresa posee service level agreement es decir compromisos de entregables en tiempo y forma y riesgos asociados. (ver anexo 4)
- **Políticas de recursos humanos:** En el caso de que un empleado comience a trabajar con un cliente, se realizan varios test psicológicos y se realiza un plan de inducción para conocer con mayor profundidad al mismo, conociendo sus fortalezas y debilidades. Según la norma ISO 9001:2015 el personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto *“debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”*<sup>16</sup> Además, es necesario que la organización determine *“la competencia necesaria para el personal*

<sup>16</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto”, cuando se necesite, proporcionar formación para poder lograr la competencia necesaria, también deben evaluar la eficacia de las acciones tomadas, y asegurarse de que su personal es “consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”<sup>17</sup>. Por otro lado, la organización debe determinar, proporcionar y mantener la “(...)infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, incluyendo edificios, espacio de trabajo y servicios asociados, equipo para los procesos (tanto hardware como software), y servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).”<sup>18</sup> Por otro lado, deben propiciar el ambiente de trabajo: determinando y gestionando el mismo para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

- **Políticas de contratación:** En el caso de desarrollo de Apps, una vez que el cliente elige trabajar con Tecnosoftware, a partir de ahí se realiza un Kickoff en donde se le comenta al cliente que área y personas están involucradas y luego se comienza a trabajar internamente o con el cliente hasta que se registra la cantidad de horas o mensualmente se puede facturar. Según la norma ISO 9001:2015 en los casos en que la organización opte por “(...) contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.”<sup>19</sup> Además, la empresa debe asegurar el control sobre los procesos contratados externamente, ya que no exime a la organización de la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
- **Políticas de comunicación:** A través de People Care, un área dentro de la organización, se entregan soluciones a las necesidades del equipo de trabajo para ayudar a establecer relaciones duraderas que fomenten una cultura organizacional consolidada equilibrando la vía personal y profesional de los empleados. People Care es el área encargada de comunicar personalmente a los empleados las novedades y

<sup>17</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>18</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>19</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

actualizaciones que suceden dentro de la organización. Es una política de comunicación realizar llamadas telefónicas para contactarse con sus clientes de una manera más personal en primer medida, luego mediante ese medio deben concretar reuniones personales. También deben utilizar email marketing para contactarse con clientes de interés y que estos se interesen por la propuesta de la marca, esta es la única vía por la cual hacen marketing de marca. Con la actual pandemia, se volvió una política utilizar Microsoft Teams para hacer reuniones entre los grupos de trabajo dentro del horario laboral, y asistir a todas las mismas ya que realizan teletrabajo. Con respecto a las políticas de comunicación externa, la empresa debe utilizar LinkedIn para publicar cuestiones como búsquedas laborales e información meramente institucional. La otra plataforma que determinaron para la comunicación es Instagram donde se basan en publicar cuestiones más llamativas sobre temáticas más bien culturales que institucionales, con un lenguaje descontracturado, sin tecnicismos y respetando los colores de la empresa. No hay políticas sobre cómo responder comentarios o gestionar las relaciones con los usuarios de esas redes, sino que hay políticas de la forma de comunicar y transmitir el mensaje. Según la norma ISO 9001:2015 *“la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, la información sobre el producto, las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas”*.<sup>20</sup> Por otro lado, la organización debe *“(.) gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades”*<sup>21</sup>. Con respecto a la comunicación interna, la norma ISO 9001:2015 describe que la *“alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad”*.<sup>22</sup> La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades sean definidas y comunicadas dentro de la organización. Designando un miembro de la dirección de la organización que se asegure de que *“(.) establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad; informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la*

<sup>20</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>21</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>22</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

calidad y de cualquier necesidad de mejora; asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización”<sup>23</sup>, en el caso de Tecnosoftware Laura Bidone es quien se encarga de ello.

- **Políticas de venta:** Se realiza a través del CRM 365 en donde se ingresa la oportunidad comercial con todos los documentos, y el seguimiento de oportunidad hasta que se cierre, se pierda o se gana. La norma ISO 9001:2015 describe que la organización debe establecer *“requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma, los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido, los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y cualquier requisito adicional que la organización considere necesario para la correcta venta de los servicios”*<sup>24</sup>
- **Políticas de diseño de producto:** Según la norma ISO 9001:2015 la organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto. Durante este proceso debe determinar las *“etapas del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo”*<sup>25</sup>. Además, los resultados del diseño y desarrollo deben *“cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio, contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto”*<sup>26</sup> Asimismo, se debe realizar la validación del diseño y desarrollo *“de acuerdo con lo planificado para asegurarse de que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto, cuando sea conocido”*<sup>27</sup>. Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros, *“revisarse, verificarse y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y*

---

<sup>23</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>24</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>25</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>26</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>27</sup> ISO “Online Browsing Platform”. ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

*desarrollo debe incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.<sup>28</sup>*

## 1.4 ANÁLISIS FODA

### • Fortalezas:

- Cartera de clientes muy variada y de gran magnitud.
- La organización está certificada y auditada por las normas ISO 9001.
- La organización cuenta con un personal con capacidad para realizar el trabajo remoto.
- La organización cuenta con las herramientas para hacer seguimiento y preventa de los proyectos.
- La organización cuenta con una oficina de seguimiento de cada uno de los proyectos, llamada PMO.
- La organización posee una buena estabilidad económica-financiera.
- La organización tiene una atención personalizada (People Care) y reubicación (Outplacement) hacia los empleados.
- No posee deudas ni atrasos en los pagos.
- Buena reputación en el mercado.
- Experiencia de 36 años en el mercado
- Todos los empleados de Tecnosoftware están en relación de dependencia.
- Nula cantidad de reclamos por parte de sus clientes.

### • Debilidades:

- Baja comunicación hacia los empleados acerca de los planes de capacitación.
- Tecnosoftware no realiza una buena gestión de redes sociales.
- Carencia de comunicación y de relación con medios de comunicación masiva.
- La empresa no puede tener nuevos clientes porque exigen el uso de nuevas tecnologías, a las cuales los empleados no se encuentran capacitados.
- Falta establecer vínculos con el gobierno para el desarrollo y progreso de la empresa dentro del mercado.
- Nula visibilidad mediática en comparación con su competencia.
- Ausencia de un departamento de comunicación que se dedique a gestionar tanto la comunicación externa como coordinar las comunicaciones internas.

---

<sup>28</sup> ISO "Online Browsing Platform". ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

- **Oportunidades:**

- Las diferentes empresas argentinas comenzaron a interesarse mucho más por la digitalización de procesos, debido a la situación de pandemia hay una tendencia por optimizar los procesos de forma digital.
- Aparición de nuevas tecnologías en el país como 5G, inteligencia artificial, internet de las cosas, big data.
- No existen productos sustitutos.
- Poca competencia indirecta en el mercado.
- Alto crecimiento de la industria

- **Amenazas:**

- Aparición de nuevos competidores más especializados.
- Aparición de nuevos negocios importantes que requieran de nuevas tecnologías.
- Devaluación constante del peso argentino.
- Mucha incertidumbre económica en el país, lo cual repercute en la industria.
- Cepo cambiario alto y enriquecimiento en las licencias y patentes necesarias para desarrollar los productos.

## **1.5 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN:<sup>29</sup>**

Utilizaremos el diagnóstico de la comunicación organizacional que describe Capriotti. Abordaremos el diagnóstico a partir de un análisis de la comunicación de Tecnosoftware. Para ello, haremos una auditoría de comunicación a partir de la observación del funcionamiento de la comunicación tanto interna (formal e informal) como externa.

### **COMUNICACIÓN INTERNA:**

Tecnosoftware no cuenta con un departamento de comunicación ni de marketing, por lo tanto, el área de capital humano se encarga de toda la comunicación interna. Sin embargo, sólo utilizan canales más bien informales como WhatsApp; también utilizan canales formales como Microsoft Teams, E-Mail, teléfono y su programa específico llamado People Care. Vía WhatsApp tienen grupos según el área de trabajo, en ellos se encargan de difundir noticias relevantes para todos los empleados como algún nuevo cliente, un cambio en la forma de trabajo o asuntos referidos a ello. A través de Microsoft Teams hacen videollamadas según

---

<sup>29</sup> Entrevista con Laura Bidone 13/05/2021

grupos de trabajo e intercambian ideas sobre los proyectos, estas reuniones son diarias. El E-mail lo utilizan como un medio mucho más personalizado con cada uno de los empleados donde les envían los recibos de sueldo y cuestiones como licencias, sanciones, etc. A través de llamadas celulares realizan las entrevistas con los nuevos empleados en época de pandemia y normalmente realizan la inducción de estos a través de esta vía.

El lenguaje que utilizan al comunicar es más bien descontracturado ya que dentro de la empresa el clima laboral es muy bueno y los empleados tienen buen trato en todas las áreas de trabajo. En sus mensajes el personal de capital humano siempre se encarga de poner el isologotipo y de saludar de manera amable. En los e-mails los mensajes siempre deben contener el nombre del contacto que los envía, mientras que los mensajes por las otras vías son mucho más descontracturados ya que los canales son más bien informales. Los temas que consideran relevantes son nuevos clientes y noticias de la industria del software.

Con respecto al People Care, es un programa que desarrolló el área específicamente para acompañar a sus empleados en su desarrollo profesional. La atención es personalizada desde la inducción del empleado y durante todo el trayecto de su vida laboral. Allí las comunicaciones se realizan a través de los canales formales de la empresa o personalmente, el lenguaje que utilizan es más bien formal, pero esto no quiere decir que sea serio, sino que los encargados del programa intentan establecer una relación más íntima, basada en la confianza y el respeto. A partir de esto, podemos observar que la mayoría de las tácticas de comunicación interna son informativas, ya que lo que implica es una bajada de información hacia y para los empleados. Además, el flujo de información es bajo, y además no hay tácticas de estilo comunicativo o entretenido que les permita a los empleados realizar un feedback o una interacción.

### *COMUNICACIÓN EXTERNA:*

Con respecto a la comunicación externa, Tecnosoftware utiliza las siguientes redes: Facebook, Instagram, YouTube y LinkedIn. Tienen contratado a un community manager el cual les realiza el monitoreo de redes, además diseña y publica los contenidos en las mismas; Laura Bidone es quien se encuentra a cargo de brindarle la información y describir qué tipo de contenidos desea para que el community manager lleve a cabo sus tareas.

Se utiliza un lenguaje formal y herramientas como videos e imágenes. Los temas de los que se informa son: testimonios de la empresa, efemérides y fechas importantes para la industria, etc. Los mensajes transmitidos son pocos, una publicación cada 2 o 3 días a la semana, y no tienen mucho impacto, ya que en las redes nombradas anteriormente no se ve mucha respuesta. Esto puede ser porque Tecnosoftware, está más dedicada a informar a empresas que a personas individuales ya que sus clientes son empresas y no consumidores finales.

En Facebook, Tecnosoftware realiza publicaciones dos o tres veces por semana, estas generalmente son acerca de la experiencia de sus empleados y entrevistas con los actuales clientes para dar mayor valor a la organización. Además, a través de las entrevistas se da a conocer la modalidad de trabajo, así los futuros empleados pueden conocer en mayor profundidad a la empresa. También, se realizan posteos informativos acerca de los beneficios que otorga la organización hacia sus empleados. En adición, publican búsquedas laborales, programas de capacitación, fechas patrias, fechas importantes tales como día de la madre, padre, amigo, programador, desarrollador, etc., oportunidades para los empleados, fomentan la inclusión a través de la celebración de las fiestas judías, cristianas, etc. Por otro lado, generan interacción con los usuarios haciendo preguntas a través de las publicaciones. Finalmente, Tecnosoftware no utiliza ni los colores ni fotografías de la organización.

En Instagram, Tecnosoftware posee una cuenta pública, en la cual realiza dos publicaciones por semana, también posee historias destacadas con información de interés para aquellos que visiten el perfil. Además, no hacen uso de hashtags ni tampoco tienen mucha interacción. Por otro lado, las imágenes que postean poseen mucha cantidad de texto y pocas imágenes, lo que hace que las publicaciones sean engorrosas y la mayoría de los usuarios no las lean. Sin embargo, respetan los colores pertenecientes a la marca, hacen posteos en los días festivos y fechas calendarizadas importantes. En cuanto a LinkedIn Tecnosoftware realiza publicaciones dos o tres veces por semana, estas generalmente son acerca de la experiencia de sus empleados y clientes para que las personas que estén interesadas en trabajar en la empresa conozcan la realidad. También publica acerca de los servicios que ofrece para que los futuros empleados conozcan en mayor profundidad a la empresa. En YouTube, Tecnosoftware posee muy poca actividad, lo que hace muy difícil encontrar el usuario, lo que genera que haya casi nulo el tráfico y que no haya interacciones. La calidad de los videos es muy baja y el perfil no posee información de la empresa, además, no utiliza los colores de la marca, por lo cual parece que los videos no pertenecen a la empresa.

Con respecto a su sitio web, Tecnosoftware informa acerca de quiénes son, los servicios que brinda, porque se destacan en la industria y muestra su cartera de clientes. Además, deja datos de contacto para aquellos que quieran contratar sus servicios o tener más información. Por otro lado, destacan las certificaciones que tienen, en que se destacan y muestran a sus clientes más importantes para que de esta manera generen confianza hacia aquellos que visitan la página y tengan una buena imagen de Tecnosoftware. Una sección importante de la página web es aquella que se encuentra disponible para que todas las personas que desean formar parte del equipo de la empresa, envíen su contacto y a su vez, conozcan brevemente cómo es el ámbito laboral y cuáles son los beneficios que se obtienen por trabajar en Tecnosoftware utiliza un lenguaje formal, evita utilizar muchos tecnicismos para que los

clientes potenciales comprendan mejor, además hace uso de imágenes oscuras, utilizando los tonos verdes de la marca; y utiliza símbolos y gráficas amigables para llamar la atención y mejorar el entendimiento. Los textos que predominan en la página son más bien breves y puntuales para evitar la fatiga al leer mucho texto.

Con respecto a las comunicaciones con sus proveedores y clientes Tecnosoftware realiza comunicaciones personales con los mismos, con un lenguaje descontracturado en el caso de los clientes, pero con los proveedores un lenguaje formal y técnico, así logran generar un mejor vínculo con los mismos y de esta forma fidelizar la relación. Actualmente, realizan llamadas telefónicas y e-mail para evitar el contacto personal y la propagación del Covid-19.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL: MACROENTORNO, MESOENTORNO, MICROENTORNO.**

En esta sección, para continuar, desarrollaremos un análisis situacional del entorno de Tecnosoftware. Para ello, realizaremos un modelo por niveles según la cercanía a la organización: primero analizaremos el macroentorno teniendo en cuenta variables que tienen impacto global, elementos que suceden e impactan en múltiples sectores del ámbito político, económico, social-cultural, tecnológico, ecológico y legal; luego realizaremos un análisis del meso entorno teniendo en cuenta aspectos propios en la industria en la cual está inserta Tecnosoftware; y por último analizaremos el microentorno vinculado a aspectos sobre la competencia directa de la organización.

### **2.1 MACROENTORNO:**

Para llevar a cabo el análisis del macroentorno realizamos un análisis PESTEL, en el cual tendremos en cuenta variables contextuales actuales de alto grado de impacto en la organización. La finalidad del macroentorno es conocer el contexto en el cual se encuentra emergida la organización.

- **Político:**

**-Año electoral en la pandemia:**<sup>30</sup> El 10 de diciembre de 2019, Alberto Fernández como candidato de las elecciones del partido Frente de Todos, ganó las elecciones y así asumió como Presidente de la Nación. El primer año de su mandato, este tuvo que hacer frente a la

---

<sup>30</sup> Legislación y avisos oficiales. Ministerio De Desarrollo Productivo Secretaría De Comercio Interior. Resolución 237/2021. Consultado 07/04/2021. Extraído de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primer/241937/20210317>

pandemia por el COVID-19, por ello tuvo que llevar a cabo diversas medidas para controlar el contagio en el país, generando de esta forma un impacto tanto social, como económico y político. Hoy, en 2021 Fernández se encuentra en su segundo año de mandato donde habrá elecciones legislativas, las cuales podrían cambiar completamente la aprobación de las leyes y/o medidas. Tecnosoftware se verá afectado por este cambio ya que habrá nuevas regulaciones para su sector industrial; sin embargo, estas pueden ser positivas o negativas.

**-La remuneración real del sector privado:**<sup>31</sup> El Poder Ejecutivo realizó un impulso inducido por la política salarial que dispuso aumentos de suma fija para el conjunto de los asalariados de empresas del sector privado. Durante el año 2020 se produjo una profunda caída del nivel de actividad económica, que dilató el inicio de las paritarias salariales y la capacidad de negociación en aquellos sectores afectados por la pandemia, interrumpió esta incipiente recuperación del salario real que se había registrado en los primeros meses del año pasado. Presenta relación con Tecnosoftware ya que esta empresa pertenece al sector privado dentro de la industria de softwares en Argentina, por lo cual ha tenido un gran golpe en la remuneración salarial el año pasado, impidiendo la posibilidad de generar mayor empleo y retribuirlo a sus empleados.

**-Sistema Informativo para la Implementación de Políticas de Reactivación Económica:**<sup>32</sup> Teniendo en cuenta que el contexto de pandemia generó alteraciones en el normal desenvolvimiento de las actividades económicas, así como en la provisión y prestación habitual de bienes y servicios; el gobierno ha implementado medidas para poder recuperar las normales actividades productivas y comerciales y al fortalecimiento del mercado interno. Con el propósito de investigar, prevenir conductas infraccionables y disponer de información relativa a los precios, y a la capacidad instalada del entramado productivo, el Ministerio de Desarrollo Productivo, dispuso la creación del Sistema Informativo para la Implementación de Políticas de Reactivación Económica (SIPRE). Esta herramienta que dispuso el Gobierno Nacional le permite a Tecnosoftware acceder a datos actualizados de las distintas etapas de producción, distribución y comercialización, además le permite generar mayor impacto y presencia en el mercado interno.

---

<sup>31</sup> Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Argentina. Informe Técnico: Panorama mensual del trabajo registrado. Consultado 06/04/2021. Extraído de:

[http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/reportelaboral/panorama\\_del\\_trabajo\\_registrado\\_2103.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/downloads/estadisticas/reportelaboral/panorama_del_trabajo_registrado_2103.pdf)

<sup>32</sup> Legislación y avisos oficiales. Ministerio De Desarrollo Productivo Secretaría De Comercio Interior. Resolución 237/2021. Consultado 07/04/2021. Extraído de:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primer/241937/20210317>

**-Nueva prórroga de vencimientos de las prestaciones por desempleo:**<sup>33</sup> Como durante el año 2021 aún continúa la pandemia, se ha producido una disminución en la creación de nuevos empleos, por ello el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, estableció una nueva prórroga de los vencimientos de las prestaciones por desempleo hasta el 31 de mayo de 2021, que se produzcan entre el 1° de febrero de 2021 y el 30 de abril de 2021. Dicha prórroga guarda relación con Tecnosoftware debido a que, al ser una empresa con varios empleados, esta no puede despedir a sus empleados hasta el mes de mayo, aunque lo quisiese.

**-Prórroga del Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio y del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio:**<sup>34</sup> Tras la continuidad del contexto de pandemia el Gobierno dispone que es necesario sostener en el tiempo las medidas de distanciamiento social para que tengan un impacto positivo en la reducción de la transmisión del virus, los contagios y con el propósito de evitar la saturación del sistema de salud. Así, el Gobierno Nacional establece la prórroga del Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio y del Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio. La medida estará vigente hasta el 9 de abril inclusive. A pesar de ello, para Tecnosoftware, esto no ha sido ni genera actualmente un inconveniente, sino que los equipos de trabajo se han mantenido aún en una modalidad de trabajo online, la empresa se encuentra totalmente equipada para brindarle la comodidad a sus empleados de que su trabajo se puede continuar llevando a cabo con normalidad aún en sus respectivos hogares.

**-Programa Ciencia, Tecnología e Innovación frente al cambio tecno-productivo en la industria argentina:**<sup>35</sup> En el mes de agosto del año 2021 el MINCyT (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación) creó un programa de apoyo frente al cambio tecno-productivo con el objetivo de promover la incorporación de conocimiento científico-tecnológico a los procesos de cambio tecno-productivo en diferentes ramas industriales del país, con eje en la defensa del empleo de calidad, la industria nacional y la igualdad de género. La iniciativa se implementará a partir del trabajo coordinado entre instituciones del Sistema Nacional de

---

<sup>33</sup> Legislación y Avisos Oficiales. Ministerio De Trabajo, Empleo Y Seguridad Social Secretaría De Empleo. Resolución 251/2021. Consultado 07/04/2021. Extraído de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241499/20210305>

<sup>34</sup> Legislación y Avisos Oficiales. Distanciamiento Social, Preventivo Y Obligatorio Y Aislamiento Social, Preventivo Y Obligatorio. Decreto 168/2021. Consultado 07/04/2021 <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241830/20210313>

<sup>35</sup> Argentina.gob.ar. Noticias. El MINCyT creó un programa de apoyo frente al cambio tecno-productivo en la industria nacional y firmó un convenio de cooperación con la UOM. Consultado el 12/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-mincyt-creo-un-programa-de-apoyo-frente-al-cambio-tecno-productivo-en-la-industria>

Ciencia, Tecnología e Innovación y actores del ámbito de la producción y el trabajo como sindicatos, cámaras empresariales, empresas nacionales, organizaciones sociales del trabajo, cooperativas, ministerios nacionales y gobiernos provinciales y municipales.

**-El Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación lanzó en Tecnópolis la segunda etapa de Argentina Programa:**<sup>36</sup> una capacitación gratuita para aprender a programar basada en #YoProgramo, la iniciativa impulsada por la Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI). Argentina Programa prevé capacitar a 60 mil personas, proveerá tarjetas de conexión gratuita a Internet como estímulo e incluirá subsidios de 100 mil pesos para adquirir computadoras, que serán otorgados de acuerdo con el rendimiento y el cumplimiento de los requisitos por parte de los participantes. Actualmente debido a la pandemia hay una gran faltante de recursos humanos en la industria del software, desde Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) se brindó herramientas y capacitaciones a los jóvenes para que se cubra el porcentaje de la demanda de talento insatisfecha que tiene la Industria. Tecnosoftware es un miembro importante de la CESSI y ha conformado el mismo desde que se ha fundado, por lo tanto, todas las cuestiones que se dictaminen en la cámara, Tecnosoftware tendrá que acatarlas.

- **Económico:**

**-Ley de Economía del Crecimiento:**<sup>37</sup> La Cámara de la Industria Argentina del Software busca impulsar la Ley de Economía del Conocimiento, cuyo objeto es impulsar y fomentar a un sector estratégico, como es el software, para el desarrollo productivo y tecnológico argentino. Uno de los principales aspectos de la ley, que impactan positivamente en Tecnosoftware, es que se proyecta mantener los beneficios de reducción de la alícuota del impuesto a las Ganancias y sobre el pago de contribuciones patronales. Pero, en la actualidad, las empresas del sector siguen esperando que la Cámara de Senadores le dé tratamiento al proyecto que cuenta con media sanción de diputados desde junio de 2020 y que beneficiará a un sector que tiene el potencial de vender al exterior unos 6.000 millones de dólares anuales.

---

<sup>36</sup> CanalAR. Software. CESSI sobre Argentina Programa: "Cuando uno genera capacitaciones el empleo se multiplica". Consultado el 12/08/21. Extraído de: <https://www.canal-ar.com.ar/29586-CESSI-sobre-Argentina-Programa-Cuando-uno-genera-capacitaciones-el-empleo-se-multiplica.html>

<sup>37</sup> Revista Más Industrias. La Industria del Software en Argentina. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://masindustrias.com.ar/la-industria-del-software-en-argentina-2020/>

**-Dólar:**<sup>38</sup> La devaluación del peso y las restricciones cambiarias posteriores a las PASO impactaron solo en la operación local, ya que se postergaron algunos proyectos debido a que la propuesta está basada en valor dólar y se disparó el costo en pesos para las empresas interesadas en desarrollar el producto. Por otro lado, la industria del software tiene como principal componente a los recursos humanos, los cuales son profesionales argentinos contratados por los salarios en pesos, Tecnosoftware debe proponer entonces salarios más competitivos, medidos en términos de dólar. Las empresas vinculadas a la Economía del Crecimiento<sup>39</sup>, como Tecnosoftware, sufren de forma directa el ajuste salarial, ya que se incentiva a que las brechas salariales se distorsionen. Empresas extranjeras seducen a los recursos a que trabajen en valores dólares, pero cuando el proyecto se termina y el recurso consigue un trabajo local los precios varían notoriamente.

**-Economía Digital:**<sup>40</sup> La industria del software será parte fundamental en la transición digital que adoptan sectores claves de la economía argentina. En los próximos años se prevé una mayor inversión tecnológica, tales como: cloud, big data, e inteligencia artificial. Con la incursión de estas herramientas tecnológicas en áreas económicas, Tecnosoftware podrá proveer la integración de sistemas y plataformas software y hardware que son esenciales para la economía digital.

**-Cepo:**<sup>41</sup> Las restricciones cambiarias tienen repercusiones directas en casi todo el mercado de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la Argentina, tanto por su impacto en la producción exportadora y la estructura de costos, incluidas las dificultades para planificar las actualizaciones necesarias de la infraestructura tecnológica de la empresa en el sector. Ambos efectos conducirán a las consecuencias directas de la reducción de los planes de inversión, lo que inevitablemente afectará la calidad del servicio. Ante estas adversidades, y debido a la falta de restricciones físicas que han facilitado el flujo de otras industrias, es probable que muchas empresas locales de TIC busquen restablecer sus posiciones y continuar haciendo negocios en países vecinos.

---

<sup>38</sup> IproUP. Empleo 4.0. Lado B del dólar alto (y salarios bajos): empresas 4.0 vienen a la Argentina en busca del talento de sus profesionales. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://www.iproup.com/empleo/17546-dolar-alto-sueldo-bajo-cuanto-gana-un-profesional-en-argentina>

<sup>39</sup> Iprofesional. Economía. Tecnología. La crisis profundizó la "brecha" entre los ganadores y perdedores del sector tecnológico argentino. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://www.iprofesional.com/economia/300637-tecnologia-y-crisis-ganadores-y-perdedores-con-dolar-alto-y-precios-sin-freno>

<sup>40</sup> Wortev Capital. industria del software clave en la economía digital. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://wortev.capital/industria-del-software-clave-en-la-economia-digital/#.YGyr-0gzbJw>

<sup>41</sup> IProfesional. Tecnología. IProfesional entrevista. Pandemia y cepo recargado: el "combo" que indigesta a una industria clave. Consultado el 12/08/2021. Extraído de: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/327117-dolar-cepo-y-pandemia-como-afectan-a-empresas-tecnologicas>

- **Social:**

**-Mayor conectividad:**<sup>42</sup> Ante la pandemia y el crecimiento de las nuevas tecnologías se ha impulsado el teletrabajo y la educación online. La interconectividad se ha intensificado y las personas cada vez se encuentran más activas online. Ha crecido la tendencia de estar conectados ya sea por trabajo, estudio o por diversión. Para Tecnosoftware esta es una oportunidad muy grande ya que sus clientes se han abierto mucho más a desarrollar soluciones a través de la tecnología para llegar a sus respectivos targets.

**-Características poblacionales:**<sup>43</sup> La población Argentina de acuerdo con el censo del 2010 que realizó el INDEC asciende a 40.117.096 habitantes. Argentina tiene baja densidad de población, la mayoría está concentrada en el aglomerado Gran Buenos Aires (33%), mayoritariamente urbana (89%) y con una gran proporción de personas mayores de 60 años (13,8%). La esperanza de vida es de aproximadamente 77,14 años y la alfabetización es de 98,1%, lo cual es uno de los niveles más altos de América Latina. Tecnosoftware debe tener en cuenta estos aspectos ya que, a diferencia de otros países Latinos, Argentina cuenta cada vez con personas más capacitadas para realizar los trabajos que necesita.

**-Diversidad de género:**<sup>44</sup> Del total de la población un 51,3% son mujeres y un 48,7% son varones. Actualmente se aceptan en el país todo tipo de orientación sexual y de género percibido. Se han difundido mucho más los temas sobre la libertad de género, sobre dar sentido y visibilidad a emociones, sentimientos, expresiones e identidades que antes se mantenían ocultas o eran tabú. Sobre todo, se ha difundido la tendencia a la aceptación de las diferencias sin tenerles miedo y de la vida libre sin discriminación. Tecnosoftware debe tener en cuenta estas tendencias que se encuentran en auge actualmente ya que deberá adoptar políticas de no discriminación e inclusión social. En la industria del software, en los últimos 15 años se duplicó la participación de mujeres.

---

<sup>42</sup> ENACOM: Ente Nacional de Comunicaciones. Institucional. Avanzamos hacia una mayor conectividad y reducción de la brecha digital. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: [https://www.enacom.gob.ar/institucional/avanzamos-hacia-una-mayor-conectividad-y-reduccion-de-la-brecha-digital\\_n2444](https://www.enacom.gob.ar/institucional/avanzamos-hacia-una-mayor-conectividad-y-reduccion-de-la-brecha-digital_n2444)

<sup>43</sup> Wortman, A. (2001). El desafío de las políticas culturales en la Argentina. CLACSO. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20100912061500/10Wortman.pdf>

<sup>44</sup> Ministerio de justicia y derechos humanos. Hablar De Diversidad Sexual Y Derechos Humanos: Guía Informativa Y Práctica. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/hablemos\\_sobre\\_diversidad\\_sexual.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/hablemos_sobre_diversidad_sexual.pdf)

**-Cambios en el consumo:**<sup>45</sup> Se ha generalizado el uso de internet y los smartphones, lo cual está permitiendo un rápido crecimiento del comercio electrónico (e-commerce). Se ha digitalizado el consumo y cada vez los clientes demandan respuestas mucho más rápidas de las empresas. Con la digitalización ha crecido la preferencia por el acceso a un bien en lugar de tenerlo físicamente. En este sentido, el desarrollo de plataformas digitales que ponen en contacto a individuos y activos ha facilitado la creación de mercados online para el uso temporal de bienes y la prestación de servicios entre particulares (peer-to-peer), lo que se conoce como la economía del consumo colaborativo (sharing) y de servicios on-demand que, sin duda, supone un nuevo paradigma en el ámbito del consumo.

Tecnosoftware debe adaptar sus servicios hacia las preferencias que le demandan sus clientes, por lo tanto, las tecnologías que desarrollan deben adaptarse a estos nuevos hábitos de consumo y también ofrecerles innovaciones y facilidades a los mismos.

- **Tecnológico:**<sup>46 47</sup>

El sector de la tecnología es el que más novedades presentó durante los últimos años, algunas de ellas son las siguientes:

**Inteligencia artificial:** La IA es una rama de las ciencias computacionales encargada de estudiar modelos de cómputo capaces de realizar actividades propias de los seres humanos. Este tipo de tecnología se encuentra en auge hoy en día, por lo tanto, la clave será que Tecnosoftware pueda combinar el software, los datos y la inteligencia artificial, y mejorar la propuesta de valor. La IA les permitirá mejorar la experiencia del cliente y modernizar acciones comerciales.

**Internet de las Cosas:** La gran mayoría de objetos están conectados a Internet, por lo cual envían y almacenan información sobre cómo lo estamos utilizando, al mismo tiempo que comparten datos entre ellos, con el fin de personalizarlos y facilitarnos su uso. Tecnosoftware

---

<sup>45</sup> Caixa bank research. Economía y mercados. Actividad y crecimiento. Consumo era digital. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/actividad-y-crecimiento/consumo-era-digital>

<sup>46</sup> InfoJobs. 7 tecnologías que arrasarán en 2020. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://orientacion-laboral.infojobs.net/nuevas-tecnologias-busqueda-empleo>

<sup>47</sup> TryCore. 12 tendencias tecnológicas y empresariales para 2021. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://trycore.co/tendencias-tecnologicas/12-tendencias-tecnologicas-y-empresariales-para-el-2021/#:~:text=Otras%20tendencias%20tecnol%C3%B3gicas%20que%20debemos,virtual%20y%20la%20realidad%20aumentada.&text=A%20medida%20que%20la%20realidad,conexiones%20m%C3%A1s%20fuertes%20y%20duraderas.>

debe tomar esta oportunidad, para ampliar su gama de redes de conexión y lograr una sinergia donde los objetos físicos están interconectados mediante hardwares especializados.

**Big Data:** Es un término que describe el gran volumen de datos que inundan una empresa todos los días. Pero no es la cantidad de datos lo importante, sino, lo que importa es lo que las organizaciones hacen con los datos. El big data debería ser usado por Tecnosoftware para obtener insights que conlleven a mejores decisiones y acciones de negocios estratégicas; de esta forma mejorará su productividad, su eficiencia y sus beneficios.

Es una empresa conformada por equipo de profesionales especializados en múltiples tecnologías y con experiencia en diversas metodologías de valor para las áreas claves de IT. Sus principales acciones son: Gestión de proveedores de IT, Automatización de procesos de negocio, Arquitectura empresarial, Gestión de la información. Su otro objetivo es el de los DEVOPS, es una práctica de ingeniería de software que tiene como objetivo unificar el desarrollo de software y la operación del software.

**Seguridad de datos o ciberseguridad:** Es la práctica de defender las computadoras, los servidores, los dispositivos móviles, los sistemas electrónicos, las redes y los datos de ataques maliciosos. Esta innovación tecnológica fue positiva para la empresa y esto hace que puedan proteger tanto a sus profesionales como a sus servicios, proyectos e información confidencial.

**Llegada de la red 5G. red a toda velocidad:** El fin de la red 5G es mejorar la experiencia del usuario gracias a su gran velocidad de conexión, mínima latencia y alta fiabilidad que logrará un avance enorme hacia a la conectividad. Vivimos en un mundo donde la conectividad ya no es un lujo, es una necesidad. Es una conexión ultrarrápida que pronto se convertirá en una tecnología empresarial para el análisis de datos y velocidad. Tecnosoftware tiene como principales objetivos: la optimización digital en donde se centran en estilos de vida digitales y clientes hiperconectados, buscan hacerles la vida más fácil en sus desafíos diarios y permitirles anticiparse a sus necesidades.

**E-commerce en Argentina:**<sup>48</sup> La CACE presentó los resultados y comportamientos de los usuarios de comercio electrónico en la región atlántica del país (Buenos Aires, Córdoba y La Pampa) durante el 2020. En línea con la tendencia nacional, el comercio electrónico ha

---

<sup>48</sup> CACE. Noticias. Región Atlántica: El comercio electrónico creció un 117% y superó los \$280.594 millones de pesos en ventas. Consultar 12/08/2021. Extraído de: <https://www.cace.org.ar/noticias-region-atlantica-el-comercio-electronico-crecio-un-117-y-supero-los-280594-millones-de-pesos-en-ventas>

crecido sin parar, durante 2020, las provincias registraron un crecimiento del 117% respecto al año anterior y una facturación de \$280.594 millones de pesos. En medio de la coyuntura de la Pandemia, el comercio electrónico se convirtió en el protagonista, ya que fue una gran alternativa para que los usuarios puedan adquirir productos de forma online y segura. Esto le afecta a Tecnosoftware ya que, gracias a esta nueva forma de compra, los clientes pueden contactarse de una manera más rápida y fácil con la empresa.

**Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030:**<sup>49</sup> El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación ha planificado la elaboración del nuevo Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI) para el período 2021-2030. El PNCTI es un instrumento que define, organiza y comunica el conjunto de políticas, estrategias e instrumentos para todos los actores y agentes públicos y privados que comprenden el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTI). Sus principales definiciones son adoptadas en el marco de un proceso que tiene como punto de partida su inscripción en el proyecto de desarrollo social, productivo y ambiental definido en las políticas gubernamentales.

Tecnosoftware debería contemplar este plan debido a que este Ministerio es uno de los públicos prioritarios para la empresa y lo que esta dictamine afecta de manera directa en la empresa y en la industria de la tecnología.

- **Ecológico:**

**-Valoración del impacto ambiental en un modelo de calidad de software:**<sup>50</sup> Los productos de Software afectan al ambiente a través de las radiaciones ionizantes que se generan durante su uso y la utilización de productos o sustancias no biodegradables para su funcionamiento. Junto a esto existen otras problemáticas ambientales que se asocian al uso de productos de Software, como dolores de cabeza, fatiga, ardor o cansancio en la vista, dolor de espalda, en el cuello, en los hombros y mareos. Por otro lado, en lo concerniente al proceso de desarrollo, algunos de los efectos que podrían sufrir los desarrolladores de software serían similares a los experimentados por los usuarios: dolores de cabeza, fatiga, etc. Estos efectos pueden verse incrementados dadas las horas de exposición que el proceso de desarrollo requiere, y que pueden ser agravados dada la posible propensión de las personas a padecer

---

<sup>49</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Plan Argentina Innovadora 2020. Consultado el 12/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020>

<sup>50</sup> Revista Espacios. El impacto ambiental de la industria del Software. María A. Pérez, Luis Eduardo Mendoza, Anna Grimán, Lornel Rivas, Mónica Krauter. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://www.revistaespacios.com/a08v29n03/08290361.htm>

sinusitis, gripes o alergias, ante las bajas temperaturas del ambiente de trabajo. Complementariamente, cuando se está desarrollando software se consume energía y se necesitan dispositivos de almacenamiento que a la larga pueden ocasionar impacto en el ambiente.

**-La norma ISO 14001:**<sup>51</sup> Es un estándar internacional para la Gestión Ambiental que comenzó a ser vigente en el año 1996. Uno de los principales objetivos de la norma es conservar el entorno, para ello implementó un sistema de gestión ambiental. Dicha gestión hace referencia a los aspectos que la alta dirección desarrolle, implemente y mantenga en la política ambiental, ya que se encuentra orientada a minimizar todas las afecciones de la empresa en el medio ambiente y, además, ayuda a cumplir con los requisitos legales que le afectan.

Para comenzar, se establecen las políticas internas para generar cambios en las estructuras en las organizaciones, responsabilidades, procesos y gestión de recursos. Permiten implementar nuevos métodos de control que anteriormente no existían y utilizar muchos criterios diferentes, así como también realizar sugerencias.

**-Artículo 41 de la Constitución Nacional:**<sup>52</sup> Con la reforma constitucional de 1994, Argentina se consagra expresamente la protección del medio ambiente. En efecto, el artículo de la Constitución Nacional art. 41 establece que “Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley”. Las autoridades deben proveer a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales. Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarlas, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales.

---

<sup>51</sup>Normas ISO. ISO 14001: Una Gestión Ambiental de calidad. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://www.nueva-iso-14001.com/2015/06/iso-14001-una-gestion-ambiental-de-calidad/>

<sup>52</sup>InfoLeg. Constitución Nacional Argentina. Artículo 41. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://web.archive.org/web/20130616051117/http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

- **Legal:**

Los aspectos legales que competen a la actividad de las empresas de desarrollo de software, como Tecnosoftware, están relacionados con las siguientes leyes:

**- Ley 26.692: Ley de Software. Régimen de Promoción de la Industria del Software:**<sup>53</sup>

Este régimen tiene como objetivo continuar fortaleciendo a un sector de la economía considerado estratégico para el desarrollo nacional, mediante el incremento del empleo calificado, las exportaciones, las actividades de investigación y desarrollo y los estándares de calidad. Las empresas que apliquen al Registro de Productores de Software y Servicios Informáticos gozarán de estabilidad fiscal, percibirán un bono de crédito fiscal aplicable a la cancelación de impuestos nacionales, y podrán efectuar una desgravación sobre el Impuesto a las Ganancias.

En líneas generales, este régimen produjo un marco jurídico y comercial viable para que muchas pequeñas y medianas empresas pudieran hacer crecer sus proyectos y desarrollos de software. Esta introdujo algunas modificaciones, como la inclusión de las personas jurídicas, el bono de crédito fiscal originado en contribuciones patronales permite la cancelación del Impuesto a las Ganancias, y el beneficio sobre el Impuesto a las Ganancias que puede aplicarse sólo sobre actividades promovidas, tanto de fuente argentina como de fuente extranjera.

**-Ley de propiedad intelectual (11.723):**<sup>54</sup> Esta ley se relaciona con la empresa Tecnosoftware ya que los servicios que ofrece son obras propias de la empresa. En Argentina, el Derecho de autor está enmarcado, en principio, por el artículo 17 de la Constitución que expresa que todo autor o inventor es propietario exclusivo de su obra, invento o descubrimiento, por el término que le acuerde la ley. El artículo 5 de la ley dice que "La propiedad intelectual sobre sus obras corresponde a los autores durante su vida y a sus herederos o derechohabientes hasta setenta años contados a partir del 1 de enero del año siguiente al de la muerte del autor".

---

<sup>53</sup> Cessi Argentina. Ley de Software. Régimen de Promoción de la Industria del Software. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <https://www.cessi.org.ar/new/sobre-ley-de-software-1363/index.html>

<sup>54</sup> InfoLeg. Ley 11.723 - Régimen Legal De La Propiedad Intelectual. Consultado el 08/04/2021. Extraído de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42755/texact.htm>

**-Régimen legal del contrato de teletrabajo (27555):**<sup>55</sup> Esta ley tiene por objeto establecer los presupuestos legales mínimos para regular la modalidad de Teletrabajo en todas aquellas actividades, que por su naturaleza y particulares características pueden desempeñar esta modalidad de trabajo. Se relaciona con Tecnosoftware ya que en esta época de pandemia los empleados de la organización trabajan bajo esta modalidad, por ello deben tener en cuenta estas disposiciones que se determinaron a nivel nacional para que la actividad sea lícita.

## **2.2 MESOENTORNO:**

A continuación, realizaremos un análisis del meso entorno teniendo en cuenta las organizaciones que ofrecen servicios sustitutivos cercanos entre sí, ya que satisfacen la misma necesidad debido a que son competidores directos o indirectos. La finalidad de este es conocer en profundidad la rivalidad que existe en la industria del software de aplicación.

- **Sector**<sup>56</sup>

Tecnosoftware pertenece al sector terciario, este también es llamado sector de servicios ya que se encarga de ofrecer objetos intangibles los cuales se encuentran destinados a satisfacer las necesidades de los consumidores; no ofrece productos manufacturados, sino que, a partir de un capital intelectual, las empresas brindan soluciones. Esta empresa, se encarga de realizar softwares de aplicación (servicio) a medida según lo que los clientes le pidan.

- **Industria**<sup>57</sup>

La Industria del Software, está conformada por organizaciones que comparten actividades similares, ya que satisfacen necesidades similares. Entre ellos, se pueden encontrar aquellos que buscan complacer una misma necesidad de la misma manera (competidores directos). Por otro lado, se pueden encontrar actores cuyo objetivo se basa en satisfacer la misma necesidad, pero de una manera distinta (competidores indirectos). Dentro de los competidores directos se puede mencionar a Accenture, Globant, Ecosistemas, etc. Con respecto a la industria del software, esta involucra la investigación, desarrollo, distribución y comercialización de software. Con respecto a los competidores indirectos se podría

---

<sup>55</sup> Boletín Oficial de la República Argentina. Ley de teletrabajo 27555. Consultado el 13/05/2021. extraído de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

<sup>56</sup> Weller, J. (2004). El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia. Revista de la CEPAL. Consultado el 17/05/2021. Extraído de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/10982>

<sup>57</sup> Motta, J. J., Zavaleta, L., & de los Ángeles Mignon, M. (2014). Innovación y mecanismos de apropiabilidad en la industria del software de Argentina. Pymes, Innovación y Desarrollo, 2(3), 100-120. Consultado el 17/05/2021. Extraído de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6353926>

mencionar a grandes empresas como Google o Microsoft que también realizan softwares. Las empresas de la industria del software amortizan el desarrollo con la venta de una gran cantidad de paquetes de software. En esta industria el proceso de acumulación de ganancias puede ser muy rápido, cuando el producto es exitoso.

En esta industria hay varias organizaciones, sin embargo, el tamaño de estas varía según la especialización del servicio que ofrecen. Por otro lado, la industria apunta a ofrecer productos altamente diferenciados, no productos homogéneos ya que depende del cliente, el producto será diferente. Finalmente, esta industria, en la actualidad se encuentra en una expansión debido a que hay un gran desarrollo de la tecnología y, por ende, cada vez las empresas clientes quieren innovar mucho más, por lo tanto, acceden a estas industrias para que les solucione problemas a través del uso de las tecnologías.

- **Mercado**

Con respecto al mercado, se pone atención a organizaciones que satisfacen la misma necesidad del cliente o que sirven un mismo grupo de clientes. El foco se pone en el cliente, en aquellos que consumen los servicios. El mercado de software de aplicación, al cual pertenece Tecnosoftware. Sin embargo, hoy en día hay muchas compañías pequeñas especializadas pero la porción de mercado que abarcan es menor. Este tipo de mercado se encarga principalmente de realizar aplicaciones mediante un grupo de funciones, tareas o actividades coordinadas para el beneficio del usuario.

### **2.2.1 Análisis del Meso entorno: Las cinco fuerzas de Porter**

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Consideramos esta fuerza como **moderada**, esto se debe a que esta industria es muy atractiva y varias empresas desean ingresar en el mercado. Además, posee débiles barreras de entrada en cuanto a inversión, pero esto no sucede en términos de aspectos de know-how de la industria, debido a que, al querer comercializar un producto, en este caso un software de aplicación es necesario desarrollar capacidades técnicas, administrativas y creativas. La lealtad de marca, también se vuelve una barrera de entrada para nuevos entrantes ya que al estar bien posicionadas las empresas que se encuentran en el rubro es muy difícil que genere una rivalidad. Algunas nuevas empresas se han centrado en la realización de productos específicos, por lo tanto, han creado un nuevo segmento de la industria. De esta manera aquellas empresas que no tengan bien definido su mercado o no posean un buen posicionamiento se verán afectados negativamente.

- **Amenazas de productos sustitutos:** Hace referencia a los productos que ingresan al mercado en modalidad de competencia porque cumplen la misma función o brindan la misma solución a un problema específico. En este aspecto la fuerza es **baja**, ya que no hay productos que sustituyan a los que ofrece la industria del software debido a que este tipo de tecnología ha estado evolucionando los últimos años y no hay algo que la reemplace, sino que cada vez se desarrollan más innovaciones dentro del sector.
- **Poder de negociación de los clientes:** Creemos que esta fuerza es **alta** porque requiere de una inversión intangible a largo plazo en la empresa que compra el software. Este tipo de industria depende principalmente de sus clientes y de su demanda, por ello el poder de negociación es alto, tiene gran poder de compra.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Consideramos que el poder de negociación de los proveedores es **muy alto**, ya que, teniendo en cuenta la calidad de los proveedores y la fidelidad que este tenga con la industria, se verán reflejados en los productos que este obtenga. En la industria del software tener buenos proveedores es muy importante, el poder es alto porque las empresas del sector se “pelean” por tener los mejores proveedores posibles. Los proveedores más importantes de Tecnosoftware en el área de sistemas son: Movistar (teléfonos celulares), TECSER (soporte técnico), Licencias Jira (Administración de horas de los proyectos), Microsoft Lic. Office 365 (uso del correo electrónico, Microsoft Teams, CRM), Auditor externo (para controlar la calidad), Licencias de Avatur (Seguimiento de proceso de selección y producción), Tango (Gestión administrativa y financiera), y por último Hp, Dell o Lenovo (notebooks). Sin estos proveedores no se podría desarrollar el trabajo.
- **Rivalidad entre los competidores:** A partir de los puntos anteriores, se puede describir que la **rivalidad entre los competidores es alta**, debido a que la **amenaza de nuevos entrantes es moderada**, ya que esta industria es muy atractiva y varias empresas desean ingresar en el mercado. Además, posee débiles barreras de entrada en cuanto a inversión, pero altas barreras de know how y de la lealtad de marca. Por otro lado, las **amenazas de productos sustitutos son baja**, ya que no hay productos que sustituyan a los que ofrece la industria del software de aplicación. En cuanto al **poder de negociación de los clientes es alta** porque requiere de una inversión intangible a largo plazo en la empresa que compra el software. Por último, **el poder**

**de negociación de los proveedores es muy alto**, ya que, teniendo en cuenta la calidad de los proveedores y la fidelidad que este tenga con la industria, se verán reflejados en los productos que este obtenga. Para las empresas que se dedican al desarrollo de software, la intensidad de la rivalidad se da principalmente por aspectos relacionados con el precio, las garantías que le dan a los clientes, el servicio al cliente y la oferta de innovaciones. Así se agudiza la competencia y aquellas con mayor capital financiero, capacidades de innovación tecnológica, prestigio en el mercado y buena reputación terminan ganando el poder de mercado.

## **2.3 MICROENTORNO:**

En este apartado realizaremos un análisis de la competencia directa de Tecnosoftware y del líder del mercado. La finalidad de este es conocer en profundidad cómo trabajan las empresas competidoras y conocer los puntos débiles y fuertes de Tecnosoftware; para que de esta manera la organización pueda superarse o mejorar puntos débiles.

### **2.3.1 Análisis de la competencia:**

#### **2.3.1.1 Benchmarking**

Para poder analizar el microentorno de Tecnosoftware realizamos un benchmarking el cual consiste en analizar y comparar la posición de Tecnosoftware con la posición del número uno en la industria; en este caso Accenture. La finalidad de este análisis es más bien aspiracional para poder ver cómo se posicionaría en un futuro Tecnosoftware. Para poder llevarlo a cabo, compararemos ambas empresas utilizando los siguientes benchmarks:

- Manejo de redes sociales.
- Industrias en las cuales trabajan.
- Servicios que ofrecen.
- Reconocimientos obtenidos en cuanto al capital humano.

#### **Manejo de redes sociales**

El líder del mercado y de la industria de la empresa Tecnosoftware es **Accenture**. Es una empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing. Ofrece servicios de transformación empresarial que ayudan a las organizaciones a diseñar estrategias flexibles para alcanzar un alto desempeño.

El indicador que elegimos principalmente para poder comparar a el líder de la empresa con Tecnosoftware es el social media management. Nos vamos a centrar en comparar el

management de las redes que poseen ambas empresas (Instagram, Facebook, LinkedIn y YouTube).

Con respecto a la plataforma de **Instagram**, Tecnosoftware posee una cuenta pública, en la cual realiza dos publicaciones por semana, también posee historias destacadas con información de interés para aquellos que visiten el perfil. Además, no hacen uso de hashtags ni tampoco tienen mucha interacción. Por otro lado, las imágenes que postean poseen mucha cantidad de texto y pocas imágenes, lo que hace que las publicaciones sean engorrosas y la mayoría de los usuarios no las lean. Sin embargo, respetan los colores pertenecientes a la marca, hacen posteos en los días festivos y fechas calendario importantes. Accenture por su parte tiene igualmente la cuenta pública, pero a diferencia de Tecnosoftware esta se encuentra verificada, lo cual les transmite a los usuarios mucha más confianza y les asegura que todos los posteos contienen información real. Las publicaciones las realizan dos o tres veces por semana, por lo tanto, tiene un poco más de presencia en las redes que Tecnosoftware. También posee historias destacadas con información relevante para los usuarios, reels, guías e IGTV lo cual hace al perfil mucho más interactivo e interesante por poseer diversos formatos de posteos. Por otro lado, tienen sus propios hashtags lo que permite que las personas puedan interactuar con la marca e identificarla. Los posteos que realizan se conforman por imágenes simples y llamativas, respetando siempre los colores de la marca, lo cual les genera mucho más tráfico e interacción que a Tecnosoftware. También realizan publicaciones en los días festivos y fechas calendario importantes para que los usuarios sepan que la marca está presente siempre.

En cuanto a **LinkedIn** Tecnosoftware realiza publicaciones dos o tres veces por semana, estas generalmente son acerca de la experiencia de sus empleados y clientes para que las personas que estén interesadas en trabajar en la empresa conozcan la realidad. También publica acerca de los servicios que ofrece para que los futuros empleados conozcan en mayor profundidad a la empresa. Además, postea videos informativos que generan mayor interacción y permite llamar la atención de estos. Accenture por su parte, realiza publicaciones de cuatro a siete veces por semana, a diferencia de Tecnosoftware, lo cual permite generar más presencia de la empresa y a su vez, mayor tráfico e interacción. Con respecto a las publicaciones, postean videos explicando los servicios que ofrece para que los futuros empleados conozcan más la empresa.

En cuanto a **Facebook**, Tecnosoftware realiza publicaciones dos o tres veces por semana, estas generalmente son acerca de la experiencia de sus empleados y entrevistas con los actuales clientes para dar mayor valor a la organización. Además, a través de las entrevistas se da a conocer la modalidad de trabajo, así los futuros empleados pueden conocer en mayor profundidad a la empresa. También, se realizan posteos informativos acerca de los beneficios

que otorga la organización hacia sus empleados. En adición, publican búsquedas laborales, programas de capacitación, fechas patrias, fechas importantes tales como día de la madre, padre, amigo, programador, desarrollador, etc., oportunidades para los empleados, fomentan la inclusión a través de la celebración de las fiestas judías, cristianas, etc. Por otro lado, generan interacción con los usuarios haciendo preguntas a través de las publicaciones. Finalmente, Tecnosoftware no utiliza ni los colores ni fotografías de la organización. Accenture, por otro lado, utiliza Facebook para repostear lo que publica en Instagram y en LinkedIn de forma tal que los usuarios que visiten su perfil también conectan con la empresa en las otras plataformas.

Por último, en **YouTube**, Tecnosoftware posee muy poca actividad, lo cual hace muy difícil encontrar el usuario, lo que genera que el tráfico sea casi nulo y que no haya interacciones. Posee sólo cuatro videos donde los empleados comentan sus experiencias, los cuales no están nominados, entonces estos no se distinguen y no llaman la atención. La calidad de los videos es muy baja. El perfil del usuario no posee información de la empresa ni tampoco brinda la posibilidad de dirigirse a las otras redes, lo que impide que se conozca mejor a la empresa. Además, no utiliza los colores de la marca, por lo cual, parece que los videos no pertenecen a la empresa. Accenture posee varios videos, de los cuales en su mayoría son informativos, lo que permite que la marca tenga gran presencia en la plataforma y, además, los usuarios conozcan más sobre la empresa. Los videos poseen una estética moderna, respetando los colores de la marca y son interactivos, esto les permite a los usuarios identificarrápidamente a la marca y los llama a comentar o dar like, a diferencia de Tecnosoftware que sus videos no llaman a ser vistos. Brinda la posibilidad de que los usuarios visiten sus otras redes, y utilizan la estrategia de contratación de famosos para realizar videos.

## **Conclusión:**

Llegamos a la conclusión de que Tecnosoftware debe mejorar en los siguientes aspectos: En la red social Instagram, es importante que pidan que se les verifique la cuenta para así poder dar más confianza a los usuarios. En el caso de los posteos, deberían aumentar las publicaciones y usar hashtags, hacer que sean más atractivos visualmente, sin tanto texto y enfocarse más en la sencillez y claridad. También generar más interacción con los usuarios usando reels o guías. En LinkedIn, Tecnosoftware debería aumentar los posteos que realiza por semana para tener más visibilidad. En Facebook, la organización debería aumentar el engagement realizando preguntas, realizando encuestas en las historias. Además, en las publicaciones debería utilizar hashtags, y debería empezar a implementar en las placas de sus publicaciones los colores y tipografías de la empresa, logrando así que el usuario identifique fácilmente a la empresa. En YouTube, debe aumentar la cantidad de vídeos que

publica para más interacción y que los clientes conozcan más a la empresa. Para esto último, los vídeos que publican deben tener un estilo diferente, deben tener más identidad de la organización, e información respecto a la misma. En el caso de Facebook, Tecnosoftware debería usar esta plataforma nuevamente para poder llegar a un número más grande de público.

## **Reconocimientos obtenidos en cuanto al capital humano**

Otro aspecto que es importante destacar, es que Accenture fue elegida la compañía más diversa e inclusiva del mundo<sup>58</sup>. En la empresa creen que la fuerza laboral del futuro es una fuerza igualitaria para todos, por lo tanto, todas las decisiones referidas al proceso de selección de empleo se toman sin hacer distinción, exclusión o preferencia en motivos de raza, color, género, orientación sexual, discapacidad, edad, religión, opinión política o sindical, nacionalidad u origen socio-económico. Además, Accenture ha establecido metas para lograr una fuerza laboral con equilibrio de género para el 2025 (fuerza laboral que sea mitad mujeres y mitad hombres para personas con género binario). Para poder lograr su objetivo, la empresa trabaja con la flexibilidad laboral (por lo tanto, los empleados pueden establecer sus horarios de inicio y finalización de la jornada laboral o trabajar más horas y menos días), la conexión entre empleados y el desarrollo diario (mentores para los empleados y programas de desarrollo personal). En este punto, Tecnosoftware no tiene ninguna política de inclusión de mujeres o personas de otros géneros a su empresa. Por lo tanto, debería incluir pautas a la hora de contratar el personal y políticas de inclusión y no discriminación entre los empleados. Si bien Tecnosoftware se preocupa mucho por sus empleados y su desarrollo tanto personal como profesional, la empresa debería incluir políticas específicas sobre la inclusión tanto racial como de género.

## **Industrias en las cuales trabajan**

Tecnosoftware se dedica especialmente a la industria bancaria, brindando softwares de alta calidad para el área de sistemas de cada empresa. A diferencia, la empresa Accenture, está inserta en numerosas industrias tales como: aeroespacial y defensa, automotriz, banca, comunicaciones, medios y tecnología, consumo masivo y servicios, energía, farmacéutico, energía, farmacéutico, high tech, Industrial, mercado de capitales, productos químicos, recursos naturales, retail, salud, seguros, servicios públicos, software y plataformas, turismo

---

<sup>58</sup> Accenture. Inclusión y diversidad. Igualdad de Género. Consultado el 09/04/2021. Extraído de: <https://www.accenture.com/ar-es/about/inclusion-diversity/gender-equality>

y utilidades. Si bien Tecnosoftware se encarga de trabajar con varias industrias, no es importante la cantidad de estas, sino que la organización sea la mejor del rubro.

## **Servicios que ofrecen**

Tecnosoftware solo brinda servicios development solutions, IT professionals y product solutions. En Tecnosoftware trabajan hace más de 34 años con las principales empresas agregando valor en: Desarrollo e integración de software, Análisis funcional, Diseño UX, Gestión e implementación de proyectos, I+D. Accenture se destaca por ofrecer una gran variedad de servicios como automatización, business process, outsourcing, change management cloud, consultoría financiera, consultoría tecnológica, data & analytics, ecosistema de socios, estrategia de negocio, experiencia del cliente, fusiones y adquisiciones, industria x, infraestructura, innovación tecnológica, inteligencia artificial, marketing, modelos operativos, seguridad, servicios aplicados, supply chain management, sustentabilidad, y zero based budgeting (ZBB). Debido a su gran trayectoria en el mercado y a su gran amplitud geográfica Accenture ofrece muchos más servicios en el área, además, cuenta con personal especializado para desarrollar cada una de estas; Tecnosoftware si bien es una empresa más chica en cuanto a la amplitud geográfica y trayectoria, se especializa en los tres servicios con personal adecuado para ello y con las mejores tecnologías para el desarrollo de estos.

### **2.3.1.2 Grupos estratégicos:**

Thompson (1995) define a los grupos estratégicos como “aquellas compañías rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado”<sup>59</sup>. Con el objetivo de conocer mejor el microentorno de Tecnosoftware, realizaremos un análisis más concreto de dos competidores similares a la organización. De esta manera podremos entender cómo están posicionados estos competidores en cuanto a los factores de éxito.

- **Evaluación de las posiciones competitivas:**

Dentro del mercado de la industria del software, según la Cámara de la Industria Argentina del Software<sup>60</sup>, existen aproximadamente 520 empresas. Este número si bien es muy significativo, cada día se encuentran más organizaciones que aspiran a dedicarse al rubro.

---

<sup>59</sup> Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J (1995). Dirección y administración estratégicas. México, D.F.: Irwin. Pág. 85

<sup>60</sup> Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI). Socios. Consultado el 19/08/2021. Extraído de <https://www.cessi.org.ar/empresas>.

Como hemos descubierto en el análisis del meso entorno de esta, la rivalidad es alta, por lo tanto, es clave para las empresas que componen la industria destacarse dentro de tantas ofertas similares. Tecnosoftware desde que ha sido fundada en el año 1986, ha trabajado incansablemente para tener el mejor servicio de calidad para que en consecuencia los clientes sigan eligiéndola.

A través de la información brindada por la Directora de Tecnosoftware Laura Bidone, nos ha comentado que dos de los competidores más similares a Tecnosoftware son IT Resources y CDA Informática. Para realizar la comparación tendremos en cuenta: *la trayectoria, distribución geográfica, los servicios que ofrecen, manejo de redes sociales, industrias a las cuales ofrecen sus servicios y certificaciones.*

	<b>Tecnosoftware</b>	<b>ITR RESOURCES</b>	<b>CDA INFORMÁTICA</b>
			
<b>Trayectoria</b>	Fundada en 1985, tiene 36 años en el mercado. <sup>61</sup>	Fundada en 1989, tiene 32 años en el mercado. <sup>62</sup>	Fundada en 1986, tiene 35 años en el mercado. <sup>63</sup>
<b>Distribución geográfica</b>	Argentina (2 oficinas) Chile Perú México Colombia España	Argentina <sup>64</sup> (6 oficinas) Chile México	Argentina (2 sedes) <sup>65</sup> México Perú México Uruguay Chile España
<b>Servicios que ofrecen</b>	-Development Solutions: Soluciones de desarrollo de software, a medida. -IT Professionals: Profesionales altamente capacitados al servicio de tu empresa.	Desarrollo de software: Arquitectura, Desarrollo de soluciones a medida, Mantenimiento evolutivo y correctivo, Migraciones de soluciones (Cloud, Data Driven, Mainframe, Mobile,	Experiencia Mainframe, Factoría de Software, Administración y Mantenimiento, Gerenciamiento de Proyectos, Profesionales TI, Desarrollos SAP, Desarrollos Móviles,

<sup>61</sup> Tecnosoftware. Nosotros. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: [https://www.Tecnosoftware.com/](https://www.tecnosoftware.com/)

<sup>62</sup> LinkedIn. Compañías. IT Resources. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/company/it-resources-soluciones-informaticas/about/>

<sup>63</sup> CDA. Empresa. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.cdainfo.com/es/empresa>

<sup>64</sup> ITR. Servicios. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.itrsa.com.ar/servicios/>

<sup>65</sup> CDA. Empresa. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.cdainfo.com/es/empresa>

	-Product Solutions: Productos del ecosistema para potenciar tus proyectos. Desarrollo e integración de software, Análisis funcional, Diseño UX, Gestión e implementación de proyectos, I+D.	Web) y API integration. Testing y QA, Diseño de experiencias: Product Discovery, Evaluaciones Heurísticas, UX/UI, A/B Testing.	Comercio Digital, QA y Testing, Asesoramiento, Innovación y TD.
<b>Certificaciones</b>	ISO 9001.	Ranorex Studio Project Management Institute CMMIDEV/3.	Argentina: ISO 9001: 2015; ISO/IEC-IEEE 9003 Certificación México 2016 Certificación de SGS del Perú.
<b>Industrias a las que ofrecen sus servicios</b>	Industria Bancaria (Banco Ciudad, Banco Provincia, Banco Credicoop, ICBC, BBVA, Link, Santander) Servicios de telefonía (Claro, Telecom, Movistar) Servicio de televisión satelital (DIRECTV). Industria Alimenticia (McDonald 's, Grupo Bimbo) Aseguradoras (La Caja, Zúrich, Salamanco) Empresas de construcción (Cencosud, Ternium, El Palacio de Hierro, Arauco).	<u>Industria Bancaria</u> (Supervielle, Citi, Santander, Baco Comafi) <u>Industria Financiera</u> (FizerV, NCR, Gire) <u>Aseguradoras</u> (Allianz, Provincia seguros, Swiss Medical, Zúrich, HDI, Cardif, Prudential) <u>Consumer Products &amp; Retail</u> (Naose, Carrefour, Unilever) Salud (Medifé, Hospital Britámico, Galeno, Emergencias Salud).	Industria <u>bancaria</u> : Galicia/ grupo BBVA, Banco de córdoba(bancor), Banco Santander, Banco Provincia Itaú, ICBC, Banco Hipotecario, Banco Azteca, Supervielle banco, Banelco, Link, Banco Saenz, La caja de ahorro y seguro, Nación servicios. Industria de <u>electricidad</u> : Luz del sur, REP (Red de Energía del Perú) Industria <u>automotriz</u> : Fiat, Renault, Psa Peugeot citroën Industria de <u>seguros</u> : Sura, QBE seguros, Cardif (BNP paribas group), Galeno, Zúrich Industria <u>metalúrgica</u> : Ternium, Techint Industria del <u>transporte</u> : Sutran, Trenes Argentinos Industria <u>aeroportuaria</u> : Aeropuertos Argentina 2000 Industria <u>hospitalaria</u> : Fundación Favaloro (hospital universitario) Industria de <u>comunicaciones /telecomunicaciones</u> : Telecom, Cablevisión, Telefónica, Clarín

			<p>Industria del <u>petróleo y gas natural</u>: YPF          Industria <u>alimenticia</u>: Ledesma  <u>Ámbito educativo</u>: Universidad de Piura.</p>
<p><b>Manejo de redes sociales</b></p>	<p>Acerca de <b>Instagram</b>, Tecnosoftware posee una cuenta pública, en la cual realiza dos publicaciones por semana, también posee historias destacadas con información de interés para aquellos que visiten el perfil. Además, no hacen uso de hashtags ni tampoco tienen mucha interacción. Por otro lado, las imágenes que postean poseen mucha cantidad de texto y pocas imágenes, lo que hace que las publicaciones sean engorrosas y la mayoría de los usuarios no las lean. Sin embargo, respetan los colores pertenecientes a la marca, hacen posteos en los días festivos y fechas calendario importantes.</p> <p>En cuanto a <b>LinkedIn</b> Tecnosoftware realiza publicaciones dos o tres veces por semana, estas generalmente son acerca de la experiencia de sus empleados y clientes para que las personas que estén interesadas en trabajar en la empresa conozcan la realidad. También publica acerca de los servicios que ofrece para que los futuros empleados conozcan en mayor profundidad a la empresa. Además, postea videos informativos que generan mayor interacción y permite llamar la atención de estos.</p>	<p>Acerca de <b>Instagram</b>, ITR posee una cuenta pública, en la cual realiza 2 publicaciones por mes. Posee historias destacadas en donde incluyen testimonios de los empleados. Las imágenes están bien diseñadas, ya que utilizan imágenes, poco texto y los colores de la organización. Además, hacen buen uso de hashtags. Sin embargo, las publicaciones no tienen interacción.</p> <p>En cuanto a <b>LinkedIn</b>, ITR también realiza 2 publicaciones por mes. En este caso, solo hace publicaciones haciendo referencia a los nuevos integrantes de la organización. Además, realizan publicaciones con temas que no se relacionan con la empresa. Sin embargo, estos son los posteos que mayor interacción tienen.</p> <p>Y, por último, en <b>Facebook</b>, ITR hace una réplica de las publicaciones que realiza en LinkedIn y realizan publicaciones dos veces por semana. Por otro lado, utilizan los colores de la marca en sus publicaciones. Tienen un estilo informal, y utilizan call to action para lograr interacción. Además, el perfil del usuario posee información de la empresa y brinda la</p>	<p>Acerca de <b>Instagram</b>, CDA posee una cuenta pública, en la cual se realizan publicaciones diarias, aproximadamente cada 3 días. Posee historias destacadas en donde tratan diferentes temáticas como el RSE, capacitaciones, juegos, búsquedas laborales, entre otros. Las imágenes son de buena calidad y se encuentran bien realizadas, además hacen uso del IGTV, en cada publicación hacen un call to action y utilizan hashtags. Sin embargo, no tienen interacción en sus posteos publicados en el feed, solamente se puede visualizar interacción en las historias.</p> <p>Con respecto a la red social <b>LinkedIn</b>, la empresa CDA posee su información de contacto para que los interesados en postularse para algún empleo puedan conocer mejor la empresa. También respetan los colores de la marca en cada uno de sus posteos y en su perfil. Utiliza un lenguaje más bien formal con tecnicismos y postean dos o tres veces por semana.</p> <p>Acerca de <b>Facebook</b>, CDA utiliza los colores de la marca en cada uno de sus posteos, utiliza más bien un lenguaje formal y también hace uso de emojis. En cada uno de sus</p>

	<p>En cuanto a <b>Facebook</b>, Tecnosoftware realiza publicaciones dos o tres veces por semana, estas generalmente son acerca de la experiencia de sus empleados y entrevistas con los actuales clientes para dar mayor valor a la organización. Además, a través de las entrevistas se da a conocer la modalidad de trabajo, así los futuros empleados pueden conocer en mayor profundidad a la empresa. También, se realizan posts informativos acerca de los beneficios que otorga la organización hacia sus empleados. En adición, publican búsquedas laborales, programas de capacitación, fechas patrias, fechas importantes tales como día de la madre, padre, amigo, programador, desarrollador, etc., oportunidades para los empleados, fomentan la inclusión a través de la celebración de las fiestas judías, cristianas, etc. Por otro lado, generan interacción con los usuarios haciendo preguntas a través de las publicaciones. Tecnosoftware es más bien informativo, no interactúa mucho con los usuarios. Finalmente, Tecnosoftware no utiliza ni los colores ni fotografías de la organización.</p> <p>Por último, en <b>YouTube</b>, Tecnosoftware posee muy poca actividad, lo cual hace muy difícil encontrar el usuario, lo cual genera que haya casi nulo el tráfico y que no haya</p>	<p>posibilidad de dirigirse a las otras redes, lo cual no permite que se conozca mejor a la empresa.</p> <p>En cuanto a <b>YouTube</b>, ITR solo tiene 6 videos. Su actividad en esta red social es nula, y por ende tiene poco tráfico. Los temas de los videos no se relacionan con la actividad que realiza la empresa. No obstante, se utilizan los colores de la organización y los videos son de alta calidad. Por otro lado, el perfil del usuario no posee información de la empresa ni tampoco brinda la posibilidad de dirigirse a las otras redes, lo cual no permite que se conozca mejor a la empresa.</p>	<p>posts utiliza llamados a la acción lo cual genera un feedback con los públicos. Realizan posts tres o cuatro veces a la semana; además tienen todos los contactos y los links hacia las diferentes redes sociales y sitio web de la empresa.</p> <p>En cuanto a <b>YouTube</b>, no utilizan la plataforma.</p>
--	--	---	---

	<p>interacciones. Posee sólo cuatro videos donde los empleados comentan sus experiencias, los cuales no están nominados, entonces estos no se distinguen y no llaman la atención. La calidad de los videos es muy baja. El perfil del usuario no posee información de la empresa ni tampoco brinda la posibilidadde dirigirse a las otras redes, lo cual no permite que se conozca mejor a la empresa. Además, no utiliza los colores de la marca, por lo cual parece que los videos no pertenecen a la empresa.</p>		
--	--	--	--

• **Predicción de los movimientos futuros:**

Con el objetivo de determinar posibles movimientos futuros de los competidores directos de Tecnosoftware, tendremos en cuenta sus estrategias actuales.

- **ITR<sup>66</sup>:** Con respecto a ITR, la empresa intenta mantenerse siempre actualizada en materia tecnológica a partir de sus comunidades de prácticas. La modalidad de trabajo es participar en conjunto con todos los integrantes de la compañía para investigar, innovar, desarrollar pruebas de concepto y trabajar en la mejora continua. Además, recientemente han expandido su oferta tecnológica a través de las comunidades de práctica, proyectos de I+D y de alianzas con empresas con las que han trabajado a lo largo de años. Han incluido inteligencia artificial, ciencia de datos e internet de las cosas. ITR se diferencia por la transparencia, la innovación tecnología, flexibilidad y seriedad, y su trayectoria en el mercado. Su misión es "idear, diseñar, construir e implementar soluciones tecnológicas innovadoras basadas en softwares que potencien el desarrollo de negocio de nuestros clientes".

En base a esta información, hemos deducido que ITR ha estado creciendo en la industria del software y que busca la consolidación de marca en el mercado y en los clientes futuros, además, la adopción de las nuevas tecnologías puede significar

<sup>66</sup> ITR. Innovación. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.itrsa.com.ar/>

muchos cambios para la empresa, para los empleados y para los servicios que ofrecen. Por lo que Tecnosoftware debería estar al tanto de ello y comenzar a innovarse también para que no les roben clientes ni que la empresa se vuelva obsoleta.

- **CDA<sup>67</sup>**: Con respecto a CDA, la organización tiene por objetivo liderar los cambios en tecnología, producto de la globalización y el dinamismo del mercado de IT. Aquí se combina la potencia de una gran organización y la flexibilidad de una estructura ágil y dinámica, con el propósito de brindar una solución específica a cada desafío de los clientes. En CDA el compromiso con el negocio, la practicidad de las soluciones, la comunicación simple y la adecuación a los cambios son parte del día a día. La misión de CDA es coordinar a los especialistas en sistemas que mejor rendirán en su compañía para trabajar en sus proyectos de desarrollo, mantenimiento y test de aplicaciones. Esta organización cuenta con una metodología eficaz para la búsqueda, evaluación y capacitación de profesionales TI. La Gestión de Recursos Profesionales CDA está basado en metodología de trabajo y prácticas de aseguramiento de la calidad, certificados bajo normas ISO 9001. CDA cuenta con la ventaja competitiva de disponer de todas las tecnologías en un solo proveedor, se caracteriza por ser un experto en TI externo que puede hacer compatibles e integradas todas sus aplicaciones actuales y futuras. Además, CDA cuenta con la experiencia y los profesionales adecuados. Recientemente se han involucrado en desarrollos para el negocio y en herramientas estratégicas como también en Business Intelligence. A partir de todo lo desarrollado, podemos deducir que CDA busca liderar la industria brindando soluciones a los diferentes clientes en cualquier modalidad de contratación. Además, con la incorporación de las nuevas tecnologías Tecnosoftware debería monitorear sus actividades para no quedar atrás y también ganar más reconocimiento en el mercado.

- **Identificación de los factores claves del éxito:**

A partir del análisis del microentorno y de la rivalidad de la industria, pudimos identificar que los factores claves para tener éxito en la industria del software son: innovación, trayectoria, certificaciones, investigación y desarrollo, y expansión geográfica.

---

<sup>67</sup> CDA. Novedades. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.cdainfo.com/es/noticias>

- ❖ **Investigación y desarrollo:** Es necesario que la empresa desarrolle un buen equipo de investigación y a su vez, que los empleados se encuentren calificados para llevarlo a cabo para obtener ventajas competitivas. Es sumamente necesario estar constantemente innovando las tecnologías y, a su vez, estar actualizado. La innovación dentro de la industria es muy importante, pero, además, es importante investigar nuevas técnicas de desarrollo de software, y capacitar a los empleados para que puedan desarrollar los mismo.
  
- ❖ **La trayectoria:** Las empresas con mayor éxito en el mercado del software de aplicación son aquellas que llevan una gran cantidad de años en el mismo debido a que esta característica se suele asociar con la confiabilidad y el respeto. Los servicios tienen un escaso diferencial por lo que, en gran medida, los clientes contratan los servicios por costumbre/conocimiento, ya que los clientes eligen a una empresa y no a otra porque confían en ella. Además, la trayectoria suma experiencia y aquellas empresas mayor consolidadas en el mercado suelen ser las que brindan mejores soluciones en cuanto al desarrollo de software.
  
- ❖ **Innovación:** La innovación es un proceso fundamental dentro de la organización ya que se convierte en el motor más importante para su desarrollo. Este permite aumentar los beneficios del servicio; lo diferencia de otros, ofrece la oportunidad de lograr una mayor satisfacción por parte de los clientes, hace que los consumidores sean fieles a ellos, y, por último, generar un incremento en la productividad dentro del mercado con una ubicación muy estratégica, se abre el camino hacia nuevas oportunidades y desarrollo en el mercado logrando una gran competitividad en el mismo.
  
- ❖ **Certificaciones:** Las empresas utilizan las certificaciones para distinguirse de su competencia. Una certificación demuestra que la empresa cumple con una serie de normativas en sus procesos de fabricación, logística, higiene, recursos humanos, compromiso social o con el medio ambiente, gestión de servicios, seguridad de la información, entre otros. Estas representan la oportunidad de acceder a diferentes mercados y distinguirse en ellos. El tiempo y el esfuerzo invertidos en certificaciones resultan en mayores ingresos. Una certificación demuestra un compromiso con los estándares superiores de la industria y el aprendizaje continuo. Estos valores pueden ayudar a una organización a aumentar su credibilidad y su prestigio profesional, con sus clientes actuales y al buscar nuevas oportunidades de negocios o proyectos.

- ❖ **Expansión geográfica:** Este aspecto se refiere al alcance que tiene la empresa en el mundo o en el país. Generalmente aquellas empresas con una expansión mayor se las asocia con que tienen servicios de más alta calidad o que son las que mayor confianza aspiran. Si bien la expansión geográfica no es proporcional a la calidad de los servicios, en la industria del software aquellas que tienen mayor expansión son aquellas que mayor porción del mercado tienen.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDER DE TECNOSOFTWARE**

En esta sección, se analizaron los públicos de interés para Tecnosoftware, los cuales permiten su completo funcionamiento. Es decir, todas aquellas personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de la empresa.

Tecnosoftware se vincula con clientes, medios de comunicación, gobierno, comunidad inmediata, proveedores, público interno y competencia. Este ecosistema de stakeholders organizacionales es muy complejo, ya que Tecnosoftware tiene diferentes estructuras vinculares con cada uno en un ecosistema vincular.

#### **3.1 CRITERIOS PARA EL ARMADO DEL REPERTORIO:**

##### **-Público Interno:**

Criterios de selección: Llamamos público interno a los principales empleados propios de la empresa, que pertenecen a todas las áreas que forman parte de ambas sedes de Tecnosoftware (Av. Belgrano y Av. Chiclana). Los empleados son aquellas personas calificadas e interiorizadas en Tecnosoftware que se encargan de desempeñar un cargo determinado realizando tareas desarrolladas con calidades principalmente intelectuales y que reciben un salario a cambio de ello.

Criterios de segmentación o perfilación de públicos: Dividiremos los empleados según la sede en la cual trabajan (Av. Belgrano y Av. Chiclana), luego los dividiremos por áreas de trabajo, luego por gerente al mando, luego por sectores a cargo de cada uno y finalmente por los principales empleados de las áreas.

##### **-Gobierno:**

Criterios de selección: Consideramos al gobierno como aquellos entes del entorno políticos-administrativos de alcance Nacional, de la Provincia de Buenos Aires y de CABA; tanto del poder ejecutivo como del legislativo que se relacionan con el negocio de Tecnosoftware y desarrollan políticas vinculadas al trabajo, desarrollo productivo y a la tecnología.

Criterios de segmentación: Se segmentarán en primer lugar según su alcance geográfico luego por poder al que pertenecen y después por subdivisiones del poder según corresponda (ministerio/cámara), luego por secretaría correspondiente y finalmente por el nombre de la persona a cargo.

## **-Medios de comunicación**

Criterios de selección: Consideramos como medios de comunicación a todos aquellos instrumentos que desarrollan un proceso de comunicación y transmisión de información en versión textual, sonora, visual o audiovisual con alcance nacional que traten temas de la tecnología, producción y trabajo.

Criterios de segmentación: Para segmentar este público, primero se tendrá en cuenta el tipo soporte: gráfico (diarios y revistas), digital (agencias de noticias y portales web) y audiovisual (radio y televisión). Luego se segmentará en base al contenido que se difunde, teniendo en cuenta si son medios generales o específicos. Por último, nombraremos al periodista/conductor correspondiente.

## **-Proveedores:**

Criterios de selección: Consideramos proveedores a aquellas empresas de alcance nacional e internacional que se dedican a brindar y suministrar diferentes materiales, productos y servicios a Tecnosoftware para lograr el determinado desarrollo de sus actividades.

Criterios de segmentación: Primero segmentamos por el servicio que ofrecen, luego denominamos cada una de las empresas por el nombre de la entidad y finalmente la persona de contacto (Considerando principalmente CEO'S, directivos, gerentes, desarrolladores y especialistas de las áreas).

## **-Clientes**

Criterios de selección: Consideramos como clientes a aquellas empresas e instituciones privadas que adquieren y contratan los servicios de la organización al menos una vez al año. Se tendrán en cuenta estas organizaciones que para Tecnosoftware son las más primordiales debido a que contratan sus servicios de forma periódica.

Criterios de segmentación: Se segmentarán según a la industria que pertenecen, luego por nombre de la empresa y finalmente por la persona con la cual tiene contacto la empresa.

## **-Comunidad:**

### **Comunidad inmediata:**

Criterios de selección: Consideramos como comunidad inmediata a todas las organizaciones, empresas y personas que se encuentran en un radio de 1.000 metros de las sedes de la organización.

Criterios de segmentación: Primero segmentaremos por alcance geográfico incluyendo barrio, luego tipo de entidad (incluyendo organizaciones, viviendas vecinas, escuelas públicas y privadas, centros médicos y hospitales, clubes deportivos, restaurantes); y, por último, por dirección.

### **Comunidad tecnológica:**

Criterios de selección: La comunidad tecnológica son todas aquellas cámaras de alcance nacional que trabajan específicamente con temáticas de tecnología. Consideramos que las cámaras son aquellas instituciones que constituyen un importante medio para facilitar la comunicación entre empresas del sector del software y el gobierno.

Criterios de segmentación: Primero segmentaremos por clase de entidad, luego por el nombre de la entidad, después por dirección, y finalmente, por el nombre del contacto (Para segmentar por el contacto se tendrán en cuenta los principales integrantes del Consejo Directivo).

### **Fundaciones y ONG'S:**

Criterios de selección: Consideramos como fundaciones y organizaciones a todas aquellas entidades públicas que tratan temas de tecnología y aquellas que Tecnosoftware tiene un compromiso u obligación entre sí como para la sociedad en su conjunto.

Criterios de segmentación: Primero segmentaremos por tipo de organización (fundación y organización sin fines de lucro), después nombre de la entidad, luego por dirección, y finalmente por nombre de contacto.

## 3.2 REPERTORIO DE STAKEHOLDERS:

### Público interno:

- Av. Belgrano
  - Directorio
    - Socia Estratégica Operaciones, Verónica Bidone.<sup>68</sup>
    - Socia Estratégica Comercial, Laura Bidone.<sup>69</sup>
    - Socio y CEO, Pablo Bidone.<sup>70</sup>
    - Socio y Fundador, Aníbal Bidone.<sup>71</sup>
  - Operaciones
    - Dirección de Operaciones y Nuevos negocios
      - Antonio Carnuccio.<sup>72</sup>
        - PMO
          - Líder en PMO, Lic. Gustavo Hechter.<sup>73</sup>
        - Gestión de servicios
          - Directora Áreas de Servicio, Mariana Murias.<sup>74</sup>
        - I+D
          - Desarrollador, Esteban Warinet.<sup>75</sup>
        - Área de desarrollo
          - Gerente, Javier Padin.<sup>76</sup>
            - Preventa ingeniería.
              - Programador, Luis Alberto Olivares.<sup>77</sup>

<sup>68</sup> LinkedIn. Personas. Verónica Bidone. Consultado el 20/08/2021. Extraído de <https://www.linkedin.com/in/veronica-bidone-86437574/>

<sup>69</sup> LinkedIn. Personas. Laura Bidone. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/laura-bidone-bb185192/>

<sup>70</sup> LinkedIn. Personas. Pablo Bidone. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/pablobidone/>

<sup>71</sup> LinkedIn. Personas. Aníbal Bidone. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/anibal-bidone-274570140/>

<sup>72</sup> LinkedIn. Personas. Antonio Carnuccio. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/antonio-carnuccio-91469046/>

<sup>73</sup> LinkedIn. Personas. Gustavo Hechter. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/ghechter/>

<sup>74</sup> LinkedIn. Personas. Mariana Murias. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/mariana-murias-252974a4/>

<sup>75</sup> LinkedIn. Personas. Esteban Warinet. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/esteban-warinet-92504318a/>

<sup>76</sup> Fuente: Organigrama de Tecnosoftware brindado por Laura Bidone.

<sup>77</sup> LinkedIn. Personas. Luis Alberto Olivares. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/luis-alberto-olivares-pe%C3%B1a-284556b2/>

- Líder de proyecto, Mario Ciminieri.<sup>78</sup>
      - Analista programador, Martín Mata.<sup>79</sup>
    - Líder Técnico, Sergio Vigñar.<sup>80</sup>
  - Comercial
    - Gerente, Lorena Moris.<sup>81</sup>
      - Ejecutivo de cuenta, Yamila Garre.<sup>82</sup>
  - Capital Humano
    - Gerente Soledad Flores.<sup>83</sup>
      - Analista de capital humano, Mónica Marambio Duran.<sup>84</sup>
  - Administración de ventas
    - Gerente, María Carnuccio.<sup>85</sup>
  - Administración y finanzas.
    - Gerente Mariano Yáñez.<sup>86</sup>
      - Compras.
        - Responsable, Alejandro Ozores.<sup>87</sup>
      - Administración y finanzas
        - Analista, Mario A. Ibas.<sup>88</sup>
  - Selección
    - Gerente, Lorena Moris.<sup>89</sup>
      - Selectores.

<sup>78</sup> LinkedIn. Personas. Mario Ciminieri. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/mario-ciminieri-2916929/>

<sup>79</sup> LinkedIn. Personas. Martín Mata. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/martin-mata-ab20518/>

<sup>80</sup> Laura Bidone, conversación personal, 15 de Agosto de 2021

<sup>81</sup> LinkedIn. Personas. Lorena Moris. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/lorena-moris-64a70515/>

<sup>82</sup> LinkedIn. Personas. Yamila Garre. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/yamila-garre-4721155/>

<sup>83</sup> LinkedIn. Personas. Soledad Flores. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/soledad-flores-84612210/>

<sup>84</sup> LinkedIn. Personas. Mónica Marambio Duran. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/monica-marambio-duran-bb39a59/>

<sup>85</sup> LinkedIn. Personas. María Carnuccio. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/rosa-maria-carnuccio-3618a9169/>

<sup>86</sup> LinkedIn. Personas. Mariano Yanez. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/mariano-ya%C3%B1ez-8bba4620/>

<sup>87</sup> LinkedIn. Personas. Alejandro Ozores. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/alejand-rozores-56787574/>

<sup>88</sup> LinkedIn. Personas. Mario Ibas. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/marioibas/>

<sup>89</sup> LinkedIn. Personas. Lorena Moris. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/lorena-moris-64a70515/>

- Ariel Cid.<sup>90</sup>
  - Mariana Sozzani.<sup>91</sup>
  - Romina Echazú.<sup>92</sup>
- Av. Chiclana
  - Operaciones
    - Dirección de Operaciones y Nuevos negocios
      - Antonio Carnuccio.<sup>93</sup>
        - PMO
          - Líder de PMO, Lucia Latorre.<sup>94</sup>
        - Gestión de servicios
          - Directora, Silvina Bruzzo.<sup>95</sup>
        - I+D
          - Desarrollador, Cristian Marcelo Medina.<sup>96</sup>
        - Área de desarrollo
          - Gerente, Leandro Rojas.<sup>97</sup>
            - Preventa ingeniería.
              - Programador, Federico Bogovic.<sup>98</sup>
            - Líder de proyecto, Fabián Orellana.<sup>99</sup>
              - Analista programador, Luis Alberto Olivares.<sup>100</sup>

<sup>90</sup> LinkedIn. Personas. Ariel Cid. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/arielcidreuiters/>

<sup>91</sup> LinkedIn. Personas. Mariana Sozzani. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/marianasozzani/>

<sup>92</sup> LinkedIn. Personas. Romina Echazú. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/rominaechazu/>

<sup>93</sup> LinkedIn. Personas. Antonio Carnuccio. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/antonio-carnuccio-91469046/>

<sup>94</sup> LinkedIn. Personas. Lucia Latorre. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/lucia-latorre-01b49417b/>

<sup>95</sup> LinkedIn. Personas. Silvina Bruzzo. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/silvinabruzzo/>

<sup>96</sup> LinkedIn. Personas. Cristian Marcelo Medina. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/cristian-m-medina/>

<sup>97</sup> LinkedIn. Personas. Leandro Rojas. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/leandro-rojas/>

<sup>98</sup> LinkedIn. Personas. Federico Bogovic. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/federico94/>

<sup>99</sup> LinkedIn. Personas. Fabián Orellana. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/fabian-orellana/>

<sup>100</sup> LinkedIn. Personas. Luis Alberto Olivares. Consultado el 20/08/2021. Extraído de:

<https://www.linkedin.com/in/luis-alberto-olivares-pe%C3%B1a-284556b2/>

- Líder Técnico, Facundo Cisneros.<sup>101</sup>

- Comercial
  - Gerente, Juan Cruz Moyano.<sup>102</sup>
    - Ejecutivo de cuenta. Ruben Dario Facal.<sup>103</sup>
- Capital Humano
  - Gerente, Anabel Sol Tobo<sup>104</sup>
    - Analista de capital humano, María Cecilia Oviedo.<sup>105</sup>
- Administración de ventas
  - Analista en Generación de Demanda, Lic. Gisela Vicino.<sup>106</sup>
- Administración y finanzas.
  - Gerente, Santiago Purriños.<sup>107</sup>
    - Compras.
      - Responsable, Valeria Pedemonti.<sup>108</sup>
- Selección
  - Gerente, María Nicolas.<sup>109</sup>
    - Selectores.
      - Carlos Hernández.<sup>110</sup>
      - Vanina Di Benedetto.<sup>111</sup>
      - Johnatan Cassiani.<sup>112</sup>

<sup>101</sup> LinkedIn. Personas. Facundo Cisneros. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/facundo-cisneros-a4b75713/>

<sup>102</sup> LinkedIn. Personas. Juan Cruz Moyano. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/juan-cruz-moyano-4879349/>

<sup>103</sup> LinkedIn. Personas. Ruben Facal. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/ruben-dario-galeano-facal-274baa1a/>

<sup>104</sup> Laura Bidone, conversación personal, 15 de Agosto de 2021

<sup>105</sup> LinkedIn. Personas. María Cecilia Oviedo. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/lic-maria-cecilia-oviedo-1a119b54/>

<sup>106</sup> LinkedIn. Personas. Gisela Vicino. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/lic-gisela-vicino-13963179/>

<sup>107</sup> LinkedIn. Personas. Santiago Purriños. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/santiago-purri%C3%B1os-947715164/>

<sup>108</sup> LinkedIn. Personas. Valeria Pedemonte. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/valeria-pedemonte-a5897614/>

<sup>109</sup> LinkedIn. Personas. María Nicolas. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/maria-laura-nicol%C3%A1s-51a8aa175/>

<sup>110</sup> LinkedIn. Personas. Carlos Hernández. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/carloshernandez/>

<sup>111</sup> LinkedIn. Personas. Vanina Di Benedetto. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/vanina-di-benedetto-5020857/>

<sup>112</sup> LinkedIn. Personas. Johnatan Cassiani. Consultado el 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/jonathan-cassiani-a7b09824/>

## Público externo:

## Gobierno:

- **Gobierno Nacional**
  - **Poder Ejecutivo**
    - **Ministerio de Desarrollo Productivo.**
      - **Dr. Matías Sebastián Kulfas.**<sup>113</sup>
        - Instituto Nacional de Tecnología Industrial
          - **Dr. Ruben Geneyro, Presidente Ejecutivo del INTI.**<sup>114</sup>
        - Instituto Nacional de la Propiedad Industrial
          - **Presidente, Lic. José Luis Díaz Pérez.**<sup>115</sup>
        - Comisión Nacional de Defensa de la Competencia
          - **Presidente, Rodrigo Luchinsky.**<sup>116</sup>
    - **Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.**
      - **Claudio Omar Moroni, Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social Secretaría de Trabajo.**<sup>117</sup>
        - Secretaría de Empleo.
        - Secretaría de Seguridad Social.
        - Secretaría de Trabajo.
        - Consejo del Salario.
        - Consejo Federal del trabajo.
          - **Secretario de Trabajo de la Nación**
            - **Marcelo Bellotti.**<sup>118</sup>
        - Superintendencia de Riesgos del Trabajo - SRT
          - **Álvarez, Andrés, Área Técnica Administrativa.**<sup>119</sup>
    - **Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.**

<sup>113</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Desarrollo Productivo. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/produccion>

<sup>114</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Desarrollo Productivo. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/inti>

<sup>115</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Desarrollo Productivo. Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Autoridades. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/institucional/autoridades>

<sup>116</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Desarrollo Productivo. Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. Autoridades. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/defensadelacompetencia/autoridades>

<sup>117</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo>

<sup>118</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Consejo Federal del Trabajo. Autoridades. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/cft/autoridades>

<sup>119</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Superintendencia de Riesgos del Trabajo - SRT. Autoridades. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.srt.gob.ar/arg/inspectores.php>

- Dr. Roberto Carlos Salvarezza, Ministro de Ciencia, Tecnología e Innovación.<sup>120</sup>
  - Subsecretaría de Federalización de la Ciencia, Tecnología e Innovación
    - Subsecretaria, Dra. Elisa Colombo.<sup>121</sup>
  - Subsecretaría de Gestión administrativa
    - Dirección de Sistemas Informáticos
      - Director Lic. Andrés D'Alessio.<sup>122</sup>
  - Secretaría de Articulación Científico Tecnológica
    - Secretario de Articulación Científico Tecnológica, Dr. Juan Pablo Paz.<sup>123</sup>
  - Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación
    - Secretario de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación, Dr. Diego Hurtado.<sup>124</sup>
      - Dirección Nacional de Proyectos Estratégicos
      - Dirección Nacional de Promoción de la Política Científica
        - Directora nacional Lic. Karina Pombo.
      - Subsecretaría de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación

---

<sup>120</sup> Argentina. gov.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>

<sup>121</sup> Argentina. gov.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Subsecretaría de Federalización de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/subsecretaria-de-federalizacion-de-la-ciencia-la-tecnologia-y-la-innovacion-productiva>

<sup>122</sup> Argentina. gov.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Subsecretaría de Gestión Administrativa. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/subsecretaria-de-coordinacion-administrativa>

<sup>123</sup> Argentina. gov.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Secretaría de Articulación Científico Tecnológica. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/sact>

<sup>124</sup> Argentina. gov.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/seppCTI>

- Subsecretaría de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación, Mg. María Cecilia Sleiman.<sup>125</sup>
- Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).
  - Liliana Sacco Gerenta del área de desarrollo Científico y Tecnológico.<sup>126</sup>
- Consejo Federal de Ciencia y Tecnología (COFECyT)
  - Federico Saravia, Director General de Ciencia y Tecnología.<sup>127</sup>
- Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología
  - Dr. Juan Pablo Paz, Secretario de Articulación Científico Tecnológica.<sup>128</sup>
- Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación
  - Lic. Fernando Peirano, Presidente de la Agencia.<sup>129</sup>
    - La Agencia I+D+i
- Comité Nacional de Ética en la Ciencia y la Tecnología
  - Vanina Martínez Licenciada en Ciencias de la Computación.<sup>130</sup>
- **Poder Legislativo**
  - Cámara de Senadores de la Nación.
    - Comisiones permanentes.

---

<sup>125</sup> Argentina. gob.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación. Subsecretaría de Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/subsecretaria-de-politicas-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-productiva>

<sup>126</sup> CONICET. Estructura Administrativa. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.conicet.gov.ar/estructura-administrativa/>

<sup>127</sup> Argentina. gob.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Consejo Federal de Ciencia y Tecnología - COFECyT. Representantes. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/cofecyt/consejo/representantes>

<sup>128</sup> Argentina. gob.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología. Autoridades CICyT. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/cicyt/autoridades>

<sup>129</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia>

<sup>130</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Comité Nacional de Ética en la Ciencia y la Tecnología. Integrantes. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/cecte/institucional/miembros>

- Comisión de Trabajo y Previsión Social.
  - Presidente Daniel Aníbal Lovera.<sup>131</sup>
- Comisión Unicameral de Industria y Comercio.
  - Secretaria María Inés Pilatti Vergara.<sup>132</sup>
- Comisión Unicameral de Ciencia y Tecnología.
  - Secretaria. Silvia Sapag.<sup>133</sup>
- Cámara de Diputados de la Nación.
  - Comisiones Permanentes.
    - Comisión de Legislación del Trabajo.
      - Secretario Administrativo Dr. Pancelli, Antonio Nicolás.<sup>134</sup>
    - Comisión de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva.
      - Jefe Sr. Ramírez, Luis.<sup>135</sup>
    - Comisión de Industria.
      - Secretaria Administrativa Lic. Farajet, Claudia Gabriela.<sup>136</sup>
    - Comisión de Comunicación e Informática.
      - Jefa, CPN Rangugni Sabrina.<sup>137</sup>
- **Gobierno Provincial De Buenos Aires**
  - **Poder Ejecutivo**
    - Ministerio de Trabajo.
      - Mara Ruiz Malec, Ministra de Trabajo.<sup>138</sup>
      - Subsecretaría de Trabajo.

<sup>131</sup> Senado Argentina. Comisiones. Comisión Unicameral de Trabajo y Previsión Social. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.senado.gob.ar/parlamentario/comisiones/info/61>

<sup>132</sup> Senado Argentina. Comisiones. Comisión Unicameral de Industria y Comercio. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.senado.gob.ar/parlamentario/comisiones/info/59>

<sup>133</sup> Senado Argentina. Comisiones. Comisión Unicameral de Ciencia y Tecnología. Consultado el 10/08/2021. Extraído de <https://www.senado.gob.ar/parlamentario/comisiones/info/74>

<sup>134</sup> Diputados Argentina. Comisiones. Comisiones Permanentes. Comisión de trabajo. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.hcdn.gob.ar/comisiones/permanentes/cltrabajo>

<sup>135</sup> Diputados Argentina. Comisiones. Comisiones Permanentes. Comisión de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.hcdn.gob.ar/comisiones/permanentes/ccytecnologia>

<sup>136</sup> Diputados Argentina. Comisiones. Comisiones Permanentes. Comisión de Industria. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.hcdn.gob.ar/comisiones/permanentes/cindustria>

<sup>137</sup> Diputados Argentina. Comisiones. Comisiones Permanentes. Comisión de Comunicaciones e Informática. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.hcdn.gob.ar/comisiones/permanentes/cceinformatica>

<sup>138</sup> Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Trabajo. Autoridades. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.gba.gob.ar/trabajo/autoridades>



- Comisión Modernización del Estado, participación e innovación tecnológica.
  - Juan Carlos Fiorini.<sup>148</sup>
  
- **Gobierno de C.A.B.A**
  - **Poder Ejecutivo**
    - Jefatura de Gabinete de Ministros
      - Felipe Miguel.<sup>149</sup>
        - Ministerio de Desarrollo Económico y Producción.
          - José Luis Giusti.<sup>150</sup>
            - Secretaría de Trabajo, Industria y Comercio
              - Ezequiel Edgardo Jarvis.<sup>151</sup>
                - Dirección General de Empleo Sergio Scappini, Director general.<sup>152</sup>
                - Dirección General de Protección del Trabajo: José Fernando Cohen, Director general.<sup>153</sup>
                - Dirección General de Negociaciones Laborales: Claudia Testa, Directora general.<sup>154</sup>

<sup>148</sup> Honorable Senado de la Provincia de Buenos Aires. Comisiones. Comisión de Modernización del Estado, participación e innovación tecnológica. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://senado-ba.gov.ar/Comision.aspx?id=72>

<sup>149</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>150</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/?menu\\_id=505](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/?menu_id=505)

<sup>151</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/?menu\\_id=505](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/?menu_id=505)

<sup>152</sup> Buenos Aires.gob. Desarrollo Económico y Producción. Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio. Dirección General de Empleo. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/subsecretaria-de-trabajo-industria-y-comercio/direcci%C3%B3n-general-de-empleo>

<sup>153</sup> Buenos Aires.gob. Desarrollo Económico y Producción. Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio. Dirección General de protección del trabajo. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/subsecretaria-de-trabajo-industria-y-comercio/direcci%C3%B3n-general-de-empleo>

<sup>154</sup> Buenos Aires.gob. Desarrollo Económico y Producción. Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio. Dirección General de negociaciones laborales. Consultado el 10/08/2021. Extraído de:

- Secretaría de Desarrollo Económico
  - Sergio Pablo Lera.<sup>155</sup>
    - Dirección General de Desarrollo Productivo: Juan Manuel Secco.<sup>156</sup>
    - Dirección General de Ciencia y Tecnología: Federico Saravia.<sup>157</sup>
  - Dirección General de Técnica, Administrativa y Legal.
    - Lautaro Vasser, Director general.<sup>158</sup>
  - Dirección General de Planificación y Coordinación de Gestión.
    - Matías Sala, Director general.<sup>159</sup>
- Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología
  - Secretaría de Innovación y Transformación Digital
    - Diego Hernán Fernández.<sup>160</sup>
      - Subsecretaría Políticas Públicas: Melisa Breda.<sup>161</sup>
        - Dirección General de arquitectura de datos: Rocio Marcalan.<sup>162</sup>

---

<https://www.buenosaires.gob.ar/desarrolloeconomico/subsecretaria-de-trabajo-industria-y-comercio/direcci%C3%B3n-general-de-negociaciones-laborales>

<sup>155</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>156</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>157</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>158</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>159</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>160</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>161</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>162</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

- Dirección General de la Información: María Scetta.<sup>163</sup>
- Dirección General de Innovación: Guillermina Carnosa.<sup>164</sup>
- Subsecretaría de experiencia digital: Joaquín Estebecorena.<sup>165</sup>
  - Dirección General de experiencia digital: Pilar González Bunster.<sup>166</sup>
- Subsecretaría Ciudad Inteligente: Agustín Juárez.<sup>167</sup>
  - Dirección General Ciudadanía Digital: Juan Manuel Paleo.<sup>168</sup>
  - Dirección General Canales Generales: Pilar González.<sup>169</sup>
- **Poder Legislativo**
  - Cámara de diputados de CABA
    - Comisiones Permanentes.
      - Comisión de educación, ciencia y tecnología.
        - Gonzalo Straface.<sup>170</sup>

<sup>163</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>164</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>165</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>166</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>167</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>168</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>169</sup> Buenos Aires.gob. Jefe de Gabinete. Organigrama. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: [https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe\\_gabinete.php](https://www.buenosaires.gob.ar/areas/organigrama/jefe_gabinete.php)

<sup>170</sup> Legislatura Ciudad de Buenos Aires. Comisiones. Comisiones permanentes. Comisión de educación, ciencia y trabajo. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.legislatura.gov.ar/comision/educacioncienciaytecnologia>

- Comisión de legislación de trabajo.
  - Santiago Roberto.<sup>171</sup>

## **Proveedores:**

### ● **Hardware**

- Movistar
  - Gerente de Inversiones, Valeria Piro.<sup>172</sup>
- HP
  - Gerente especialista en IT, Rodrigo Flagitonte.<sup>173</sup>
- Dell
  - Gerente general, Patricio Iraolagoitia.<sup>174</sup>
- Lenovo
  - Gerente general, Juan A. Martin.<sup>175</sup>
- IBM
  - Gerente IT, Bárbara Louzada.<sup>176</sup>

### ● **Software**

- TECSER
  - Gerente General, Gonzalo Cardozo.<sup>177</sup>
- Avature
  - Gerente desarrollador de Software, Juan Cruz Vincenti.<sup>178</sup>
- Atlassian (Jira)
  - Manager de proyectos, Andrés Bosch.<sup>179</sup>
- MicroFocus

<sup>171</sup> Legislatura Ciudad de Buenos Aires. Comisiones. Comisiones permanentes. Comisión de legislación del trabajo. Consultado el 10/08/2021. Extraído de: <https://www.legislatura.gov.ar/comision/legislaciondeltrabajo>

<sup>172</sup> LinkedIn. Personas. Valeria Piro. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/valeria-piro-7b110b18/>

<sup>173</sup> LinkedIn. Personas. Rodrigo Flagitonte. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/rodrigoflagitonte/>

<sup>174</sup> LinkedIn. Personas. Patricio Iraolagoitia. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/patricio-iraolagoitia-a019443/>

<sup>175</sup> LinkedIn. Personas. Juan A. Martin. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/juan-martin1/>

<sup>176</sup> LinkedIn. Personas. Bárbara Louzada. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/bárbara-louzada-90586a153/>

<sup>177</sup> LinkedIn. Personas. Gonzalo Cardozo. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/gonzalo-cardozo-3abaa627/>

<sup>178</sup> LinkedIn. Personas. Juan Cruz Vincenti. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/juancruzvincenti/?originalSubdomain=ar>

<sup>179</sup> LinkedIn. Personas. Andrés Bosch. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/andres-bosch/es/?originalSubdomain=ar>

- Presidente de ventas, Gonzalo Usandizaga.<sup>180</sup>
  - Tableau
    - Presidente y director ejecutivo, Mark T. Nelson.<sup>181</sup>
  - Tricentis
    - CEO, Kevin Thompson.<sup>182</sup>
  - Cloudera
    - CEO, Robert Bearden, Servicenow.<sup>183</sup>
  - Automation Anywhere
    - Director Ejecutivo, Bill McDermott.<sup>184</sup>
  - Red Hat
    - CEO, Paul Cormier.<sup>185</sup>
- **Asesoramiento**
  - Kobiton
    - CEO, Kevin Lee.<sup>186</sup>
  - Dynatrace
    - Gerente Desarrollador, Fabio Palumbo.<sup>187</sup>
  - Elastic
    - CEO, Shay Banon.<sup>188</sup>
- **Consultoría:**
  - Staff Legal
    - Legal HUB
      - Gerente de operaciones y estrategias legales, Ariel Ringler.<sup>189</sup>
  - Gestión de Calidad

<sup>180</sup> LinkedIn. Personas. Gonzalo Usandizaga. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/gonzalousandizaga/>

<sup>181</sup> LinkedIn. Personas. Mark T. Nelson. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/markthomasnelson/>

<sup>182</sup> LinkedIn. Personas. Kevin Thompson. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/kevin-thompson-swi/>

<sup>183</sup> Im Porträt: Cloudera CEO Robert Bearden. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://blog.fintechcube.com/im-portrat-cloudera-ceo-robert-bearden/>

<sup>184</sup> LinkedIn. Personas. Bill McDermott. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/billmcdermott/>

<sup>185</sup> LinkedIn. Personas. Paul Cormier. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/paul-cormier-78a2024/>

<sup>186</sup> LinkedIn. Personas. Kevin Lee. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/kevinlee/>

<sup>187</sup> LinkedIn. Personas. Fabio Palumbo. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/fppalumbo/>

<sup>188</sup> LinkedIn. Personas. Shay Banon. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/kimchy/>

<sup>189</sup> LinkedIn. Personas. Ariel Ringler. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/arielringler/>

- Especialista en QA, Juan Savavedra.<sup>190</sup>
- Sic
  - Epidata Developing ideas
    - Líder de Proyectos, Juan Cibeira.<sup>191</sup>
- Staff de Liquidación de haberes
  - Especialista en Administración & Finanzas, Mariano Yañez.<sup>192</sup>
- Staff Contable impositivo
  - Stefanini Group
    - CEO, Damián Méndez.<sup>193</sup>
- Controller comercial
  - Ejecutivo comercial, Pablo Nicolas Heredia.<sup>194</sup>
  - Ejecutivo comercial, Ezequiel Kronengold.<sup>195</sup>
- Community Manager
  - Trifecta DG
    - José De Marco<sup>196</sup>

## **Cientes:**

### ● Bancos

- Banco Ciudad
  - Gerente de comunicación Victoria Solazzi.<sup>197</sup>
- Banco Provincia
  - Gerente de comunicación Juan Manuel Cancelli.<sup>198</sup>
- Banco Credicoop
  - Gerente de comunicación Piero Lecaldare.<sup>199</sup>
- ICBC

<sup>190</sup> Laura Bidone, comunicación personal, 19 de Agosto de 2021

<sup>191</sup> LinkedIn. Personas. Juan Cibeira. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/juan-cibeira-007b5811/>

<sup>192</sup> LinkedIn. Personas. Mariano Yañez. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/mariano-yañez-8bba4620/>

<sup>193</sup> LinkedIn. Personas. Damián Méndez. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/damian-mendez/>

<sup>194</sup> LinkedIn. Personas. Pablo Nicolas Heredia. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/pablo-nicolas-heredia-05186a40/>

<sup>195</sup> LinkedIn. Personas. Ezequiel Kronengold. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/ezequiel-kronengold-8839b446/>

<sup>196</sup> Laura Bidone, conversación personal, 01 de Septiembre de 2021

<sup>197</sup> LinkedIn. Personas. Victoria Solazzi. Consultado el 20/08/2021. Extraído: <https://www.linkedin.com/in/victoria-solazzi-49498521/>

<sup>198</sup> LinkedIn. Personas. Juan Manuel Cancelli. Consultado el 20/08/2021. Extraído: <https://www.linkedin.com/in/juan-manuel-cancelli-b30b448/>

<sup>199</sup> LinkedIn. Personas. Piero Lecaldare. Consultado el 20/08/2021. Extraído: <https://www.linkedin.com/in/piero-lecaldare-32443530/>

- Gerente de comunicación Ignacio Javier Casas Rúa.<sup>200</sup>
  - BBVA
    - Gerente de comunicación Marcelo Maturo.<sup>201</sup>
  - Link
    - Gerente de comunicación Jorge Larravide.<sup>202</sup>
  - Santander
    - Gerente de comunicación Adriana Alesina.<sup>203</sup>
- **Servicios de telefonía**
  - Claro
    - Gerente de desarrollo y comunicación Laura Furnier.<sup>204</sup>
  - Telecom
    - CEO Roberto Nobile<sup>205</sup>.
  - Movistar
    - Planificadora de Inversiones Valeria Piro.<sup>206</sup>
- **Servicios de televisión satelital**
  - DIRECTV
    - Directora de Comunicaciones Sofía Corral.<sup>207</sup>
- **Industria alimenticia**
  - McDonald 's
    - Manager de proyectos Jaime Hassan.<sup>208</sup>
  - Grupo Bimbo
    - Jefe de Investigación y desarrollo Macarena Cereceda.<sup>209</sup>
- **Aseguradoras**

<sup>200</sup> LinkedIn. Personas. Javier Casas Rúa. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/javier-casas-rua-97990847/>

<sup>201</sup> LinkedIn. Personas. Marcelo Maturo. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/marcelo-maturo-11293a8b/>

<sup>202</sup> LinkedIn. Personas. Jorge Larravide. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/jorge-larravide-a2363b15/>

<sup>203</sup> LinkedIn. Personas. Adriana Alesina. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/adriana-alesina/>

<sup>204</sup> LinkedIn. Personas. Laura Furnier. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/laurafurnier/>

<sup>205</sup> LinkedIn. Personas. Roberto Nobile. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/roberto-nobile/>

<sup>206</sup> LinkedIn. Personas. Valeria Piro. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/valeria-piro-7b110b18/>

<sup>207</sup> LinkedIn. Personas. Sofía Corral. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/sofiacorral/>

<sup>208</sup> LinkedIn. Personas. Jaime Hassan. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/jaimehassan/>

<sup>209</sup> LinkedIn. Personas. Macarena Cereceda. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/macarena-majluf-cereceda-204a9171/>

- La caja
  - Director de Tecnología Informática Jorge Amadeo.<sup>210</sup>
- Zúrich
  - Gerente de Marketing y E-commerce Ezequiel Salamanca.<sup>211</sup>
- **Empresas de construcción**
  - Cencosud
    - Director de planificación estratégica y comercial Enrique Márquez.<sup>212</sup>
  - Ternium
    - Gerente IT Gisela Edith Verdun.<sup>213</sup>
  - El Palacio de Hierro
    - Director de Innovación Tecnológica Jorge Rivera Lozano.<sup>214</sup>
  - Arauco
    - Gerente de Marketing Mauro Regueiro.<sup>215</sup>

## **Medios de comunicación:**

- Digitales
  - Agencias de noticias
    - Generales
      - Télam Digital
        - Sección Tecnología
          - Software Libre
            - Periodista especializada en Tecnología, Melisa Avolio.<sup>216</sup>
    - Específicos
      - Tecnología
        - Don Web: Agencia de Noticias Tecnológicas
          - Sección Tecnología

<sup>210</sup> LinkedIn. Personas. Jorge Amadeo. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/jorge-amadeo-a624265/>

<sup>211</sup> LinkedIn. Personas. Ezequiel Salamanca. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/ezequiel-salamanco-7001409/>

<sup>212</sup> LinkedIn. Personas. Enrique Márquez. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/enrique-marquez-6443056a/>

<sup>213</sup> LinkedIn. Personas. Edith Verdun. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/gisela-edith-verdun/>

<sup>214</sup> LinkedIn. Personas. Jorge Rivera Gonzalo. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/jorge-rivera-cardona-a2192226/>

<sup>215</sup> LinkedIn. Personas. Mauro Regueiro. Consultado el: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/mauro-regueiro/>

<sup>216</sup> LinkedIn. Personas. Melisa Avolio. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/melisacavolio>



- Sección empresas y protagonistas
      - Periodista, Lorena Rodríguez.<sup>223</sup>
  - Clarín
    - Grupo Clarín
      - Sección Tecnología
        - Periodista, Ana Clara Pedotti.<sup>224</sup>
  - La Nación
    - Grupo La Nación
      - Sección Lifestyle
        - Tecnología
          - Periodista Franco Rivero.<sup>225</sup>
  - El Cronista
    - Grupo América
      - Sección Empresas
        - Periodista Juan Manuel Compte.<sup>226</sup>
  - Página 12
    - Sección sociedad
      - Suplemento Tecnología
        - Periodista Adrián Paenza.<sup>227</sup>
  - Crónica
    - Sección Tecnología
      - Periodista Lucia Caffarelo.<sup>228</sup>
- Revistas
  - Generales
    - Revista VIVA
      - Grupo Clarín
        - Sección Tecnología

<sup>223</sup> Diario Perfil. Lorena Rodríguez. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.perfil.com/autores/lrodriguez>

<sup>224</sup> Diario Clarín. Tecnología e Innovación. Ana Clara Pedotti. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.clarin.com/autor/ana-clara-pedotti.html>

<sup>225</sup> Diario La Nación. Tecnología. Franco Rivero. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.lanacion.com.ar/autor/franco-rivero-2981/>

<sup>226</sup> LinkedIn. Personas. Juan Manuel Compte. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://ar.linkedin.com/in/juan-manuel-compte-40a41255>

<sup>227</sup> Página 12. Adrián Paenza. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.pagina12.com.ar/autores/253-adrian-paenza>

<sup>228</sup> Crónica. Lucia Caffarelo. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://www.cronica.com.ar/staff/Lcaffarelo>



- Conductor Ruth Ladenheim.<sup>235</sup>
- Radio
  - Generales
    - Radio Continental 590 AM
      - Periodista Germán Caballero (lun/vie 00 a 05).<sup>236</sup>
  - Específicos
    - Tecnología
      - Caracol Radio 95.5 FM
        - Noticiero del mediodía (12.00hs - 13.00hs)
          - Periodista Diana Calderón.<sup>237</sup>

## **Comunidad Tecnológica:**

- Cámaras.
  - CESSI (Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina).
    - Dirección: Av. Alicia Moreau de Justo 1720, CABA
      - Presidente
        - Sergio Candelo: Snoop Consulting.<sup>238</sup>
      - Vicepresidentes Ejecutivos:
        - Blas Briceño: Finnegans.<sup>239</sup>
        - María Laura Palacios: Codes.<sup>240</sup>
        - José María Louzao: G & L Group.<sup>241</sup>

<sup>235</sup> LinkedIn. Personas. Ruth Ladenheim. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://ar.linkedin.com/in/ruthladenheim>

<sup>236</sup> LinkedIn. Personas. Germán Caballero. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: <https://ar.linkedin.com/in/germ%C3%A1n-caballero-b921925b>

<sup>237</sup> Caracol Radio 95.5 FM. Diana Calderón. Consultado el 19/08/2021. Extraído de: [https://caracol.com.co/autor/diana\\_calderon/a/](https://caracol.com.co/autor/diana_calderon/a/)

<sup>238</sup> LinkedIn. Personas. Sergio Candelo. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/sergio-candelo-7322a9/>

<sup>239</sup> LinkedIn. Personas. Blas Briceño. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/blasbriceno/>

<sup>240</sup> LinkedIn. Personas. María Laura Palacios. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/maria-laura-palacios-38a7a71/>

<sup>241</sup> LinkedIn. Personas. José María Louzao. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/jos%C3%A9-mar%C3%ADa-louzao-andrade-549380a/>

- Gustavo Solima: Oracle.<sup>242</sup>
  - Secretario | Prosecretarios.
    - Néstor Nocetti: Globant.<sup>243</sup>
    - Jorge Nigro: Flex World.<sup>244</sup>
    - Sergio Donzelli: Neoris.<sup>245</sup>
  - Tesorero | Pro-Tesorereros.
    - Alberto Patrón: Cóndor Technologies.<sup>246</sup>
    - Alejandro Peña: Consensus.<sup>247</sup>
    - Carlos Rolandelli: Ryaco.<sup>248</sup>
  - Vocales Titulares.
    - Pablo Bidone: TSOFT/Tecnosoftware<sup>249</sup>
    - Omar Vega: Vates.<sup>250</sup>
    - Vanesa Lucchesi: ITBN.<sup>251</sup>
    - Alicia Echeverría: Mercap.<sup>252</sup>
    - Pablo Laniado: Lantec.<sup>253</sup>
    - Andrés Vior: Intive.<sup>254</sup>
    - Adrián Jerbic: Grupo ASSA.<sup>255</sup>

<sup>242</sup> LinkedIn. Personas. Gustavo Solima. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/gustavo-solima-1a75a12/>.

<sup>243</sup> LinkedIn. Personas. Néstor Nocetti. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/nnocetti/>

<sup>244</sup> LinkedIn. Personas. Jorge Nigro. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/jorge-nigro-ab81944/>

<sup>245</sup> LinkedIn. Personas. Sergio Donzelli. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/sergio-donzelli-43b80b/>

<sup>246</sup> LinkedIn. Personas. Alberto Patrón. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/albertopatron/>

<sup>247</sup> LinkedIn. Personas. Alejandro Peña. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/alejandrop1/>

<sup>248</sup> LinkedIn. Personas. Carlos Rolandelli. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/carlos-rolandelli-09836aa/>

<sup>249</sup> LinkedIn. Personas. Pablo Bidone. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/pablobidone/>

<sup>250</sup> LinkedIn. Personas. Omar Vega. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/omar-vega-239a97b/>

<sup>251</sup> LinkedIn. Personas. Vanesa Lucchesi. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/vanesa-lucchesi-7893776/>

<sup>252</sup> LinkedIn. Personas. Alicia Echeverría. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/alicia-echeverria-87a293/>

<sup>253</sup> LinkedIn. Personas. Pablo Laniado. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/pablo-l-b495502/>

<sup>254</sup> LinkedIn. Personas. Andrés Vior. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/andr%C3%A9s-rod%C3%ADquez-vior-0281b4a8/>

<sup>255</sup> LinkedIn. Personas. Adrián Jerbic. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/adrianjerbic/>

- Pablo Iacub: Grupo Calipso.<sup>256</sup>
  - Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina
    - Dirección: Av. Córdoba 744, C1054 AAT, Buenos Aires.
      - Presidente:
        - Norberto Capellán.<sup>257</sup>
      - Vicepresidente Comunicaciones
        - Adriana Mon, Telefónica.<sup>258</sup>
      - Vicepresidente Informática.
        - Carlos González Fernández, IBM.<sup>259</sup>
      - Vicepresidente proveedores.
        - Celedonio von Wuthenau, Nokia.<sup>260</sup>

## **Fundaciones y Organizaciones:**

- Fundaciones
  - Fundación Cimientos
    - Dirección: Av. Córdoba 1367, Buenos Aires.
      - Marcelo Miniati, Director Ejecutivo.<sup>261</sup>
  - Fundación Garrahan
    - Dirección: Combate de los Pozos 1881, Buenos Aires.
      - Silvia Kassab, Directora Ejecutiva.<sup>262</sup>
  - Fundación Sí
    - Dirección: Ángel Carranza 1962
      - Manuel Lozano, Presidente.
  - Fundación Banco Provincia

<sup>256</sup> LinkedIn. Personas. Pablo Iacub. Consultado de: 20/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/pablo-iacub-0b4412/>

<sup>257</sup> LinkedIn. Personas. Norberto Capellán. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/norberto-capellan-6818a8152/>

<sup>258</sup> LinkedIn. Personas. Adriana Mon. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/adriana-mon-8759b6b1/>

<sup>259</sup> LinkedIn. Personas. Carlos González Fernández. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/carlos-fern%C3%A1ndez-gonz%C3%A1lez-b591447b/>

<sup>260</sup> LinkedIn. Personas. Celedonio von Wuthenau. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/celedonio-von-wuthenau-440399/>

<sup>261</sup> LinkedIn. Personas. Marcelo Miniati. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.linkedin.com/in/marcelo-miniati-62119b/>

<sup>262</sup> Hospital de Pediatría Garrahan. Sección Noticias. Título "Autoridades del Hospital y Fundación Garrahan recibieron una donación de 250 mil barbijos". Consultado el 26/08/21. Extraído de: <https://www.garrahan.gov.ar/julio-2020/julio/autoridades-del-hospital-y-fundacion-garrahan-recibieron-una-donacion-de-250-mil-barbijos>



- Dirección: Av. Caseros 3379.
- OSDE
  - Dirección: Rondeau 3254, Buenos Aires.
- Hospitales.
  - Hospital Ramon Sarda.
    - Dirección: Esteban de Luca 2151.
  - Hospital Médico Policial Churruca Visca
    - Dirección: Uspallata 3400.
  - Hospital General de Agudos José María Penna
    - Dirección: Avenida Almagro 406.
  - Sanatorio Junín
    - Dirección: Av. Almagro 68, CABA.
  - Pediatra de Ale
    - Dirección: Av. Caseros 3100.
- Escuelas públicas y privadas.
  - Escuelas públicas
    - Escuela Primaria Común Número 08 Almagro
      - Dirección: Maza 1967, Buenos Aires.
    - Escuela N°23 "Provincia de Entre Ríos"
      - Dirección: Av. Boedo 1935, Buenos Aires.
    - Escuela para jóvenes y adultos con D.M. y Form. Integral N° 36 "Doctor Aurelio Martínez"
      - Dirección: Gral. Urquiza 2159, Buenos Aires.
    - Escuela Primaria Común N.º 02 Patricio
      - Dirección: Uspallata 3355, CABA.
  - Escuelas privadas
    - Escuela Marga
      - Dirección: Bathurst 3344, Buenos Aires.
    - Instituto Nuestra Señora de Luján
      - Av. Jujuy 2179, CABA.
- Centros médicos.
  - OSPM Centro médico
    - Dirección: Av. Caseros 3000.
  - CESAC N° 39 Centro de Salud
    - Dirección: 24 de Noviembre 1679, CABA.
- Clubes deportivos.

- Club Deportivo San Cristóbal
  - Dirección: Constitución 2884, Buenos Aires.
- SATSAID Club Social Cultural y Deportivo
  - Dirección: Constitución 3247, CABA.
- Club Atlético Huracán
  - Dirección: Av. Caseros 3159, Buenos Aires.
- Restaurantes.
  - Kainos
    - Dirección: Av. Caseros 3301, Buenos Aires.
  - Starbucks
    - Dirección: Av. Caseros 3039, CABA.
  - Los Corrales Café
    - Dirección: Monteagudo 298, Buenos Aires.
  - La Taberna de Roberto
    - Dirección: Sánchez de Loria 2110, CABA.
- Monserrat
  - Viviendas vecinas
  - Organizaciones
    - Fundación Vida y Esperanza (FUNDAVE).
      - Dirección: Tacuarí 1026, CABA.
    - Emprear
      - Dirección: Av. de Mayo 1190, Buenos Aires.
  - Hospitales
    - Fundación Favaloro
      - Dirección: Av. Belgrano 1746, Ciudad Autónoma de Bs.As.
  - Escuelas públicas y privadas
    - Escuelas privadas
      - Euskal Echea.
        - Dirección: Sarandí 735, Ciudad Autónoma de Bs.As.
    - Escuelas públicas
      - Escuela Infantil N.º 8 D.E. 4.
        - Dirección: Av. Independencia 569, Buenos Aires.
      - Escuela N°3 de María Sánchez de Thompson.
        - Dirección: Tacuarí 567, Ciudad Autónoma de Bs.As.
      - Escuela Gabíela Mistíal.
        - Dirección: México 359, Buenos Aires.
      - Escuela de Educación Pímaíia N° 21 D.E. 4.

- Dirección: Perú 946, CABA.
- Centros médicos
  - Pami
    - Dirección: Av. Belgrano 923.
  - Centro Médico Monserrat
    - Dirección: Av. Hipólito Yrigoyen 1210, Buenos Aires.
- Clubes deportivos
  - Club de Gimnasia y Esgrima.
    - Dirección: Tte. Gral. Juan Domingo Perón 1154, CABA.
  - Club social y deportivo Belgrano
    - Dirección: Cochabamba 444, Buenos Aires.
  - Círculo Social y Deportivo del Once Billaes Prof.
    - Dirección: Moreno 2583, CABA.
  - Club Independiente Social Y Deportivo Y Mutual
    - Dirección: Av. Independencia 956, Buenos Aires.
- Restaurantes
  - Javi's Parrilla Restaurant.
    - Dirección: Chile 794, Buenos Aires, Provincia de Buenos Aires.
  - O'live.
    - Dirección: Tacuarí 382, Buenos Aires.
  - Le Famiglie.
    - Dirección: Salta 440, Buenos Aires.
  - Café San Juan.
    - Dirección: Av. San Juan 450, CABA.

## **4. ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS DE Tecnosoftware**

### ***4.1 ANÁLISIS GENERAL: GESTIÓN DE VÍNCULOS EL MODELO DE RAWLINS***

#### **Etapas del modelo:**

##### **1. Identificación de stakeholders:**

#### **Teoría de los vínculos de Esman:**

Utilizaremos la teoría de Esman para poder identificar los cuatro tipos de vínculos que tiene Tecnosoftware con sus diferentes tipos de stakeholders.

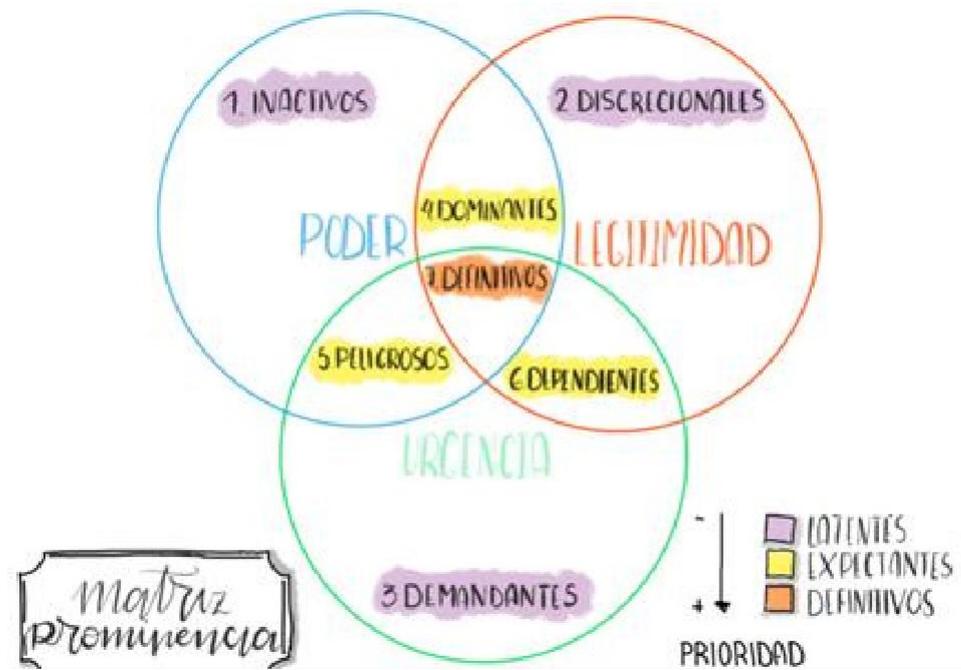
- **Vínculos posibilitadores:** Esman los define como aquellos que facilitan y permiten la existencia de la organización. En este caso sus diferentes **proveedores**; y, por último, con el **gobierno** ya que son aquellos actores que habilitan el trabajo de Tecnosoftware.
- **Vínculos funcionales:** Estos vínculos son aquellos que se vinculan con el proceso productivo de la organización, que permiten el funcionamiento de la organización.
  - **De input: Empleados** de la organización
  - **De output: Clientes** de los diferentes rubros.
- **Vínculos normativos:** Esman describe que sus vínculos son aquellos que condicionan el accionar de Tecnosoftware. Estos vínculos se establecen con la **comunidad tecnológica** ya que afecta a la capacidad de toma de decisiones y obligan a accionar de determinada manera.
- **Vínculos difusos:** Esman describe que en este tipo de vínculos entran todos aquellos que no se encuadran en las otras, los cuales tienen capacidad de influencia, pero no se establecen como los otros. En este caso, detectamos los **medios de comunicación** ya que Tecnosoftware no tiene relación con los mismos. Además, con la **comunidad inmediata, fundaciones y organizaciones**.

2. **Priorización por atributos:** Rawlins propone el modelo de Mitchell, que se basa en las variables de legitimidad, urgencia y poder. Rawlins describe que solamente se debe seguir analizando con aquellos que sean expectantes o definitivos, los latentes deben estar afuera.

- **Definitivos:** Consideramos públicos definitivos a los **público interno y gobierno**, ya que ambos tienen poder en la organización, pueden influir en otros stakeholders como la comunidad; además, tienen legitimidad porque tienen el aval social para desarrollar acciones y tienen urgencia ya que las demandas actuales que tiene con la organización exigen mucha atención (como la disposición de normas, leyes y decretos por parte del gobierno y los empleados tienen demandas con respecto al pago de salarios y rendiciones).
- **Expectantes:** Detectamos como público peligroso a los **clientes** al igual que **proveedores**; ya que tienen poder (capacidad de influencia que tiene ese grupo por sobre otros stakeholders) y urgencia (ese público tiene demandas actuales para con nuestra organización). Además, la **comunidad tecnológica y las fundaciones y organizaciones** los hemos identificado como públicos demandantes ya que tienen

urgencia (tienen demandas con la organización) y tienen legitimidad (buscan el aval social con respecto a sus intereses).

- **Latentes:** Definimos como públicos inactivos a los **medios de comunicación** y la **comunidad inmediata** ya que Tecnosoftware no tiene relación con los mismos por lo cual solo tienen poder (influencia sobre otros stakeholders).



3. **Priorización por situación:** Consiste en identificar y valorar a los stakeholders en función de la situación coyuntural. Rawlins propone el modelo de Hallahan, considera relevantes en función a la situación a aquellos que sean activos y atentos, que están altamente involucrados.



- **Activos:** Gobierno, Público interno y Comunidad Tecnológica. Tienen alto involucramiento y conocimiento.
- **Atentos:** Clientes, Proveedores. Poseen alto involucramiento y bajo conocimiento.
- **Informados:** Fundaciones y Organizaciones. Estos poseen un alto conocimiento y un bajo involucramiento.
- **Inactivos:** Medios de comunicación y la Comunidad inmediata. Estos poseen un bajo conocimiento e involucramiento

#### **4. Priorización por estrategia comunicacional (perfilación):**

En este paso perfilamos con precisión los stakeholders ya priorizados como activos y atentos. Caracterizamos de forma exhaustiva a los mismos, definiendo quienes son los públicos con que vamos a trabajar en relación con el impacto que tengan según la estrategia comunicacional. Implica conocer necesidades, expectativas, que discursos funcionan, como construir el mensaje para que le llegue mejor.

- **Público interno:** Para Tecnosoftware sus empleados son uno de los públicos más importantes ya que estos son quienes día a día portan la marca y, además, quienes realizan todas las tareas para lograr la misión empresarial. Sin embargo, la empresa tiene una baja comunicación con sus empleados, ya que dispone de un solo canal formal de comunicación, Microsoft Teams, en el cual, los trabajadores están divididos por áreas. Por ende, solo se informan acerca de las cuestiones relacionadas con su rubro y no de cuestiones relacionadas a la empresa en general. Los canales informales internos son los que predominan, por lo tanto, deberían establecer una estrategia de comunicación más formal, cómo una intranet donde toda la información se concentre en ese lugar y los empleados se informen. El lenguaje que utilizan para tratar con sus empleados es más bien informal y descontracturado debido a la red cultural que posee la empresa, con lenguaje sencillo. En Tecnosoftware se busca impulsar la madurez de sus equipos de trabajo, guiando y acompañando el proceso de transformación de los empleados y analizando el rendimiento a través de un servicio de People Care.
- **Gobierno:** Para Tecnosoftware el gobierno es uno de los públicos más importantes ya que establece leyes y diferentes disposiciones tanto sociales como económicas y empresariales, las cuales afectan directamente a la empresa y permiten regular legalmente el trabajo que realiza la misma. Tecnosoftware establece, de forma esporádica, vínculos comunicacionales con el Gobierno Nacional y con el de CABA a través de la CESSI, pero no con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Acata las disposiciones y las normativas que estos disponen, sin embargo, la empresa no

realiza lobbying como tal, ya que debería comenzar a monitorear, defender y representar sus interés particulares e influir en las decisiones del Gobierno de CABA, principalmente en esta situación de pandemia ya que podría ejercer mucha influencia aquellas determinaciones que dictaminan los mismos.

- **Clientes:** Para Tecnosoftware los clientes son un público importante ya que son quienes adquieren los servicios de la empresa y, además, marcan la pauta donde la empresa deberá cubrir sus necesidades y deseos, llevándola a tener éxito en la industria del software. Sin los clientes, ya sean grandes o pequeños, la empresa no tendría a quien ofrecer sus servicios y se fundiría. Si bien Tecnosoftware para poder llegar a sus clientes en esta situación realizan llamadas telefónicas y videollamadas con ellos; podría implementar una vía de comunicación mucho más rápida, segura y eficaz, y no depender sólo de las llamadas o esperar a que los empleados los llamen a ellos. En Tecnosoftware se encargan de la investigación en innovación, para poder acuñar y entregar a sus clientes conocimientos de las tecnologías más disruptivas en el desarrollo de aplicaciones a través de reuniones y así buscan acompañar a sus clientes en el propio proceso de innovación y transformación de sus soluciones. Tecnosoftware siempre busca apoyar las iniciativas de los clientes, pero brindándoles soluciones a la medida de sus necesidades, para que logren entregar valor a sus clientes finales con el uso de metodologías de trabajo ágiles.
- **Proveedores:** Para Tecnosoftware los Proveedores son de gran importancia, debido a que estos públicos posibilitan el accionar de la empresa y permiten que la empresa pueda desarrollar sus servicios correctamente con una calidad superior. Tecnosoftware gestiona el vínculo con este grupo de públicos mediante reuniones por Microsoft Teams y de esta manera establecer pautas de trabajo acorde a las disposiciones gubernamentales. Este tipo de comunicaciones es muy importante para la organización ya que sus proveedores son un pilar fundamental para desarrollar su trabajo; a su vez, la suba de precios de estos afectaría directamente en los precios de los servicios de Tecnosoftware, encareciéndolos y generando que pierdan clientes en consecuencia. Para Tecnosoftware sus proveedores funcionan como alianzas estratégicas y son un complemento perfecto de valor agregado para sus clientes; para ello se encargan de elegir a sus proveedores cuidadosamente teniendo en cuenta las más importantes referencias del mercado a nivel mundial y, además, buscan tratarlos como partners de vanguardia. Tecnosoftware se encarga de especializarse en las particularidades de cada uno de sus proveedores, tanto para su correcta optimización,

implementación e integración con otras soluciones, siendo vital su mejor adaptación metodológica.

- **Comunidad tecnológica:** La comunidad tecnológica para Tecnosoftware se compone por la “Cámara de la Industria Argentina del Software” (CESSI)<sup>270</sup> y la “Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina”. Por su parte la CESSI “*se encarga de nuclear a las empresas y entidades regionales dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de software y todas las variantes de servicios en todo el ámbito de la República Argentina, la cual representa a más de 1.800 empresas*”. Tecnosoftware se contacta más de 10 veces al año con la CESSI, a través de reuniones presenciales o virtuales con los representantes de las empresas conformadoras de la cámara. La comunicación que utilizan es formal y con tecnicismos. Esta cámara es un stakeholder muy importante para Tecnosoftware ya que es el referente central de la industria del software y servicios informáticos ante los gobiernos nacional y extranjeros, el sector privado, la academia y los mercados Internacionales; por lo tanto, es el ente a través del cual se informan todas aquellas disposiciones políticas que influyen al accionar de la empresa; además, brinda nuevos conocimientos y habilidades para los socios. La CESSI se encarga de actuar como una especie de sindicato de las empresas Argentinas de Software ya que no existe un sindicato que los represente y trabaje en pos del beneficio de estas. Aníbal Bidone, en representación de Tecnosoftware es un miembro de la comisión directiva de la CESSI, por lo cual, tiene poder de decisión e influencia en las actividades de la cámara. Por otra parte, la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina (CICOMRA)<sup>271</sup> “*(...) agrupa a empresas industriales, comerciales y de servicios del sector de la Informática y las Comunicaciones en el país. La cámara es referente de uno de los sectores clave de la economía, el de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (Tics), cuyo desarrollo impulsa al crecimiento y a la competitividad de otras áreas económicas en forma transversal. La actividad de la cámara cubre los principales temas de interés del sector a través de las comisiones de Política de Informática, Política de Comunicaciones, Comercio Exterior y Tecnología e Industria*”. Tecnosoftware si bien no se comunica con la Cámara, tiene un cierto grado de influencia en las actividades de la organización ya que este ente depende directamente

---

<sup>270</sup> CESSI. Historia. Consultado el 7/9/21, Extraído de: <https://www.cessi.org.ar/historia>

<sup>271</sup> Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina. Quiénes Somos. Consultado el: 06/09/2021. Extraído de: <https://cicomra.org.ar/>

del gobierno y dictamina políticas regulatorias correspondientes al área de la tecnología, aquellas con las que trabaja Tecnosoftware.

## **CONCLUSIÓN**

Tecnosoftware actualmente, se encuentra atravesando una situación particular por el brote del virus Covid-19. Por un lado, debido a las restricciones dictadas por el Gobierno Nacional con respecto al distanciamiento social obligatorio para evitar la propagación masiva de la enfermedad, la empresa se vio obligada a modificar la modalidad de trabajo. Los empleados entonces trabajan con modalidad teletrabajo desde sus hogares, esto representa un gasto muy grande para Tecnosoftware ya que deben cubrir gastos de internet y brindarles los elementos necesarios para que estos se conecten de forma remota y realicen sus proyectos con normalidad. Sin embargo, más allá de eso, para Tecnosoftware esto no ha sido ni genera actualmente un inconveniente, sino, que la empresa se encuentra totalmente equipada para brindarle la comodidad a sus empleados. Por otro lado, Tecnosoftware no puede despedir a sus empleados porque el Presidente decretó 266/2021 en el DNU que durante la situación de pandemia los empleadores no pueden desvincular a sus empleados y si lo hicieran deberán indemnizarlos dos veces, por lo cual esto para Tecnosoftware llevaría grandes gastos y tendría una gran pérdida.

Además, por la pandemia, la prioridad de los clientes está en invertir en la venta de sus productos y no en el desarrollo de diferentes software para su empresa, por lo cual Tecnosoftware se ve amenazado en perder clientes importantes; tras esta circunstancia la empresa optó por bajar los precios de sus servicios en un 10% para que de esta forma los clientes no dejen de adquirir los servicios solicitados. También debido a esta situación, Tecnosoftware ha aumentado los canales de comunicación interna debido al distanciamiento físico entre los empleados, a pesar de que anteriormente no frecuentaban mucho los canales formales de esta comunicación.

Podemos concluir entonces que debido al análisis de los públicos y teniendo en cuenta el análisis del entorno; los empleados, los proveedores, el gobierno y los clientes son los públicos más valioso de la organización. Los empleados son quienes llevan a cabo las tareas necesarias para conseguir que la empresa funcione. Además, los empleados representan a la empresa y afectan directamente en la experiencia y satisfacción del cliente. Tener a un personal comprometido, inspirado y feliz puede llegar a construir una ventaja competitiva para Tecnosoftware; por lo tanto, es necesario revertir la baja comunicación que tiene con los mismos y agregar más canales. Para Tecnosoftware los proveedores son de vital importancia,

debido a que estos públicos posibilitan el accionar de la empresa y permiten que la empresa pueda desarrollar sus servicios correctamente con una calidad superior. Los clientes son un público importante ya que son quienes adquieren los servicios de la empresa, además, marcan la pauta donde la empresa deberá cubrir sus necesidades y deseos, llevándola a tener éxito en la industria del software. Sin los clientes, ya sean grandes o pequeños, la empresa no tendría a quien ofrecer sus servicios y se fundiría. Si bien Tecnosoftware no establece vínculos comunicacionales directos con el Gobierno Nacional ni con el Provincial ni con el de CABA; sino que solo acata las disposiciones y las normativas que estos disponen; el gobierno es uno de los públicos más importantes ya que establece leyes y diferentes disposiciones tanto sociales como económicas y empresariales que afectan a la empresa, además, permiten regular legalmente el trabajo que realiza la misma. Sería de gran importancia que Tecnosoftware establezca contacto y genere un vínculo con la CICOMRA ya que tiene un cierto grado de influencia en las actividades de la organización ya que este ente depende directamente del gobierno y dictamina políticas regulatorias correspondientes al área de la tecnología. No debería quedarse solo con las relaciones con la CESSI que, si bien es un ente muy importante, es primordial que Tecnosoftware haga presencia por sus propios medios ante el Gobierno y defienda sus propios intereses.

## **4.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LOS PÚBLICOS:**

Para poder realizar un análisis más profundo de los públicos, se tendrán en cuenta este **sistema de variables generales:**

1. **FRECUENCIA DE CONTACTO:** Nos referimos a la frecuencia de contacto como el número de veces que un público se contacta con Tecnosoftware a través de canales formales e informales de comunicación. Nuestro indicador será la cantidad de veces que los públicos se contactan directamente con Tecnosoftware en el plazo de un año. Teniendo en cuenta como:
  - a. Continuo: El público contacta a Tecnosoftware más de 10 veces al año.
  - b. Eventual: El público contacta a Tecnosoftware entre 6 y 9 veces al año.
  - c. Ocasional: El público contacta a Tecnosoftware entre 1 y 5 veces al año.
  - d. Inexistente: Ese público nunca ha tenido contacto con Tecnosoftware.
2. **GRADO DE INFLUENCIA:** Definimos como el grado de influencia como la facultad que tiene el público para alterar las actividades cotidianas de Tecnosoftware. Nuestro indicador será en qué medida ese público ejerce poder sobre las decisiones organizacionales.

- a. Coercitivo: El público tiene un gran poder sobre Tecnosoftware, siempre ejerce influencia sobre las actividades de la organización.
  - b. Discrecional: El público ejerce escaso poder sobre Tecnosoftware, eventualmente ejerce influencia en las actividades diarias de la empresa.
  - c. Neutral: El público no tiene poder sobre Tecnosoftware, no puede alterar las actividades cotidianas de la organización.
3. **CALIDAD DE CONTACTO:** Consideramos calidad de contacto como la forma de medir y conocer cuán eficiente es la comunicación entre el público y Tecnosoftware. Nuestro indicador será en qué medida estos encuentros entre la empresa y el público son productivas o no lo son.
- a. Productiva: El contacto establecido entre el público y Tecnosoftware es provechoso y beneficioso entre ambas partes, es decir, que se saca provecho del tiempo de reunión, controlan las fuentes de distracción y a su vez obtienen resultados benéficos.
  - b. Improductiva: El contacto establecido entre el público y Tecnosoftware no es muy útil ni provechoso, es decir, que no se hace buen uso del tiempo de reunión ni tampoco se obtienen muchos resultados benéficos.
  - c. Nula: No existe contacto entre el público y Tecnosoftware, es decir, no se genera productividad ni una improductividad debido a que Tecnosoftware no entabla relaciones con el público.

Luego, para cada tipo de público en particular estipulamos un **sistema de variables específico**.

## MEDIOS

1. **INVOLUCRACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:** Describimos involucración como el grado de interés que tiene el público por mantener contacto con Tecnosoftware, siendo interés el bien buscado por parte de los medios. Nuestro indicador para esta variable será la predisposición para con el contacto.
  - a. Activo: El medio tiene interés para con Tecnosoftware.
  - b. Latente: El medio tiene un potencial interés para con Tecnosoftware.
  - c. Indiferente: El medio no tiene interés para con Tecnosoftware.

## GOBIERNO

1. **ORIGEN DEL VÍNCULO:** Definimos como origen del vínculo a la causa de relación que tiene Tecnosoftware con aquellos entes del entorno políticos-administrativos. Para ello, utilizaremos como indicador el grado de intención que tiene tanto Tecnosoftware como los entes del Gobierno por entablar un vínculo.
  - a. Interesado: Tecnosoftware es quién toma como iniciativa generar contacto con este ente de gobierno.
  - b. Solicitado: El ente del gobierno es quién toma la iniciativa de contactarse con Tecnosoftware.
  - c. Desvinculado: El contacto no emerge de ninguna de las dos partes.

## PÚBLICO INTERNO

1. **EFICACIA DEL TRABAJADOR:** Consideramos que la eficacia del trabajador consiste en que los mismos alcancen las metas establecidas por la empresa. Nuestro indicador será la cantidad de proyectos realizados por cada empleado en el plazo de un año.
  - a. Productivo: Aquel empleado que realiza más de 3 proyectos en un año.
  - b. Comprometido: Aquel empleado que realiza entre 2 y 3 proyectos en un año
  - c. Inoperante: Aquel empleado que realiza uno o ningún proyecto en un año.
2. **DESARROLLO PROFESIONAL:** Definimos desarrollo profesional como un proceso en el cual los empleados de Tecnosoftware se nutren de conocimientos, habilidades y cualidades para así poder ser más competentes y capaces. Nuestro indicador para conocer el desarrollo profesional de cada empleado será la cantidad de capacitaciones aprobadas en el plazo de un año.
  - a. Erudito: Aquel empleado que ha aprobado más de dos capacitaciones en un año.
  - b. Formado: Aquel empleado que ha aprobado entre una y dos capacitaciones en un año.
  - c. Novato: Aquel empleado que no ha aprobado ninguna capacitación al año.

## CLIENTES

1. **NEGOCIACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:** Nuestro indicador será la cantidad de proyectos que los clientes concretaron con Tecnosoftware en el plazo de un año.
  - d. Muy comprometido: El cliente ha concretado más de 3 proyectos con Tecnosoftware en un año.

- e. Comprometido: El cliente ha concretado entre 2 y 3 proyectos con Tecnosoftware en un año.
- f. Ocasional: El cliente ha concretado 1 proyecto con Tecnosoftware en un año.

## PROVEEDORES

1. **POSIBILITADOR DE TRABAJO:** Consideramos cómo posibilitador de trabajo a aquellos proveedores que permiten que Tecnosoftware funcione y lleve a cabo sus actividades diarias. Nuestro indicador será la importancia que tiene el proveedor para Tecnosoftware.
  - a. Primordial: Aquellos proveedores que no pueden ser sustituidos y son esenciales para el buen funcionamiento de Tecnosoftware.
  - b. Sustancial: Aquellos proveedores que pueden ser sustituidos y son esenciales para el buen funcionamiento de Tecnosoftware.
  - c. Invariable: Aquellos proveedores que pueden ser sustituidos y no son esenciales para el buen funcionamiento de Tecnosoftware.

## COMUNIDAD

1. **NOTORIEDAD SOBRE LA ORGANIZACIÓN:** Definimos como notoriedad a el grado de conocimiento que tiene el público comunidad sobre Tecnosoftware. Para poder analizarlo, nuestro indicador será el nivel de relación, en cuanto a las acciones que realiza en conjunto y el conocimiento que tenga la comunidad con la empresa.
  - a. Activo: Aquel grupo de la comunidad que conoce la totalidad de las actividades y realiza acciones en conjunto con Tecnosoftware.
  - b. Atento: Aquel grupo de la comunidad que solo conoce la totalidad de las actividades de Tecnosoftware, pero no realiza acciones en conjunto.
  - c. Distante: Aquel grupo de la comunidad que no conoce la totalidad de las actividades de la empresa, pero realiza acciones en conjunto.
  - d. Ajeno: Aquel grupo de la comunidad que no conoce la totalidad de las actividades de la empresa y tampoco realiza acciones en conjunto.

A continuación, se adjunta un archivo Excel donde se podrán visualizar las variables y el cruce de estas con los públicos respectivos:  
[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Eap\\_tsVjASye96Ah-E1JfV16A-yeiuOAjp6K-bnSfrQ/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Eap_tsVjASye96Ah-E1JfV16A-yeiuOAjp6K-bnSfrQ/edit?usp=sharing)

## **4.2.1 GOBIERNO:**

En este caso, para un mejor análisis dividimos en primer lugar, al Gobierno Nacional en cuanto al poder ejecutivo (Ministerio de desarrollo productivo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación) y legislativo (Cámara de Senadores de la Nación, Cámara de Diputados de la Nación). En segundo lugar, al Gobierno Provincial de Buenos Aires en poder ejecutivo (Ministerio de Trabajo y Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica) y poder legislativo (Cámara de diputados de la Provincia de Buenos Aires y Cámara de Senadores de la Provincia de Buenos Aires). Por último, al Gobierno de CABA lo dividimos en poder ejecutivo (Ministerio de Trabajo, Ministerio de Producción, Ciencia e Innovación Tecnológica) y poder legislativo (Cámara de diputados de CABA).

Con respecto a la variable general de frecuencia de contacto tuvimos en cuenta la frecuencia de contacto con los diferentes entes del gobierno mencionados anteriormente. Con el Gobierno Nacional y de CABA, la frecuencia de contacto es ocasional debido a que Tecnosoftware se contacta entre 6 y 9 veces al año debido a que estos son quienes rigen el accionar de la empresa, regulan la misma y resulta indispensable para el correcto funcionamiento de la organización. Por otro lado, con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires la frecuencia de contacto es inexistente ya que Tecnosoftware nunca ha tenido contacto ya que este no influye en sus actividades diarias, por lo tanto, no necesita contactarse con el mismo.

En segundo lugar, para analizar la variable grado de influencia igualmente dividimos el gobierno en Nacional, Provincial y de CABA. El grado de influencia es la facultad que tiene el gobierno para alterar las actividades cotidianas de Tecnosoftware. El Gobierno Nacional y de CABA son coercitivos, ya que poseen un gran poder sobre Tecnosoftware y siempre ejercen influencia sobre las actividades de la organización. En cambio, el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires es neutral debido a que este no tiene poder sobre Tecnosoftware, por lo tanto, no puede alterar las actividades cotidianas de la organización.

En tercer lugar, analizamos el gobierno según la variable calidad de contacto, teniendo en cuenta cuán productivos son los encuentros entre la empresa y el público. El Gobierno Nacional y de CABA los definimos como una calidad de contacto productiva ya que el contacto establecido entre los entes y Tecnosoftware es provechoso y beneficioso entre ambas partes, es decir, que se saca provecho del tiempo de reunión, controlan las fuentes de distracción y a su vez obtienen resultados benéficos. Sin embargo, con el Gobierno de la Provincia de

Buenos Aires no existe contacto, es decir, no se genera productividad ni una improductividad ya que Tecnosoftware no entabla relaciones con el público, por lo tanto, su calidad de contacto es nula.

Por último, realizamos una variable específica para analizar a el gobierno según el origen del vínculo la cual es la causa de relación que tiene Tecnosoftware con aquellos entes del entorno políticos-administrativos. Para poder analizar los diferentes entes del gobierno diferenciamos cada uno de los entes que consideramos en el repertorio de stakeholders. En cuanto al Gobierno Nacional, consideramos dentro del Poder Ejecutivo al Ministerio de Desarrollo Productivo y a sus entes dependientes: en primer lugar al Instituto Nacional de Tecnología Industrial como un público interesado ya que Tecnosoftware es quién toma como iniciativa generar contacto con este ente de gobierno; luego al Instituto Nacional de la Propiedad Industrial y la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia como públicos desvinculados debido a que el contacto no emerge de ninguna de las dos partes. También dentro del Poder Ejecutivo Nacional analizamos al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y sus organismos dependientes: en primer lugar a la Secretaría de empleo, Secretaría de Seguridad Social, Secretaría de Trabajo y Superintendencia de Riesgos del Trabajo como públicos interesados debido a que Tecnosoftware es quién toma como iniciativa generar contacto con este ente de gobierno, en segundo lugar al Consejo del Salario y al Consejo Federal del trabajo como públicos desvinculados debido a que el contacto no emerge de ninguna de las dos partes. Asimismo, analizamos dentro del poder ejecutivo nacional, el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, teniendo en cuenta en primera instancia a la Subsecretaría de Federalización de la Ciencia, Tecnología e Innovación y la Secretaría de Articulación Científico Tecnológica como públicos solicitados debido a que estos entes son públicos solicitados ya que estos son quienes toman la iniciativa de contactarse con Tecnosoftware, luego la Subsecretaría de Gestión administrativa, el CONICET, el COFECyT, Consejo Interinstitucional de Ciencia y Tecnología, Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, Comité Nacional de Ética en la Ciencia y la Tecnología son públicos desvinculados; y finalmente, la Secretaría de Articulación Científico Tecnológica y la Secretaría de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación son públicos interesados. Dentro del Poder Legislativo Nacional, consideramos en primer lugar a la Cámara de Senadores de la Nación en cuanto a la Comisión de Trabajo y Previsión Social y la Comisión Unicameral de Ciencia y Tecnología como públicos interesados; y a la Comisión Unicameral de Industria y Comercio como público desvinculado. Y, en segundo lugar, consideramos a la Cámara de Diputados de la Nación con respecto a la Comisión de Legislación del Trabajo y la Comisión de Comunicación e Informática como públicos

interesados; y a la Comisión de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva y la Comisión de Industria como públicos desvinculados.

En cuanto al Gobierno Provincial de Buenos Aires, consideramos dentro del Poder Ejecutivo al Ministerio de trabajo, en el cual se encuentra la Subsecretaría de Trabajo, Subsecretaría de Relaciones del Trabajo, Subsecretario de Inspección del Trabajo, Subsecretario Técnico, Administrativo y Legal, como públicos desvinculados, y Ministerio de producción, ciencia e innovación tecnológica, en cual se encuentra la Subsecretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación. Por otro lado, consideramos dentro del Poder Legislativo a la Cámara de diputados de la Provincia de Buenos Aires, en el cual se encuentra la Comisión de trabajo y la Comisión de ciencia y técnica, y a la Cámara de Senadores de la Provincia de Buenos Aires, en el cual se encuentra la Comisión de trabajo y legislación social, y la Comisión de Modernización del Estado, participación e innovación tecnológica. El contacto de Tecnosoftware con el Gobierno Provincial de Buenos Aires es desvinculado, debido a que no se genera productividad ni una improductividad ya que Tecnosoftware no entabla relaciones con el público. En cuanto al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, consideramos dentro del Poder Ejecutivo al Ministerio de Desarrollo Económico y Producción en el cual dentro se encuentran la Secretaría de Trabajo, Industria y Comercio la cual es un público interesado porque Tecnosoftware toma la iniciativa de generar contacto con el mismo, y la Secretaría de Desarrollo Económico, Dirección General de Técnica, Administrativa y Legal, Dirección General de Planificación y Coordinación de Gestión, las cuales son públicos desvinculados ya que el contacto no emerge de ninguna de las dos partes. Además, el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología con la Secretaría de Innovación y Transformación Digital que es un público interesado ya que Tecnosoftware toma la iniciativa de generar contacto con el mismo. Por otro lado, dentro del Poder Legislativo la Cámara de diputados de CABA la cual dentro se encuentran la Comisión de Educación, Ciencia y Tecnología que es un público interesado porque Tecnosoftware toma la iniciativa de generar contacto y la Comisión de Legislación de Trabajo que es desvinculada ya que el contacto no emerge de ninguna de las dos partes.

Como conclusión, en base al análisis de variables general y particulares podemos describir que el Gobierno Nacional tiene un contacto ocasional (entre 6 y 9 veces al año), a su vez la calidad del contacto es productiva ya que a pesar de las pocas veces que se contactan su calidad de contacto es productiva ya que el contacto establecido entre los entes es provechoso entre ambas partes. Por otro lado, su grado de influencia es coercitivo, ya que poseen un gran poder sobre Tecnosoftware debido a que estos son quienes rigen el accionar de la empresa, regulan la misma y resulta indispensable para el correcto funcionamiento de

la organización. Además, siempre ejercen influencia sobre las actividades de la organización. Por último, dentro del Gobierno Nacional los entes son mayormente desvinculados ya que Tecnosoftware no genera relación con los mismos, pero a su vez hay una gran porción de entes interesados ya que Tecnosoftware tiene interés de vincularse con ellos y solo identificamos como solicitado a la Subsecretaría de Federalización de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Con respecto al Gobierno Provincial de Buenos Aires, podemos describir que Tecnosoftware no tiene contacto con el mismo, es decir, su contacto es inexistente; además, el grado de influencia que tiene este ente de gobierno para con Tecnosoftware es neutral ya que no tiene poder sobre la empresa, es decir, que aquello que dictamine la misma no puede alterar las actividades cotidianas de la organización; por lo tanto, su calidad de contacto es nula ya que el contacto no emerge de ninguna de las dos partes y además el vínculo es desvinculado debido a que como podemos deducir, no existe el vínculo. En cuanto al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, podemos describir que la frecuencia de contacto tanto del Poder Ejecutivo como del Poder Legislativo es ocasional; a pesar de que el contacto es ocasional este es productivo ya que sacan provecho del tiempo de reunión, y a su vez obtienen resultados benéficos. Asimismo, el grado de influencia es coercitivo mayormente debido a que las actividades de la empresa dependen de lo que dictaminen la Cámara de diputados de CABA, el Ministerio de Desarrollo Económico y Producción y Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología afecta a las actividades de la empresa. Por último, en cuanto a la variable específica de gobierno consideramos mayormente el origen del vínculo es por Tecnosoftware, pero en los demás sectores el origen del vínculo es desvinculado ya que no se genera, por lo que Tecnosoftware pierde la oportunidad de generar vínculo, influir en la toma de decisiones y posicionarse en el sector.

## **4.2.2 MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Para analizar al stakeholder medios de comunicación según las variables generales lo dividimos según el soporte: digitales, audiovisuales y gráficos. En cuanto a la frecuencia de contacto es inexistente debido a que Tecnosoftware no entabla una relación con ningún medio de comunicación.

En segundo lugar, en cuanto a la variable grado de influencia, los medios son neutrales debido a que las acciones de los medios no influyen en la actividad diaria de la empresa; actualmente la empresa no ha pensado en invertir tiempo y relacionarse con los medios de comunicación.

En tercer lugar, analizamos a los medios según la variable calidad de contacto la cual es nula ya que no se realizan encuentros entre los medios y la empresa, por lo tanto, no puede ser productivo.

Por último, en cuanto a la variable específica de los medios de comunicación, consideramos la involucración con la organización respecto al grado de interés que tiene el medio por mantener contacto con Tecnosoftware; dentro de los medios digitales consideramos latentes a DonWen, Iprofesional, Information Technology, CanalAR, IproUP ya que el medio tiene un potencial interés para con Tecnosoftware, a su vez consideramos indiferentes a Télam Digital e Infobae; dentro de los medios gráficos consideramos a la revista Naturaleza y Tecnología como un público latente, y en cuanto a indiferente al diario Perfil, Clarín, El Cronista, Crónica, Página 12, La Nación y Revista Viva; por último, dentro de los medios audiovisuales consideramos latentes a TecTV y Caracol Radio 95.5 FM, e indiferentes a Crónica TV, El Trece, Telefé, C5N y Radio Continental 590 AM.

Podemos concluir que, si bien Tecnosoftware no tiene frecuencia ni calidad de contacto, ni grado de influencia; la organización tiene un potencial interés para relacionarse con ciertos medios que pueden encontrarse interesados sobre lo que la organización realiza, en este caso sería Revista Naturaleza y Tecnología, TecTV, Caracol Radio 95.5 FM, DonWen, Iprofesional, Information Technology, CanalAR y IproUP. Los medios seleccionados tienen secciones y suplementos afines a los intereses de la empresa, por lo cual Tecnosoftware debe generar vínculos con los redactores de dichos diarios y así lograr una mayor visibilidad. Tecnosoftware al no tener vínculo con los medios, pierde la oportunidad de visibilizar la marca y las acciones de RSE, consideramos que hay un desaprovechamiento de este vínculo lo que dificulta que sea reconocido como la empresa con mayor identidad en el desarrollo de software y soluciones para la automatización empresarial a nivel nacional. La falta de información genera una imagen inexistente de la organización, hay un desconocimiento por parte de los stakeholders acerca de lo que la empresa realiza.

### **4.2.3 PÚBLICO INTERNO:**

Para analizar el público interno en cuanto a las variables generales dividimos a los mismos en ambas sedes: Av. Belgrano y Av. Belgrano. En cuanto a la primera variable, ambas sedes tienen una frecuencia de contacto continua, con respecto al grado de influencia son ambos coercitivos ya que ambas influyen en las actividades diarias de la organización. Por último, la calidad de contacto de ambas sedes es productivas, debido a que todas las veces que se relacionan, a pesar de ser más de 10 al año, los empleados obtienen resultados benéficos.

Analizamos al público interno según dos variables específicas; en primera instancia tuvimos en cuenta la eficacia del trabajador según cada uno de los empleados que hemos nombrado en el repertorio de los stakeholders. En la sede de Av. Belgrano los empleados del directorio son todos productivos ya que realizan más de 3 proyectos al año, los empleados de operaciones son comprometidos ya que realizan entre 2 y 3 proyectos en un año, dentro del área comercial son comprometidos, dentro del área de capital humano una empleada es comprometida y la otra es productiva, el área de administración de ventas también es productiva, mientras que el área de administración y finanzas y el de selección mayormente son comprometidos. En la sede de Av. Chiclana en el área de operaciones son la mayoría productivos, el área de comercial ambos empleados son productivos, los empleados de capital humano son comprometidos, mientras que en el área de administración de ventas, administración y finanzas y de selección la mayoría son productivos.

En segundo lugar, analizamos el público interno según el desarrollo profesional según las sedes de la organización y los empleados de las áreas correspondientes. Dentro de la sede de Av. Belgrano los empleados del directorio son eruditos (más de dos capacitaciones aprobadas en un año), los del área de operaciones son mayormente novatos (no ha aprobado ninguna capacitación al año), dentro del área comercial uno de los empleados es erudito mientras que el otro es novato, luego el área de capital humano un empleado es erudito y el otro novato, mientras, en el área de administración de ventas el empleado es formado, en el área de administración y finanzas y selección los empleados son novatos. En la sede de Av. Chiclana dentro del área de operaciones mayormente novatos, el área comercial un empleado es formado y el otro es novato, del área de capital humano la gerente es formada y la analista es novata, dentro de administración de ventas la empleada es formada, en administración y finanzas los empleados son uno formado y el otro novato, mientras que en el área de selección la mitad de los empleados son formados y la otra mitad es novato.

Como conclusión podemos describir que Tecnosoftware tiene una frecuencia de contacto continua y una calidad de contacto productiva con su público interno, debido que a pesar de contactarse varias veces siempre es efectivo y beneficiosos los encuentros; además el grado de influencia al ser coercitivo nos indica que los empleados tienen mucha influencia en las actividades diarias ya que estos son quienes ponen en pie diariamente a la empresa y quienes portan la marca. En cuanto a la eficiencia la mayor parte de los empleados, de ambas sedes, son productivos ya que concretan más de tres proyectos al año, lo cual genera mayor ingreso para Tecnosoftware; mientras que, según la variable del desarrollo profesional, la mayoría de los empleados de ambas sedes son formados y novatos, mientras que la minoría son eruditos.

## **4.2.4 CLIENTES:**

Para analizar los clientes en cuanto a las variables generales dividimos a los mismos por industrias: Bancos, Servicios de telefonía, Servicio de Televisión satelital, Industria Alimenticia, Aseguradoras y Empresas de Construcción. En cuanto a la variable de frecuencia de contacto, consideramos a las aseguradoras, industria alimenticia y servicios de televisión satelital tienen contacto eventual ya que el público contacta a Tecnosoftware entre 6 y 9 veces al año; las empresas de construcción, los bancos y los servicios de telefonía tienen contacto continuo porque el público contacta a Tecnosoftware más de 10 veces al año.

En segundo lugar, en cuanto a la variable grado de influencia, todas las industrias nombradas anteriormente son discrecionales, ya que el público ejerce escaso poder sobre Tecnosoftware, eventualmente ejerce influencia en las actividades diarias de la empresa.

En tercer lugar, según la variable calidad de contacto, determinamos que las aseguradoras, los bancos, la industria alimenticia y los servicios de televisión satelital tienen un contacto productivo, y, por otro lado, con un contacto improductivo se encuentran las empresas de construcción y los servicios de telefonía.

Por último, analizamos a los clientes según la variable específica de negociación con la organización, que se basa en la cantidad de proyectos que los clientes concretaron con Tecnosoftware en el plazo de un año. Dentro de los bancos, se encuentran muy comprometidos con el Banco Ciudad, Banco Credicoop, Banco Provincia y Santander, mientras que se encuentran comprometidos (El cliente ha concretado entre 2 y 3 proyectos con Tecnosoftware en un año) con el ICBC y BBVA, pero Link es ocasional. Con respecto a las empresas de servicios de telefonía Claro y Telecom son ocasionales (El cliente ha concretado 1 proyecto con Tecnosoftware en un año) y Movistar está muy comprometido (El cliente ha concretado más de 3 proyectos con Tecnosoftware en un año). Luego, con respecto a la empresa de servicio de televisión satelital, DIRECTV es ocasional al igual que las empresas de industria alimenticia (McDonald's y Grupo Bimbo) y las aseguradoras (La Caja y Zúrich); por último, con respecto a las empresas de construcción Ternium, El Palacio de Hierro y Arauco son ocasionales mientras que Cencosud es muy comprometido.

Luego del análisis de las variables podemos concluir que las empresas de construcción, bancos y servicios de telefonía son quienes tienen mayor frecuencia de contacto; sin embargo la calidad del contacto con las empresas de construcción y con las de servicios de telefonía son improductivas; además todos los clientes tienen un grado de influencia discrecional pero sólo la negociación con la organización de los bancos mayormente es muy comprometida,

mientras que los servicios de telefonía, servicios de telefonía satelital, industria alimenticia, aseguradoras y empresas de construcción son mayormente ocasionales.

## **4.2.5 PROVEEDORES**

Para analizar a los proveedores (hardware, software, asesoramiento y consultorías) en cuanto a la variable de frecuencia de contacto, consideramos que las consultorías tienen contacto continuo con Tecnosoftware ya que se relaciona con los mismos más de 10 veces al año. En cuanto a software y asesoramiento se tiene un contacto eventual ya que el público contacta a Tecnosoftware entre 6 y 9 veces al año, y, por último, el hardware tiene un contacto ocasional con Tecnosoftware ya que este se relaciona con la misma entre 1 y 5 veces al año.

En segundo lugar, en cuanto a la variable grado de influencia, el hardware, asesoramiento y software tienen un grado de influencia discrecional ya que el público ejerce escaso poder sobre Tecnosoftware, eventualmente ejerce influencia en las actividades diarias de la empresa, y, por otro lado, el grado de influencia de las asesorías es coercitivo debido a que tiene un gran poder sobre Tecnosoftware, siempre ejerce influencia sobre las actividades de la organización.

En tercer lugar, según la variable calidad de contacto, determinamos que el hardware y el software son productivos, y por el otro lado, la calidad de contacto de las asesorías y las consultorías es improductiva porque el contacto establecido con Tecnosoftware no es muy útil ni provechoso. Por último, analizamos a los proveedores según la variable específica de posibilitador de trabajo. En cuanto al hardware, se puede encontrar que la mayoría es sustancial (Movistar, HP, Dell, Lenovo, IBM), exceptuando Lenovo que es invariable, es decir, que son aquellos proveedores que pueden ser sustituidos y no son esenciales para el buen funcionamiento de Tecnosoftware, luego en software la mayoría son primordiales, es decir, que son aquellos proveedores que no pueden ser sustituidos y son esenciales para el buen funcionamiento de Tecnosoftware (Tecser, MicroFocus, Avature Tableau, Tricentis, Cloudera, Red Hat, Automation Anywhere, Atlassian), y luego en asesoramiento dos empresas son sustanciales, es decir, que son aquellos proveedores que pueden ser sustituidos y son esenciales para el buen funcionamiento de Tecnosoftware y una es clasificada como primordial (Kobiton, Dynatrace, Elastic), y por último, en la división de consultorías la mayor cantidad de áreas son primordiales (Staff legal, Gestión de calidad, SIC, Staff de liquidación de haberes, Controller comercial), mientras que el Community Manager y el Staff Contable impositivo son sustanciales.

En conclusión, podemos describir que la frecuencia de contacto de los proveedores de asesoramiento es eventual su calidad de contacto es improductiva; mientras que la frecuencia de contacto con los proveedores de software es eventual y su calidad de contacto son productivas, por otro lado, la consultoría tiene una frecuencia de contacto continua y es productiva, y los proveedores de hardware tienen una frecuencia ocasional con una calidad productiva. Asimismo, con respecto al grado de influencia determinamos que los proveedores de hardware son discrecionales y en cuanto a la posibilidad de trabajo son mayormente sustanciales aunque IBM es un proveedor primordial; en cuanto a los proveedores de software su influencia es discrecional y mayormente son sustanciales, exceptuando Avature y Tricentis que son primordiales; los proveedores de asesoramiento tienen un grado de influencia discrecional y son mayormente sustanciales a excepción de Kobiton que es primordial; por último los proveedores de consultoría tienen un grado de influencia coercitiva y son mayormente primordiales.

#### **4.2.6 COMUNIDAD**

Para analizar a la comunidad en cuanto a las variables generales dividimos a los mismos en: Comunidad inmediata, siendo esta el barrio Parque Patricios y Monserrat , analizando el tipo de entidad (organizaciones, viviendas vecinas, escuelas públicas y privadas, centros médicos y hospitales, clubes deportivos, restaurantes). Luego, comunidad tecnológica (Cámaras de informática y comunicaciones de la República Argentina y la CESSI), y, por último, Fundaciones (Fundación Sí ,Fundación Garrahan, Fundación Cimientos, Fundación Banco Provincia, Potencialidades) y ONG´s, (Chicas en Tecnología Innovat y Equidad).

En cuanto a la variable de frecuencia de contacto, dentro de la comunidad tecnológica la CESSI es continua ya que el público contacta a Tecnosoftware más de 10 veces al año, mientras que Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina su frecuencia de contacto es inexistente. La comunidad inmediata, tanto en Monserrat como en Parque Patricios la frecuencia es inexistente; por otro lado, tanto las fundaciones como las ONG tienen una frecuencia ocasional.

En segundo lugar, en cuanto a la variable grado de influencia la comunidad tecnológica la CESSI es coercitivo ya que tiene un gran poder sobre Tecnosoftware, siempre ejerce influencia sobre las actividades de la organización, mientras que a Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina tiene un grado de influencia discrecional. Pero la comunidad inmediata es neutral, mientras que las ONG´s y las fundaciones son discrecionales.

En tercer lugar, en cuanto a la variable de calidad de contacto la comunidad tecnológica, la CESSI es productiva al igual que las fundaciones y ONG'S, mientras que la comunidad inmediata y Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina la calidad de contacto es nula.

Por último, para poder analizar la variable específica sobre notoriedad sobre la organización subdividimos los tres grupos de comunidad. Dentro de comunidad inmediata diferenciamos en primera instancia aquellos de Parque Patricios y Monserrat ambos diferenciando viviendas vecinas, organizaciones, hospitales, escuelas públicas, escuelas privadas, centros médicos, clubes deportivos y restaurantes, y a todos ellos los consideramos como ajenos debido a que no conocen la totalidad de las actividades de la empresa y tampoco realizan acciones en conjunto. Luego, analizamos a la comunidad tecnológica la cual se compone de cámaras, en primer lugar, la CESSI la cual es activa y la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina la cual es ajena. Por último, tuvimos en cuenta las Fundaciones y ONG's, en cuanto a las fundaciones tuvimos en cuenta Fundación Cimientos, Fundación Garrahan, Fundación Banco Provincia y Potencialidades y los definimos cómo activos, mientras que a la Fundación Sí la definimos como distante; en cuanto a las ONG'S definimos a Chicas en Tecnología, Social TIC, Innovat y Equidad como ajenos.

Para concluir, podemos describir que la comunidad tecnológica tiene una frecuencia de contacto continua y a su vez la calidad de esta es productiva. la comunidad inmediata tanto de Monserrat como de Parque Patricios tienen una frecuencia de contacto inexistente con una calidad nula ya que esta no se ha concretado nunca. Además, las Fundaciones y ONG S tienen una frecuencia de contacto ocasional con una calidad productiva ya que a pesar de tener muy poco contacto con Tecnosoftware estas reuniones siempre son provechosas. Por otro lado, la comunidad tecnológica tiene un grado de influencia coercitivo y ambas a su vez tienen notoriedad sobre la organización activa; además, la comunidad inmediata tanto en Parque Patricios y Monserrat tienen un grado de influencia neutral y un grado de notoriedad ajeno ya que la empresa no ha establecido vínculos con los mismos. Mientras que por otro lado las Fundaciones y las ONG'S tienen un grado de influencia discrecional pero la Fundación Cimientos, Fundación Garrahan, Fundación Banco Provincia y Potencialidades tienen un grado de notoriedad activo, por otro lado, la Fundación Sí tienen un grado de notoriedad distante, pero las ONG'S Chicas en Tecnología, Social TIC, Innovat y Equidad tienen un grado de notoriedad ajeno ya que al no entablar relaciones con la empresa no la conocen ni tampoco establecen acciones en conjunto.

Tecnosoftware pierde la oportunidad de comunicarse con la comunidad inmediata, ya que esta es la que se encuentra más cerca de las sedes de la empresa y podrían ser afectadas directamente por las actividades de la organización en cuanto su día a día. Por otro lado, las fundaciones y ONG'S a pesar de tener una comunicación ocasional, un grado de influencia discrecional y ser productivos, las ONG'S no conocen las actividades de la empresa por lo cual Tecnosoftware pierde la oportunidad de trabajar en conjunto con las mismas y mejorar su imagen. Asimismo, las acciones que realiza en conjunto Tecnosoftware con Fundación Banco Provincia, Fundación Cimientos, Fundación Garrahan y Fundación Potencialidades no son comunicadas por otros medios, fuera de las redes sociales, por lo que la empresa pierde la oportunidad de verse como una empresa preocupada por la sociedad y su bienestar.

## **5. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMÁTICAS DE RELACIONES PÚBLICAS.**

### **5.1 PÚBLICO INTERNO**

**Problemática 1:** “Los empleados desconocen las capacitaciones que se encuentran disponibles en la organización para que mejoren sus habilidades y adquieran nuevos conocimientos”. Luego de un análisis FODA, del análisis de la comunicación de Tecnosoftware y del cruce de variables realizado anteriormente, pudimos detectar en una problemática de Relaciones Públicas de notoriedad dentro de los empleado ya que estos no tienen conocimiento sobre las capacitaciones que brinda Tecnosoftware.

#### **Pródromos:**

- **Signo:** La mayoría de los empleados seleccionados (81%) tienen en promedio, un bajo desarrollo profesional, ya que la cantidad de capacitaciones aprobadas en el plazo de un año son mayormente una, dos o ninguna.
- **Síntoma:** Los empleados se sienten incapaces de realizar sus proyectos de manera efectiva tras no tener correctamente desarrolladas las habilidades para llevarlos a cabo. A su vez, a Tecnosoftware se le dificulta tener nuevos clientes porque esto exige el uso de nuevas tecnologías, a las cuales los empleados no se encuentran con las capacitaciones aprobadas.

**Problemática 2:** “Los empleados tienen una percepción positiva y emprendedora frente a las metas establecidas por Tecnosoftware” Identificamos una problemática de imagen dentro del grupo de stakeholder público interno ya que describe la percepción que tienen estos sobre la empresa.

## **Pródromos:**

- **Signo:** La mayoría de los empleados seleccionados, el 57% aproximadamente, son productivos debido a que realizan más de tres proyectos en un año. Los empleados tienen una frecuencia de contacto continúa con la empresa ya que se contactan más de 10 veces al año.
- **Síntoma:** Los empleados alcanzan las metas establecidas por Tecnosoftware y a su vez logran que los clientes queden satisfechos con los trabajos realizados. La calidad del contacto entre los empleados y Tecnosoftware es productiva ya que es provechoso para ambas partes; además el grado de influencia es coercitivo ya que los empleados ejercen poder e influencia sobre los resultados de la empresa.

## **5.2 GOBIERNO**

### **5.2.1 GOBIERNO NACIONAL**

**Problemática:** “El 50% de las áreas clave seleccionadas del Gobierno Nacional, desconoce la existencia de Tecnosoftware”. Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de notoriedad/informativo debido a que hemos detectado, a través de los signos y síntomas, que la mitad de las áreas seleccionadas del ente Nacional no se contacta con la empresa.

## **Pródromos:**

- **Signos:** Tecnosoftware tiene una frecuencia de contacto con las áreas seleccionadas del Gobierno Nacional, a través de la CESSI, de 1 a 5 veces al año.
- **Síntomas:** El grado de influencia de las áreas seleccionadas del Gobierno Nacional es coercitivo ya que afecta a las actividades diarias de la organización. Tecnosoftware es quién toma la iniciativa de contactarse mayormente con áreas de trabajo, producción y desarrollo, y, además, aquellas relacionadas con la tecnología; en cambio, la subsecretaría de Federalización de la Ciencia, Tecnología e Innovación toma la iniciativa de contactarse con Tecnosoftware, en estos dos casos la calidad del contacto es productiva. Sin embargo, una gran parte del Gobierno está desvinculado, no hay contacto por ninguna de las dos partes, por lo que no conoce a Tecnosoftware.

## 5.2.1 GOBIERNO PROVINCIAL:

**Problemática:** “El 100% de las áreas seleccionadas del Gobierno Provincial, desconoce la existencia de Tecnosoftware”. Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de notoriedad/informativo debido a que hemos detectado, a través de los signos y síntomas, que la totalidad de las áreas seleccionadas del ente Provincial de Buenos Aires no conoce a Tecnosoftware.

### **Pródromos:**

- **Signos:** La frecuencia de contacto con las áreas seleccionadas del Gobierno Provincial de Bs. As. es inexistente, ya que este no tiene contacto con Tecnosoftware. Por lo tanto, la calidad de contacto es nula.
- **Síntomas:** El grado de influencia en las áreas seleccionadas del Gobierno Provincial son neutrales ya que el ente no ejerce poder ni influencia, debido a que las sedes de la empresa se encuentran en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por ende, no puede alterar las actividades cotidianas de la organización. Todas las áreas seleccionadas del gobierno tienen un origen del vínculo desvinculado, debido a que el contacto no emerge de ninguna de las dos partes.

## 5.2.1 GOBIERNO DE CABA:

**Problemática:** “El 57% de las áreas clave seleccionadas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires desconocen a Tecnosoftware”. Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de notoriedad/informativo debido a que hemos detectado, a través de los signos y síntomas, que la mayoría (más de la mitad) de las áreas seleccionadas del ente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, no conoce a Tecnosoftware.

### **Pródromos:**

- **Signos:** La frecuencia de contacto con las áreas seleccionadas con el Gobierno de CABA es ocasional (de 1 a 5 veces al año), las cuales, según la calidad de contacto, son productivas.
- **Síntomas:** El grado de influencia de las áreas seleccionadas del Gobierno de CABA es coercitivo debido a que establece este ente es quien establece leyes y diferentes disposiciones tanto sociales como económicas y empresariales, las cuales afectan directamente a la empresa y permiten regular legalmente el trabajo que realiza la misma. Tecnosoftware es quien toma la iniciativa de contactarse con cuatro de las

áreas clave seleccionadas, siendo estas mayormente de áreas de trabajo, producción y desarrollo, y, además, aquellas relacionadas con la tecnología. Mientras que las áreas restantes no se vinculan con Tecnosoftware.

## **5.3 MEDIOS:**

**Problemática:** “Los medios de comunicación seleccionados como específicos no tienen conocimiento sobre la identidad y las actividades que realiza Tecnosoftware” Identificamos una problemática de notoriedad debido a que lo que buscamos es generar conocimiento por parte de los medios específicos seleccionados ya que tienen un potencial interés para con Tecnosoftware.

### **Pródromos:**

- **Signos:** La frecuencia de contacto es inexistente ya que ninguno de los medios seleccionados ha generado contacto con Tecnosoftware, por lo tanto, la calidad de contacto es nula.
- **Síntomas:** El grado de influencia es neutral debido a que los medios de comunicación seleccionados no afectan las actividades diarias de la organización a causa de que Tecnosoftware no se relaciona con ningún tipo de medio de comunicación. Tecnosoftware al no tener vínculo con los medios, pierde la oportunidad de visibilizar la marca y las acciones de RSE, consideramos que hay un desaprovechamiento de este vínculo dificulta que sea reconocido como la empresa con mayor identidad en el desarrollo de software y soluciones para la automatización empresarial a nivel nacional. Los medios especializados tienen un potencial interés para con la empresa, con mayormente latentes en cuanto la involución con la organización. En cambio, la mayor parte de los medios generales no tiene potencial interés por vincularse con Tecnosoftware, ya que son indiferentes según el grado de involución con la organización.

## **5.4 PROVEEDORES:**

**Problemática:** “Los proveedores de asesoramiento desconocen cómo se usan correctamente los canales de comunicación que tiene Tecnosoftware para negociar con ellos”. Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de comportamiento, debido a que se busca cambiar una acción del público, en este caso que los espacios de contacto con los proveedores de

asesoramiento sean productivos, se usen correctamente y en consecuencia se logren los objetivos pautados.

## **Pródromos:**

- **Signos:** La frecuencia del contacto es mayormente eventual ya que el público contacta a Tecnosoftware entre 6 y 9 veces al año. Mientras que con los proveedores de consultoría la frecuencia es continua y con los proveedores de hardware es ocasional. Asimismo, la calidad de contacto es productiva en la mayoría de los proveedores, exceptuando a los proveedores de asesorías en donde la calidad de contacto es improductiva porque el contacto establecido con Tecnosoftware no es muy útil ni provechoso.
- **Síntomas:** El grado de influencia de los proveedores de hardware, software y asesoramiento son discrecionales, es decir, que estos ejercen escasos poder sobre Tecnosoftware, eventualmente ejercen influencia en las actividades diarias de la empresa. Sin embargo, los proveedores de consultoría ejercen gran poder sobre Tecnosoftware e influyen en las actividades diarias de la misma. Para Tecnosoftware los proveedores son de gran importancia, debido a que estos públicos posibilitan el accionar de la empresa y permiten que la empresa pueda desarrollar sus servicios correctamente con una calidad superior. Los proveedores de hardware en cuanto a la posibilidad de trabajo son mayormente sustanciales, aunque IBM es un proveedor primordial; en cuanto a los proveedores de software mayormente son sustanciales, exceptuando Avature y Tricentis que son primordiales; los proveedores de asesoramiento son mayormente sustanciales a excepción de Kobiton que es primordial; y, por último, los proveedores de consultoría son mayormente primordiales.

## **5.5 CLIENTES:**

**Problemática:** “Los clientes de empresas de construcción y de servicios de telefonía desconocen cómo se usan correctamente los canales de comunicación que tiene Tecnosoftware para negociar con ellos”. Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de comportamiento, debido a que se busca cambiar una acción del público, en este caso que los espacios de contacto con los clientes de Empresas de construcción y de Servicios de Telefonía sean productivos, se usen correctamente y en consecuencia se logren los objetivos pautados entre las partes.

## **Pródromos:**

- **Signos:** La frecuencia de contacto es mitad eventual (Aseguradoras, industria alimenticia, y servicios de televisión satelital) y continua (Servicios de telefonía, empresas de construcción y bancos).
- **Síntomas:** La calidad de contacto es mayormente productiva, pero en las Empresas de construcción y con las de servicios de Telefonía es improductiva. Con respecto al poder de negociación de los clientes, los bancos mayormente son muy comprometidos (El cliente ha concretado más de 3 proyectos con Tecnosoftware en un año), mientras que los servicios de telefonía, servicios de telefonía satelital, industria alimenticia, aseguradoras y empresas de construcción son mayormente ocasionales (El cliente ha concretado 1 proyecto con Tecnosoftware en un año), a excepción de Cencosud y Movistar que son muy comprometidos. Para Tecnosoftware los clientes son un público importante ya que son quienes adquieren los servicios de la empresa y, además, marcan la pauta donde la empresa deberá cubrir sus necesidades y deseos, llevándola a tener éxito en la industria del software. Sin los clientes, ya sean grandes o pequeños, la empresa no tendría a quien ofrecer sus servicios y se podría fundir.

## **5.6 COMUNIDAD**

### **5.6.1 COMUNIDAD TECNOLÓGICA**

**Problemática:** “Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina no conoce en la totalidad las actividades y la identidad de Tecnosoftware.” Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de notoriedad, debido a que este público no tiene conocimiento sobre la empresa y la esencia de esta en general.

## **Pródromos:**

- **Signos:** La frecuencia del contacto con la CESSI es continuo ya que el público contacta a Tecnosoftware más de 10 veces al año, mientras que Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina su frecuencia de contacto es inexistente.
- **Síntomas:** El grado de influencia la CESSI es coercitivo ya que tiene un gran poder sobre Tecnosoftware, siempre ejerce influencia sobre las actividades de la organización. En cuanto a la calidad de contacto es productiva ya que los contactos son provechosos para ambas partes. Con respecto a la notoriedad de la organización, la CESSI es activa debido a que conoce la totalidad de las actividades y realiza

acciones en conjunto con Tecnosoftware. Mientras que la Cámara de Informática y Comunicaciones de la República Argentina tiene un grado de influencia discrecional y una calidad de contacto nula ya que no se establece contacto; y por último su notoriedad es ajena ya que no conoce la totalidad de las actividades de Tecnosoftware ni tampoco realiza acciones en conjunto.

## **5.6.2 COMUNIDAD INMEDIATA:**

**Problemática:** “La comunidad inmediata no conoce la identidad de Tecnosoftware incluyendo las actividades que esta realiza”. Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de notoriedad, debido a que este público no tiene conocimiento alguno sobre la empresa.

### **Pródromos:**

- **Signos:** La frecuencia de contacto con la comunidad inmediata, tanto de Monserrat como de Parque Patricios es inexistente, ya que el público nunca ha tenido contacto con Tecnosoftware.
- **Síntomas:** El grado de influencia de la comunidad inmediata es neutral. Con respecto a la calidad de contacto es nula ya que no puede ser productiva ni improductiva porque no hay contacto. La notoriedad que tienen estos públicos sobre la organización es ajena ya que no conoce la totalidad de las actividades de la empresa y tampoco realiza acciones en conjunto.

## **5.6.3 FUNDACIONES Y ONG´S**

**Problemática 1:** “Las ONG´S seleccionadas no conocen la identidad de Tecnosoftware incluyendo las actividades que esta realiza”. Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de notoriedad, debido a que estas ONG´S no tienen conocimiento alguno sobre la empresa.

**Problemática 2:** “Tanto Tecnosoftware como las fundaciones con notoriedad activa realizan una difusión escasa sobre las actividades de RSE que realizan en conjunto”. Identificamos una problemática de Relaciones Públicas de comportamiento, debido a que se busca cambiar la acción y que este público haga algo diferente a lo que venía haciendo con anterioridad.

### **Pródromos:**

- **Signos:** La frecuencia de contacto es ocasional debido a que el público contacta a Tecnosoftware entre 1 y 5 veces al año.

- **Síntomas:** El grado de influencia es discrecional ya que este eventualmente ejerce influencia en las actividades diarias de la empresa. Luego, con respecto a la calidad de contacto es productiva ya que los contactos son provechosos y beneficiosos para ambas partes. Asimismo, con respecto a la notoriedad de la organización, las fundaciones son mayormente activas, solo la Fundación Sí es distante, mientras que las ONG'S son todas ajenas. La Fundación Cimientos, Fundación Garrahan, Fundación Potencialidades y Fundación Banco Provincia son los stakeholders con notoriedad activa ya que realizan actividades en conjunto con Tecnosoftware y conoce a la organización, pero estas no son comunicadas.

A modo de reflexión, podemos describir que la mayoría de las problemáticas identificadas son de notoriedad debido principalmente a que Tecnosoftware no tiene un departamento especializado en comunicación, por lo cual, hay un muy bajo manejo de la comunicación externa y ,además, falta un control de la comunicación interna gestionada por el área de People Care. Laura Bidone y el community manager se abocan en publicar y gestionar las redes sociales propias de la empresa. Además, Laura se encarga de comunicarse con clientes y proveedores a través de canales formales e informales de comunicación, pero de forma privada. Mientras que Aníbal Bidone se comunica con la CESSI. Por lo tanto, los otros públicos prioritarios, no se vinculan con la empresa de forma directa o no se contactan de ninguna manera con ellos (Gobierno, Medios de comunicación, competencia, ONG 'S, comunidad inmediata).

## **6. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS:**

### **6.1 CAMPAÑA “EVOLUCIONÁ” (MATERIALIZABLE):**

#### **6.1.1 Público objetivo**

##### **Público interno:**

- Gustavo Hechter
- Esteban Warinet
- Javier Padin
- Luis Alberto Olivares
- Martín Mata
- Sergio Vigñar
- Yamila Garre
- Mónica Marambio Duran
- María Carnuccio

- Mariano Yáñez.
- Alejandro Ozores
- Mario A. Ibas
- Romina Echazú.
- Ariel Cid
- Mariana Sozzani
- Lucía Latorre
- Silvina Bruzzo
- Cristian Marcelo Medina
- Leandro Rojas
- Federico Bogovic
- Fabián Orellana
- Luis Alberto Olivares
- Facundo Cisneros
- Juan Cruz Moyano
- Ruben Dario Facal.
- Anabel Sol Tobo
- María Cecilia Oviedo
- Gisela Vicino
- Santiago Purriños
- Valeria Pedemonti
- María Nicolas
- Carlos Hernández
- Vanina Di Benedetto
- Johnatan Cassiani

## **6.1.2 Problemática público interno:**

“Los empleados desconocen las capacitaciones que se encuentran disponibles en la organización para que mejoren sus habilidades y adquieran nuevos conocimientos”.

Seleccionamos el público interno debido a que para Tecnosoftware sus empleados son uno de los públicos más importantes ya que estos son quienes día a día portan la marca y, además, quienes realizan todas las tareas para lograr la misión empresarial. En Tecnosoftware se busca impulsar la madurez de sus equipos de trabajo, guiando y acompañando el proceso de transformación de los empleados y analizando el rendimiento de estos, por lo tanto, es muy contraproducente para la organización que la mayoría de los empleados tengan un bajo desarrollo profesional, por la escasa cantidad de capacitaciones aprobadas en el plazo de un año. Los empleados se sienten incapaces de realizar sus

proyectos de manera efectiva tras no tener correctamente desarrolladas las habilidades para llevarlos a cabo. Además, a Tecnosoftware se le dificultará en un futuro tener nuevos clientes porque esto exige el uso de nuevas tecnologías, a las cuales los empleados no se encuentran con las capacitaciones aprobadas.

Asimismo, la capacitación de los empleados y el incremento del desarrollo profesional de los mismos influye directamente en el alcance de la visión y misión empresarial; ya que, sin los empleados bien capacitados, Tecnosoftware no logrará promover la automatización de las empresas a nivel nacional utilizando formas innovadoras para consolidar altos niveles de automatización administrativa. Siguiendo con esta línea, si bien Tecnosoftware se preocupa por la calidad de sus servicios y la satisfacción de sus clientes, sin el correcto desarrollo de sus empleados esto no podría concretarse a pesar de que los empleados sean productivos. Al querer adquirir estándares de calidad, el público interno debe estar muy capacitado, debe contar con las habilidades y conocimientos necesarios para incorporar la calidad en todo el ciclo de vida del software y la infraestructura de este. Por otro lado, si en cuanto a su misión empresarial, Tecnosoftware busca ampliar la cartera de clientes, es necesario que sus empleados conozcan los últimos avances de la tecnología y puedan brindarles nuevas soluciones a sus clientes. Además, Tecnosoftware resalta como valor empresarial el conocimiento e innovación ya que dentro de esta industria es muy importante innovar, buscar cosas nuevas, tener nuevos conocimientos y nuevas formas de realizar los servicios, por lo cual es indispensable que los empleados se capaciten y adquieran conocimientos de nuevos aspectos y tecnologías.

### **6.1.3 Objetivo general de la campaña:**

“Incrementar el conocimiento sobre las capacitaciones que Tecnosoftware provee, en al menos 30 sobre un total de 34 empleados<sup>272</sup> entre todas las áreas de la empresa durante el plazo de un año\*”.

**Problemática de notoriedad** dado que busca reforzar el nivel de conocimiento sobre las capacitaciones en los empleados.

\*La campaña se llevará a cabo desde Enero del 2022 hasta Diciembre del 2022.

---

<sup>272</sup> Consideramos aquellos empleados con desarrollo profesional novato y formado.  
[https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Eap\\_tsVjASye96Ah-E1JfV16A-yeiuOAjp6K-bnSfrQ/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Eap_tsVjASye96Ah-E1JfV16A-yeiuOAjp6K-bnSfrQ/edit?usp=sharing)

## **6.1.4 Estrategia:**

“Difundir sobre las capacitaciones disponibles en Tecnosoftware para incrementar las habilidades de los empleados con un estilo formal y un bajo grado de personalización de los mensajes, haciendo foco principalmente en los puestos bajos y medios, a través de un enfoque directo con una media intensidad en la emisión de mensajes”.

## **6.1.5 Mensajes clave:**

“Buscamos utilizar formas innovadoras para consolidar altos niveles de automatización administrativa, por ello es necesario que nuestros empleados se capaciten y adquieran altos estándares de calidad”.

“Al capacitar a nuestros empleados buscamos que actualicen sus conocimientos y a su vez incrementen su desempeño dentro de la institución”

“Con las capacitaciones los empleados estarán más preparados para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes”.

“Buscamos un alto grado de preparación en nuestros empleados para aumentar la productividad de la empresa y brindarles a nuestros clientes servicios innovadores”.

“Nos enfocamos en la capacitación continua de nuestros empleados para que realicen de manera más eficiente sus tareas y de esta forma mejore su desarrollo profesional en la empresa”.

“El desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, son necesarios para incorporar la calidad en todo el ciclo de vida del software y la infraestructura de este”.

## **6.1.6 Tácticas**

- **Scape Room:** Realizaremos un **scape room** donde se organizan a los empleados de ambas sedes en grupos de a cinco personas. Serán cuatro grupos de cinco personas y dos de seis, en cada scape room participarán solo 2 grupos. Los grupos estarán conformados por empleados de diferentes áreas de forma aleatoria. Esta táctica se realizará con una frecuencia de tres meses al año (Septiembre, Octubre y Noviembre), el último viernes del mes de 10 a 14 hrs. El día del scape room, los empleados que participen del mismo no trabajarán el resto de la jornada. Las responsables de coordinar el escape room serán Verónica y Laura Bidone. El juego consiste en proponerles un proyecto hipotético sobre una empresa X que necesita un servicio

específico de software de aplicación para resolver una necesidad a través de una serie de pasos que, con la resolución de cada uno, les permite ir pasando de nivel y al final logran salir de la habitación. Los ganadores tendrán como premio poder trabajar media jornada un viernes a elección y además un desayuno gratis el siguiente lunes al scape room. Utilizaremos esta táctica para que los empleados pongan a prueba los conocimientos y las habilidades aprendidas en las capacitaciones, de esta forma la empresa podrá medir la eficacia de las capacitaciones dadas. A su vez, si se presentan dificultades para resolver los proyectos, los empleados podrán entender los beneficios que les brindan las capacitaciones. Realizaremos esta táctica en el club del escape<sup>273</sup>, sucursal Palermo, ubicado en Av. Córdoba 4265, los empleados serán trasladados hasta allí en microbús "Transfer Lubre"<sup>274</sup>

- **Cartelera:** Se colocarán dos carteleras en el comedor y una dentro de cada área de trabajo de los empleados con el objetivo de comunicar sobre las capacitaciones que tienen disponibles y asimismo se comunicará la importancia de estas. Esto es con el objetivo de llegar a más empleados y que conozcan y tomen las capacitaciones disponibles. Se utilizarán los colores de la empresa (verdes, negros y blancos) utilizando la tipografía también de la marca y con un tono formal. Las carteleras serán utilizadas desde enero hasta diciembre, para lograr llamar la atención de los empleados. La responsable de realizar las carteleras, organizarlas, crearlas y mantenerlas será Soledad Flores, Gerente del área Capital Humano.
- **Email marketing:** Se redactarán y enviarán comunicados personalizados para cada empleado a través de email donde se promocionarán las capacitaciones disponibles que puede y debería realizar cada uno de los trabajadores. El objetivo del email marketing es lograr informar directamente a cada empleado acerca de las capacitaciones que estos hayan elegido tomar, y asimismo invitarlos a que tomen otras capacitaciones que les podrían ser de interés y de gran relevancia según su puesto. Los emails se enviarán desde Marzo hasta Agosto (6 meses); a cada empleado se enviarán entre 3-5 emails por mes. La responsable de esta actividad será Soledad Flores, Gerente del área Capital Humano.

<sup>273</sup> Buenos Aires. Club del escape. Consultado el 30/09/2021. Extraído de: <https://buenosaires.clubdeescape.com/events/eventos-empresariales-y-trabajo-en-equipo/>

<sup>274</sup> Transfer Lubre. Consultado el 30/09/2021. Extraído de: [https://www.transferlubre.com.ar/?gclid=Cj0KCQjwwNWKBhDAARIsAJ8HkhcnkCGy-lyjtACpJv6KbSIGPIBIF2ELJ3c8L0tdv5h\\_NPyKZPCO9YaAlZaEALw\\_wcB](https://www.transferlubre.com.ar/?gclid=Cj0KCQjwwNWKBhDAARIsAJ8HkhcnkCGy-lyjtACpJv6KbSIGPIBIF2ELJ3c8L0tdv5h_NPyKZPCO9YaAlZaEALw_wcB)

- **Sistema de recompensas:** Realizaremos un sistema de recompensas, en donde los empleados que realicen las capacitaciones sumarán puntos, cada capacitación sumará 5 puntos. Estos puntos, podrán ser canjeados por premios, según la cantidad de puntos, que van desde resaltadores, cuadernos, mouse pad hasta teclados y tablets. El empleado que sume más cantidad de puntos gana un día de home office y almuerzo gratis por dos semanas. El sistema de recompensas se llevará a cabo desde Marzo hasta Noviembre, pero el stand con los premios y el premio al empleado con mayor capacitaciones hechas será en el mes de Diciembre, el primer viernes del mes. Esta actividad se realizará con el objetivo de incentivar a los empleados a realizar más cantidad de capacitaciones para poder obtener algo a cambio, asimismo se incentivará la competitividad entre los empleados para obtener el premio mayor. El responsable de esta actividad será Laura y Pablo Bidone.
- **One Word:** Realizaremos una actividad de team building llamada “**One Word**” en donde se arman equipos con empleados separados por áreas de trabajo. Esta actividad se implementará en ambas sedes en el comedor antes de la hora del almuerzo. El objetivo del juego es que en menos de cinco minutos cada equipo tendrá que pensar y ponerse de acuerdo en redactar en un papel que piensan sobre las capacitaciones junto con un puntaje del 1-10. El objetivo es que los empleados le den a la empresa, en primera instancia, un panorama sobre la visión que tienen frente a las capacitaciones y luego se repetirá este juego una vez que las hayan aprobado para conocer si la visión frente a las mismas ha cambiado. Esta actividad será sumamente útil para que la organización conozca qué piensan y sienten los empleados acerca de las capacitaciones antes y luego de tomarlas. Será empleada en el mes Enero, el último lunes y luego en Diciembre el primer lunes. El responsable será Mariana Murias y Antonio Carnuccio del área de Operaciones.
- **Cartelera online vía Microsoft Teams:** Realizaremos una cartelera online a través de Microsoft Teams en donde se comunicarán las capacitaciones dentro de los grupos de las áreas. Asimismo, estas publicaciones llegarán a todos los empleados y podrán visualizarlas cada vez que ingresen a la plataforma. Además, se hará uso de los mensajes claves para lograr que los empleados conozcan las capacitaciones disponibles. Se utilizarán los colores de la empresa (verdes, negros y blancos) utilizando la tipografía también de la marca y con un tono formal. Esta cartelera será utilizada desde Febrero hasta Diciembre para lograr llamar la atención de los empleados. La responsable será Soledad Flores mientras que los encargados de publicar contenidos serán los integrantes del área de Capital Humano.

## **6.1.7 Capacitaciones a comunicar:**

- Administración Storage
- Administrador de seguridad (Seguridad Informática)
- Aplicaciones Móviles (IOS + Android)
- Diseño de páginas WEB -HTML (hypertext mark -up language)
- Informática Básica (Alfabetización Digital)
- IT Essentials
- Linux
- Programador en aplicaciones web (Desarrollador Web HTML, CSS2, Flash, browsers, JavaScript)
- Programador Java
- Fundamentos de Java

## **6.1.8 Métodos de evaluación y control:**

### **6.1.8.1 Método de control de tácticas:**

- **Scape room**: En primera instancia controlaremos la asistencia de los empleados al scape room. Teniendo en cuenta que se necesita la totalidad de los asistentes para poder llevar a cabo la misma. Asimismo, se controlará si los proyectos dados como casos fueron resueltos de manera acorde a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones o si no pudieron ser resueltos, esto podrá darle a Tecnosoftware un panorama sobre la eficacia de las capacitaciones dadas, dado que si hay muchas dificultades será esencial intensificar las comunicaciones sobre las capacitaciones para que los empleados tomen las mismas. Por último, se enviará un formulario al terminar con el scape room a los asistentes para conocer cómo fue su experiencia y si les fueron útiles las habilidades aprendidas en los cursos. Este formulario será de vital importancia para mejorar los scape room posteriores.



TECNOSOFTWARE

## SCAPE ROOM

Este formulario tiene la finalidad de conocer cómo fue su experiencia en el juego y evaluar la eficacia del mismo.

 sabruubello@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)



¿Cómo calificaría su experiencia en el Scape Room? En una escala del 1-5, considerando 1 como muy mala y 5 como excelente

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

¿Considera que obtuvo alguna enseñanza luego del Scape Room?

- Sí
- No
- Tal vez
- NS/NC

¿Considera que puso a prueba los conocimientos adquiridos en las capacitaciones?

- Sí
- No
- Tal vez
- NS/NC

¿Les fueron útiles los conceptos aprendidos durante las capacitaciones considerando una escala del 1-5 siendo 1 nada necesarios y 5 primordiales

1      2      3      4      5

¿Qué aspectos mejorarías de la experiencia?

Tu respuesta

- **One Word:** A partir de los puntajes obtenidos en la primera actividad y la última, se podrán comparar y ver si ha crecido o decrecido la imagen que tienen sobre las capacitaciones. También se tendrá en cuenta la participación de los empleados, teniendo en cuenta la asistencia a las actividades y la participación activa de los mismos controlando los papeles y las anotaciones.
- **Cartelera:** En primera instancia se controlará que las carteleras estén en condiciones, actualizadas y que sean llamativas, esto se hará una vez a la semana. Asimismo, se realizará un formulario vía Microsoft Teams en donde se les preguntará a los empleados por donde se enteraron de las capacitaciones, siendo posible, la cartelera, el email marketing, o el boca a boca; este formulario se enviará a fin de mes todos los meses que este la cartelera.

¿Por donde conoció las capacitaciones que brindaba Tecnosoftware?

Email

Cartelera vía Microsoft Teams

Cartelera en los pasillos/comedor

Boca a boca

Otro:

- Email Marketing:** Se controlará la cantidad de respuestas por parte de los empleados para obtener más información. Asimismo, se realizará un formulario vía Microsoft Teams en donde se les preguntará a los empleados, a fin de cada mes, luego de realizar las capacitaciones, por donde se enteraron de las mismas, siendo posible, la cartelera, el email marketing, o el boca a boca. También se controlará la comprensión del mensaje, teniendo en cuenta la correcta redacción de este luego de cada envío de mail.

¿Por donde conoció las capacitaciones que brindaba Tecnosoftware?

Email  
 Cartelera vía Microsoft Teams  
 Cartelera en los pasillos/comedor  
 Boca a boca  
 Otro: \_\_\_\_\_

[Borrar formulario](#)

- Cartelera online vía Microsoft Teams:** En primera instancia se controlará que la cartelera esté en actualizadas y que sea llamativas, esto se hará una vez a la semana. Asimismo, se realizará un formulario vía Microsoft Teams en donde se les preguntará a los empleados por donde se enteraron de las capacitaciones, siendo posible, la cartelera, el email marketing, o el boca a boca; este formulario se enviará a fin de mes todos los meses que esté puesta la cartelera.

¿Por donde conoció las capacitaciones que brindaba Tecnosoftware?

Email  
 Cartelera vía Microsoft Teams  
 Cartelera en los pasillos/comedor  
 Boca a boca  
 Otro: \_\_\_\_\_

[Borrar formulario](#)

- **Sistema de recompensas:** Mediremos en primera instancia participación, teniendo en cuenta la asistencia. Se irán listando mes a mes vía Excel la cantidad de puntos que tiene cada empleado, para luego conocer si hay muchos empleados que sumaron muchos puntos o que sumaron pocos puntos, y así conocer la eficacia de la táctica empleada.

PUNTOS DE CADA EMPLEADO												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Gustavo Hechter												
Esteban Warinet												
Javier Padin												
Luis Alberto Olivares												
Martin Mata												
Sergio Vigñar												
Yamila Garre												
Monica Marambio Duran												
María Carnuccio												
Mariano Yáñez.												
Alejandro Ozores												
Mario A. Ibas												
Romina Echazú.												
Ariel Cid												
Mariana Sozzani												
Lucia Latorre												
Silvina Bruzzo												
Cristian Marcelo Medina												
Leandro Rojas												
Federico Bogovic												
Fabián Orellana												
Luis Alberto Olivares												
Facundo Cisneros												
Juan Cruz Moyano												
Ruben Darío Facal.												
Anabel Sol Tobo												
María Cecilia Oviedo												
Gisela Vicino												
Santiago Purriños												
Valeria Pedemonti												
María Nicolas												
Carlos Hernandez												
Vanina Di Benedetto												
Johnatan Cassiani												

### 6.1.8.2 Método de evaluación del objetivo:

Para evaluar el objetivo de la campaña realizaremos una encuesta vía Microsoft Teams a fin de año, que le llegará a cada uno de los 34 empleados en donde se les preguntará si conocen las capacitaciones que la empresa les brinda, por donde las conocieron, en cuantas participaron y si consideran que estas les fueron útiles para su desarrollo personal. Consideraremos que el objetivo está cumplido si al menos 30 de los empleados responden que sí conocen las capacitaciones.

**Pasión por lo que hacemos**

**CAPACITACIONES TECNOSOFTWARE**

El objetivo de esta encuesta será conocer acerca de las capacitaciones que tomaron a lo largo del año; de esta manera podemos evaluar si se ha cumplido la campaña de Relaciones Públicas.

 [sabruubello@gmail.com](#) (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)  [Borrador restaurado](#)

¿Conoce que capacitaciones brinda Tecnosoftware?

- Sí
- No
- Tal vez
- NS/NC

[Borrar selección](#)

¿Cuántas capacitaciones ha tomado a lo largo del año?

- Entre 1-3
- Entre 3-5
- Más de 5
- NS/NC

[Borrar selección](#)

¿Considera que las capacitaciones que ha tomado le han servido o le servirán para su desarrollo personal?

- Sí
- No
- Tal vez
- NS/NC

[Borrar selección](#)

¿Considera que las capacitaciones que ha tomado le han servido o le servirán para su desarrollo personal?

Sí  
 No  
 Tal vez  
 NS/NC

Borrar selección

---

¿Por donde conoció las capacitaciones que brindaba Tecnosoftware?

Email  
 Cartelera vía Microsoft Teams  
 Cartelera en los pasillos/comedor  
 Boca a boca  
 Otro: \_\_\_\_\_

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

**6.1.9**

**Calendarización y presupuesto**

A continuación, se adjunta archivo de Excel en donde se puede visualizar la calendarización de las tácticas para la campaña a través de un Diagrama de Gantt y el presupuesto estimado de lo que costaría la campaña.

[https://docs.google.com/spreadsheets/d/148HOe9OCDpbtOS3qDNrO9bOCT\\_AMzntc6-Oc1c6yD0/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/spreadsheets/d/148HOe9OCDpbtOS3qDNrO9bOCT_AMzntc6-Oc1c6yD0/edit?usp=sharing)

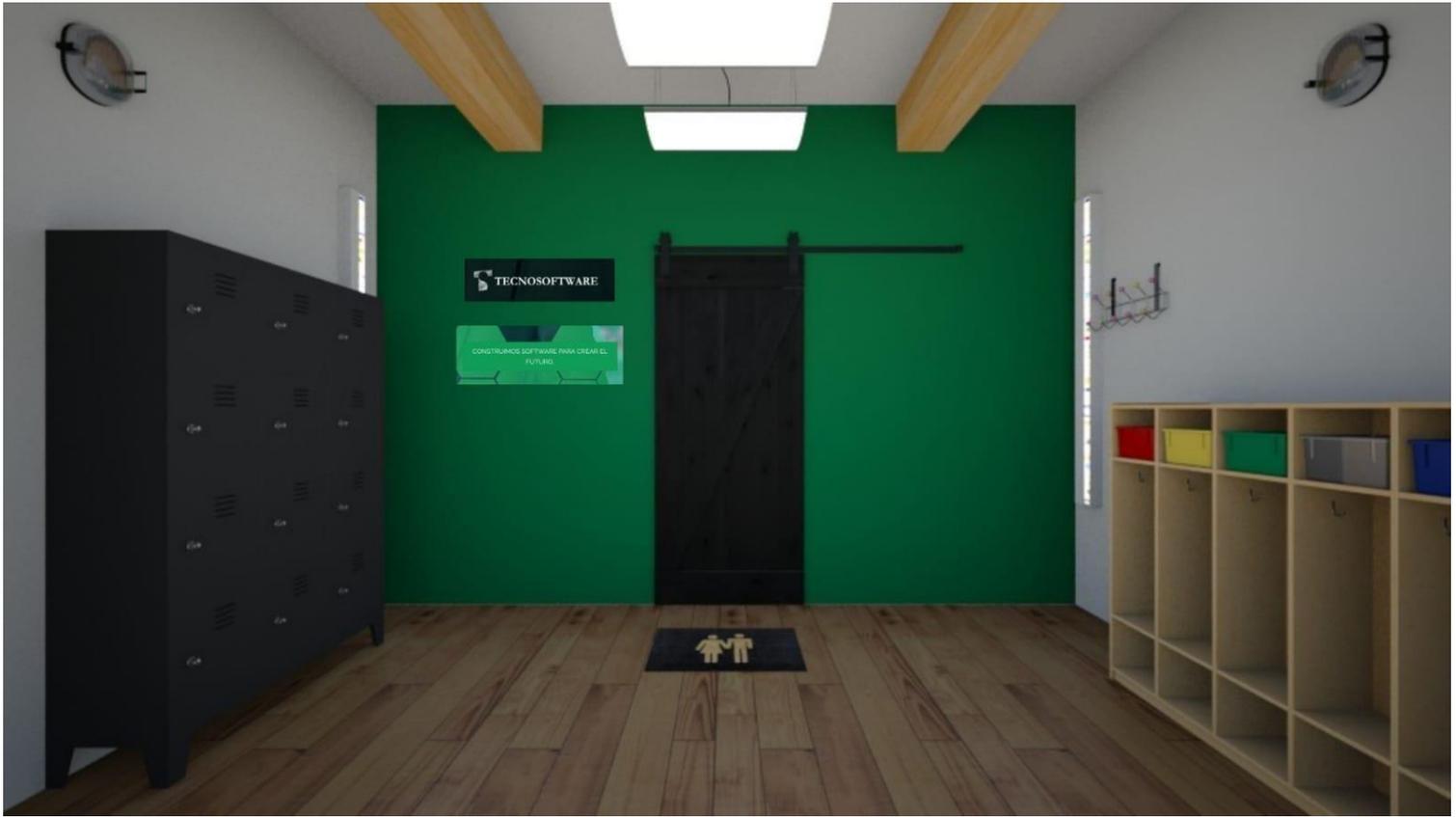
## **6.1.10 Materialización de las tácticas**

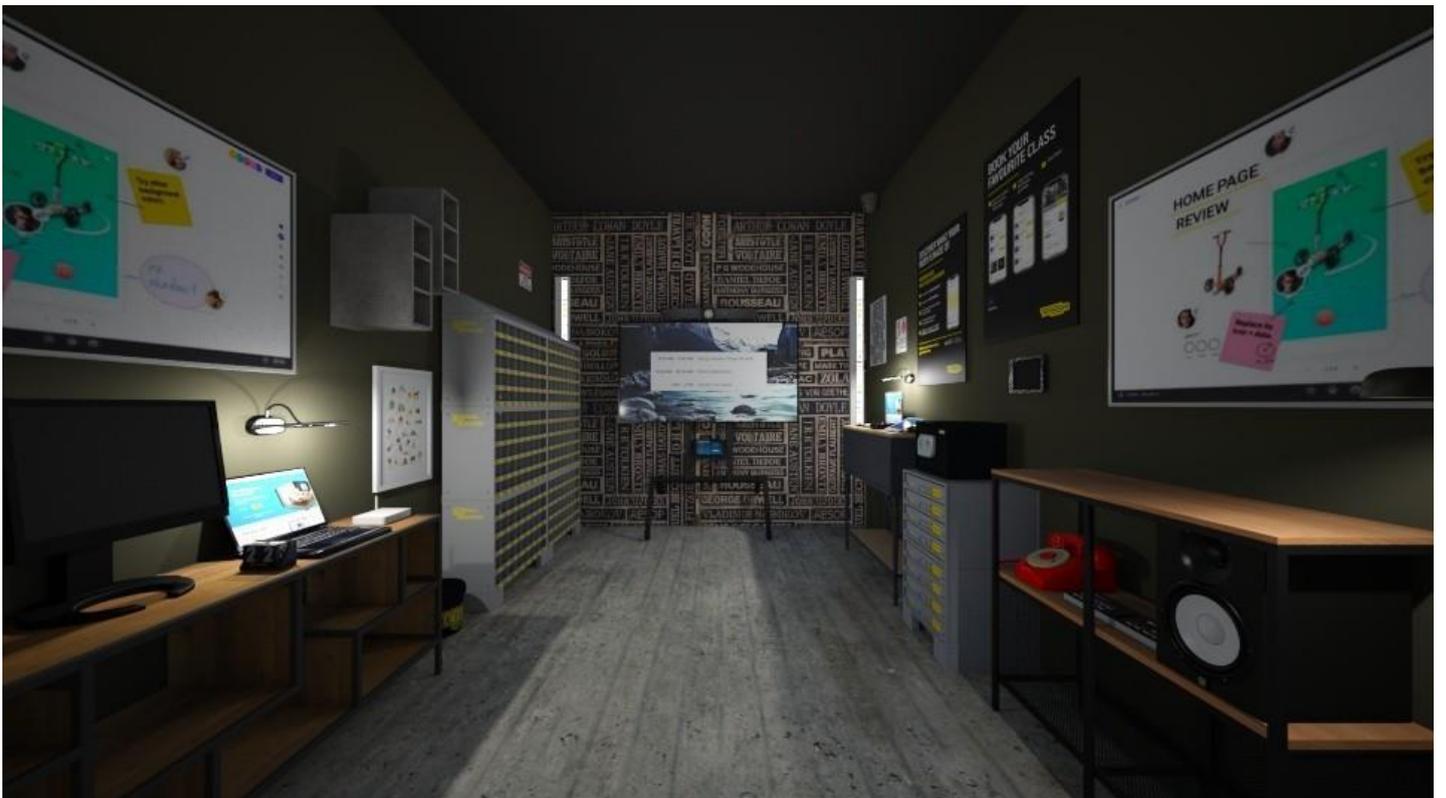
**Stand de Recompensas:** a continuación, se presenta una representación a escala de lo sería el stand de recompensas en la táctica de sistema de recompensas.

**Scape Room:** A continuación, se adjuntan imágenes que recrean el **Scape Room** que se



utilizará para que los empleados resuelvan un proyecto hipotético. La habitación se encuentra personalizada según el parecer de Tecnosoftware y se podría ir modificando con el paso del tiempo.





**Email marketing:** A continuación, se adjuntan dos modelos de emails que mandaría Soledad Flores hacia los empleados para que conozcan sobre las capacitaciones.

## JUAN JOSE NO TE PIERDAS LAS NUEVAS CAPACITACIONES QUE TENEMOS PARA VOS



Soledad Flores. <Sflores@tecnosoftware.com.ar>

Mar 19/10/2021 15:00

Para: Jjperez@tecnosoftware.com.ar

¡Hola Juan Jose Perez! Espero que se encuentre bien, en esta ocasión le escribo para comunicarle que están disponibles las capacitaciones de Administración de seguridad y aplicaciones móviles para que las realice el mes que viene. Asimismo, le recordamos que en Tecnosoftware buscamos un alto grado de preparación en nuestros empleados para aumentar la productividad de la empresa y brindarle a nuestros clientes servicios innovadores, por ello con las capacitaciones vas a estar mas preparados para el día a día, lo cual le dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

Estas nuevas capacitaciones le brindarán conocimientos en ciberseguridad, orientado a elevar los niveles de seguridad de las personas frente a incidentes y delitos virtuales. Ya que, teniendo en cuenta en las últimas décadas, las TIC redefinieron la forma de vinculación entre las personas. Además, usted podrá ampliar sus conocimientos en cuestiones sobre programación iOS y Android, diseño de aplicaciones, fundamentos Java, programación orientada a objetivos, bases de Swift y mucho más.

Asimismo, agradecemos su participación en la capacitación de diseño de páginas WEB-HTML, el desarrollo de estas nuevas habilidades y conocimientos, serán muy necesarios para incorporar la calidad en todo el ciclo de vida del software y la infraestructura del mismo. Gracias a tus ganas de seguir aprendiendo y mejorando tu desarrollo de trabajo, juntos podremos crecer y lograr mejores objetivos.

Si estas interesado en tener más información sobre estas y otras capacitaciones, por favor no dude en escribirme, estoy a su disposición ante cualquier duda/consulta.

¡Muchas gracias!  
Saludos cordiales.

Flores, Soledad.  
Gerente área Capital Humano.  
TECNOSOFTWARE S.A.  
Suc. Avenida Belgrano 687 7º, CABA.  
Teléfono +541150321000 / +5401143453000  
Mail Corporativo: [contacte@tecnosoftware.com](mailto:contacte@tecnosoftware.com)  
Horario de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 hs.



**MARIA MARTA NO TE PIERDAS LAS NUEVAS CAPACITACIONES QUE TENEMOS PARA VOS****Soledad Flores. <Sflores@tecnosoftware.com.ar>****Mar 19/10/2021 15:00**

Para: Marmjuarez@tecnosoftware.com.ar

¡Hola Maria Marta Juarez! Espero que se encuentre bien, en esta ocasión le escribo para comunicarle que están disponibles las capacitaciones de Linux y Programador Java para que las realice el mes que viene. Asimismo, le recordamos que en Tecnosoftware nos enfocamos en la capacitación continua de nuestros empleados para que realicen de manera más eficiente sus tareas y de esta forma mejore su desarrollo profesional en la empresa. Como saben, en la empresa siempre buscamos utilizar formas innovadoras para consolidar altos niveles de automatización administrativa, por ello es necesario que usted se capacite y así adquiera altos estándares de calidad; de esta manera lograremos tener mejores resultados.

Estas nuevas capacitaciones le brindaran conocimientos sobre Linux y cómo utilizar el sistema operativo abierto, además dominarás los fundamentos para convertirte en el operador Linux, técnicas para garantizar la seguridad del sistema, aprenderás los fundamentos del lenguaje de programación Java el cual es el más usado en la actualidad, este te permitirá crear aplicaciones de todo tipo, además explorarás herramientas propias del mismo y mucho más.

Asimismo, agradecemos su participación en la capacitación de diseño de páginas WEB-HTML e IT esenciales. El desarrollo de estas nuevas habilidades y conocimientos, serán muy necesarios para incorporar la calidad en todo el ciclo de vida del software y la infraestructura del mismo. Gracias a tus ganas de seguir aprendiendo y mejorando tu desarrollo de trabajo, juntos podremos crecer y lograr mejores objetivos.

Si usted esta interesada en tener más información sobre estas y otras capacitaciones, por favor no dude en escribirme, estoy a su disposición ante cualquier duda/consulta.

¡Muchas gracias!  
Saludos cordiales.

Flores, Soledad.  
Gerente área Capital Humano.  
TECNOSOFTWARE S.A.  
Suc. Avenida Belgrano 687 7º, CABA.  
Teléfono +541150321000 / +5401143453000  
Mail Corporativo: [contacte@tecnosoftware.com](mailto:contacte@tecnosoftware.com)  
Horario de lunes a viernes de 09:00 a 18:00 hs.



**Cartelera Online:** Se adjuntan montajes donde se puede ver como serían el estilo de publicaciones que se harían en Microsoft Teams, en primera instancia dentro del canal general de la empresa y luego dentro del grupo de los empleados de operaciones.

Operaciones
Publicaciones
Archivos

Reunirse

Soledad Flores 2/8 12:49

**NUEVAS CAPACITACIONES DISPONIBLES**

👍 3 ❤️ 44

En Tecnosoftware buscamos un alto grado de preparación en nuestros empleados para aumentar la productividad de la empresa y brindarle a nuestros clientes servicios innovadores, para ello nos enfocamos en la capacitación continua de nuestros empleados para que realicen de manera más eficiente sus tareas y de esta forma mejore su desarrollo profesional en la empresa. Por lo tanto, aprovechamos esta oportunidad para informales a nuestros empleados que se encuentran disponibles las siguientes capacitaciones:

- Programador en aplicaciones web (Desarrollador Web HTML, CSS2, Flash, browsers, Javascript)
- Programador Java
- Fundamentos de Java

Al capacitar a nuestros empleados buscamos que actualicen sus conocimientos y a su vez incrementen su desempeño dentro de la institución. Son un pilar muy importante para la empresa, gracias al mayor desarrollo profesional de nuestros empleados, juntos podremos lograr mejores resultados.

Para más información, por favor contestar este posteo o también pueden eniar un mail a [sflores@tecnosoftware.com.ar](mailto:sflores@tecnosoftware.com.ar)

← Responder

General
Publicaciones
Archivos

Reunirse

Soledad Flores 2/8 12:49

**NUEVAS CAPACITACIONES DISPONIBLES**

👍 3 ❤️ 44

Les recordamos que en Tecnosoftware buscamos utilizar formas innovadoras para consolidar altos niveles de automatización administrativa, por ello es necesario que nuestros empleados se capaciten y adquieran altos estándares de calidad. Asimismo, aprovechamos esta oportunidad para informales a nuestros empleados que se encuentran disponibles las siguientes capacitaciones:

- Administrador de seguridad (Seguridad Informática)
- Aplicaciones Móviles (IOS + Android)
- IT Essentials
- Linux
- Programador Java

Con las capacitaciones podrán estar más preparados para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes. Además, buscamos un alto grado de preparación en nuestros empleados para aumentar la productividad de la empresa y brindarle a nuestros clientes servicios innovadores.

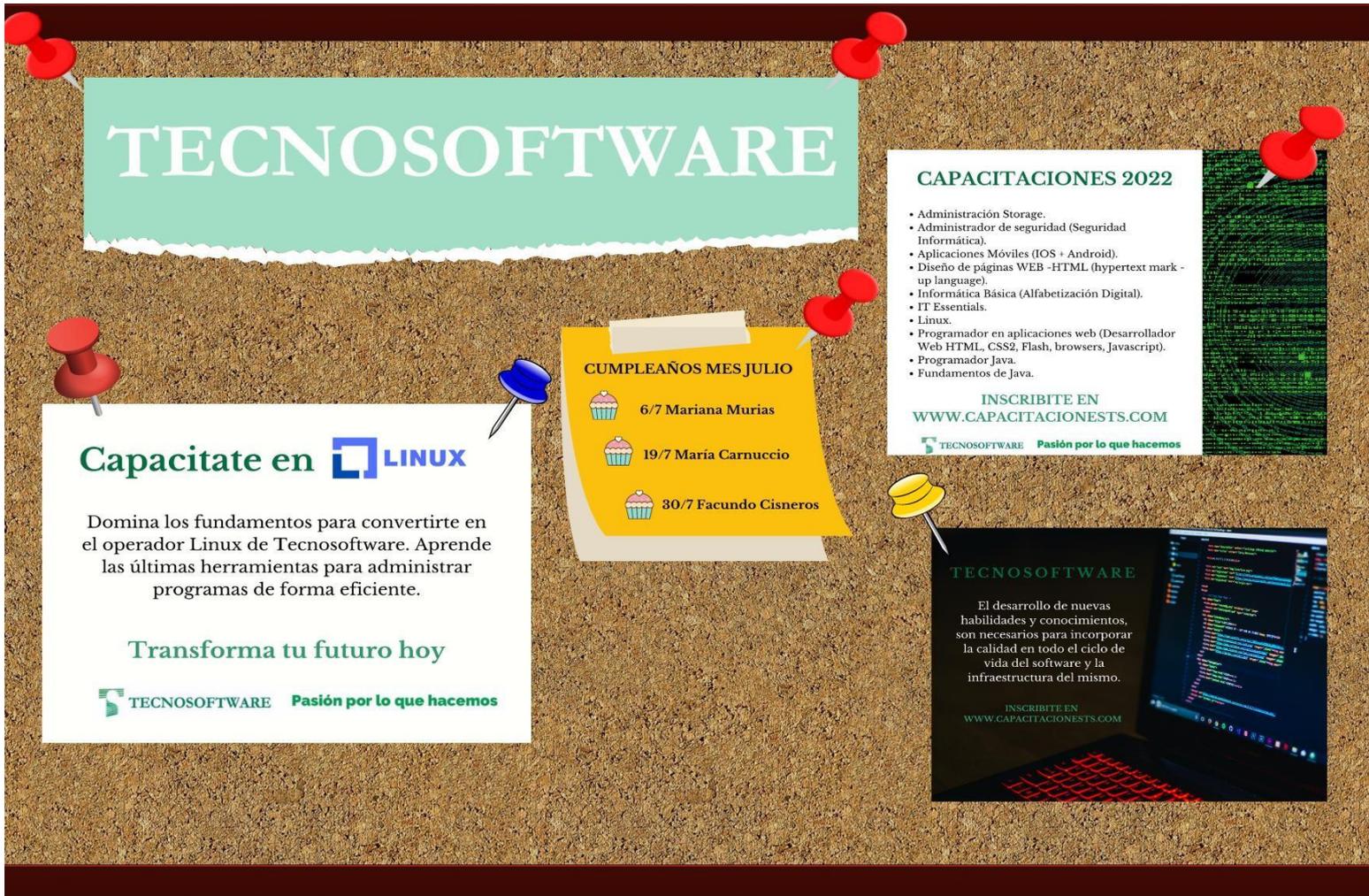
Son un pilar muy importante para la empresa, gracias al mayor desarrollo profesional de nuestros empleados, juntos podremos lograr mejores resultados.

← Responder

**One Word:** A continuación, se mostrará una representación de la urna que se utilizará cuando se lleve a cabo la táctica de One Word.



**Cartelera Física:** En este caso se muestra un montaje de lo que sería la cartelera que se pondría en el comedor de la empresa. asimismo, se muestran los carteles que serán colgados en la cartelera.



# Capacitate en LINUX

Dominá los fundamentos para convertirte en el operador Linux de Tecnosoftware. Aprendé las últimas herramientas para administrar programas de forma eficiente.

Transformá tu futuro hoy



TECNOSOFTWARE

Pasión por lo que hacemos

## CAPACITACIONES 2022

- Administración Storage.
- Administrador de seguridad (Seguridad Informática).
- Aplicaciones Móviles (IOS + Android).
- Diseño de páginas WEB -HTML (hypertext mark - up language).
- Informática Básica (Alfabetización Digital).
- IT Essentials.
- Linux.
- Programador en aplicaciones web (Desarrollador Web HTML, CSS2, Flash, browsers, Javascript).
- Programador Java.
- Fundamentos de Java.

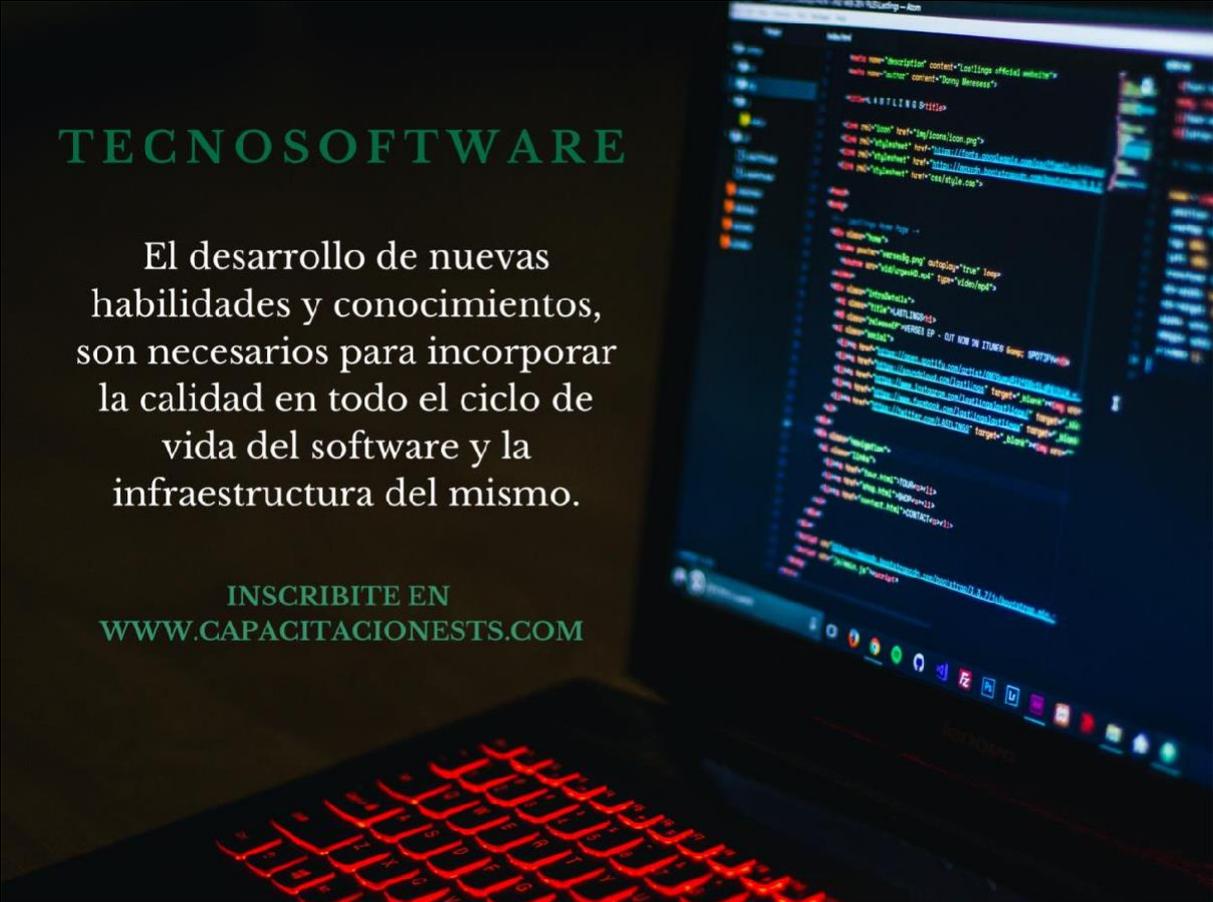
INSCRIBITE EN  
[WWW.CAPACITACIONESTS.COM](http://WWW.CAPACITACIONESTS.COM)



TECNOSOFTWARE

Pasión por lo que hacemos





**TECNOSOFTWARE**

El desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos, son necesarios para incorporar la calidad en todo el ciclo de vida del software y la infraestructura del mismo.

INSCRIBITE EN  
[WWW.CAPACITACIONESTS.COM](http://WWW.CAPACITACIONESTS.COM)

## 6.2 CAMPAÑA “CONOCÉ A Tecnosoftware” (DESCRIPTIVA):

### 6.2.1 Público objetivo:

- **Medios específicos de comunicación**
  - **Digitales**
    - **Don Web:** Periodista Fernando Llorente.
  - **Portales web**
    - **Information Technology:** Periodista Eugenia Iglesias.
    - **CanalAR:** Periodista Nazareno Castro.
    - **iProUP:** Periodista Marysol Antonio.
  - **Gráficos**
    - **Revista naturaleza & tecnología:** Periodista Agustín Barrientos Yépez.
  - **Audiovisuales**
    - **TecTV (Canal 404):** Conductor Ruth Ladenheim.
    - **Caracol Radio 95.5 FM:** Periodista Diana Calderón.

- **Fundaciones**

- **Fundación Cimientos:** Marcelo Miniati, Director Ejecutivo.
- **Fundación Garrahan:** Silvia Kassab, Directora Ejecutiva.
- **Fundación Banco Provincia:** Agustina Vila, Presidenta.
- **Fundación Potencialidades:** Lidia Romero, Directora

## **6.2.2 Problemática de fundaciones**

“Tanto Tecnosoftware como las fundaciones con notoriedad activa realizan una difusión escasa sobre las actividades de RSE que realizan en conjunto”.

Las fundaciones que identificamos como aquellas con notoriedad activa (Fundación Banco Provincia, Fundación Cimientos, Fundación Garrahan y Fundación Potencialidades) las hemos seleccionado como un público para nuestra campaña de Relaciones Públicas debido a que estas son un público importante para Tecnosoftware por las acciones de responsabilidad social empresarial que realizan en conjunto. Si bien estas acciones generan que Tecnosoftware sea una empresa socialmente responsable y sea vista como una organización preocupada y comprometida con la comunidad, estas mismas son desconocidas por otros stakeholders, lo cual genera que no haya un impacto positivo en la imagen de la empresa, por lo tanto, Tecnosoftware pierde la oportunidad de mejorar su posicionamiento, ser más transparente en cuanto a sus actividades, y verse como una empresa preocupada por la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

## **6.2.3 Problemática de medios específicos de comunicación**

“Los medios de comunicación seleccionados como específicos no tienen conocimiento sobre la identidad y las actividades que realiza Tecnosoftware”.

Hemos seleccionado a los medios de comunicación como público para esta campaña ya que los consideramos como un pilar fundamental para que Tecnosoftware logre concretar su visión empresarial, debido a que la organización busca ser reconocida como la empresa con mayor identidad en el desarrollo de software y soluciones para la automatización empresarial a nivel nacional, por lo tanto, ello no podría ser posible sin el reconocimiento de los medios de comunicación y de la consecuente repercusión de los mismos.

Los medios que se especializan en la materia de tecnología tienen secciones y suplementos afines a los intereses de la empresa, por lo cual Tecnosoftware debe generar vínculos con los redactores de dichos diarios y así lograr una mayor visibilidad de la empresa y lograr la visión empresarial. Es importante que Tecnosoftware comience a visibilizar la marca y las acciones

de RSE, ya que consideramos que hay un desaprovechamiento de este vínculo. La falta de información genera una imagen inexistente de la organización, hay un desconocimiento por parte de los stakeholders acerca de lo que la empresa realiza.

## **6.2.4 Objetivo general de la campaña:**

“Dar a conocer a Tecnosoftware como una empresa internacional de desarrollo de software y soluciones para la automatización empresarial a través de las TIC en al menos 6 medios específicos de comunicación sobre un total de 7 y en las 4 fundaciones seleccionadas en el plazo de un año\*”.

**Problemática de notoriedad** dado que busca que los públicos seleccionados para la campaña conozcan a la empresa con determinadas características, debido a que antes no tenían conocimiento sobre la misma.

\*La campaña se llevará a cabo desde Enero del 2022 hasta Diciembre del 2022.

## **6.2.5 Objetivos específicos de la campaña:**

- **6.2.5.1 Medios específicos de comunicación:** “Lograr que al menos 6 medios específicos de comunicación sobre un total de 7 conozcan a Tecnosoftware como una empresa que se preocupa por mejorar las condiciones de vida de las comunidades en el plazo de un año”.

**Problemática de notoriedad** dado que busca que los medios específicos de comunicación logren conocer a la empresa.

- **6.2.5.2 Fundaciones:** “Lograr en las 4 fundaciones la difusión masiva de las actividades de RSE que realizan en conjunto con Tecnosoftware en el plazo de un año”.

**Problemática conductual** ya que implica la modificación del comportamiento de las fundaciones activas hacia la organización.

## **6.2.6 Estrategia general:**

“Dar a conocer los valores organizacionales de “Compromiso”, “Empatía” e “Innovación”, con un estilo formal y un alto grado de personalización de los mensajes, haciendo foco principalmente en los mandos altos en las fundaciones y en mandos bajos en los medios de comunicación, a través de un enfoque directo con una media intensidad en la emisión de mensajes”.

## **6.2.7 Estrategias específicas:**

- **6.2.7.1 Fundaciones:**

“Alcanzar la difusión de las actividades de RSE que realiza Tecnosoftware con cada una de las fundaciones, con un estilo formal y un alto grado de personalización de los mensajes, haciendo foco principalmente en los mandos altos, a través de un enfoque directo con una media intensidad en la emisión de mensajes”.

- **6.2.7.2 Medios específicos de comunicación:**

“Visualizar a Tecnosoftware como una empresa comprometida con fundaciones nacionales para mejorar las condiciones de vida de las comunidades, con un estilo formal y un alto grado de personalización de los mensajes, haciendo foco principalmente en los mandos bajos, a través de un enfoque directo con una media intensidad en la emisión de mensajes”.

## **6.2.8 Mensajes clave generales**

“Nos comprometemos y nos ponemos en el lugar de nuestra sociedad, buscando disminuir la cantidad de papel utilizado y a su vez nos preocupamos por el desarrollo educativo de las nuevas generaciones”.

“Somos una empresa internacional de desarrollo de software donde buscamos la innovación constante para lograr la automatización empresarial de nuestros clientes a través de la promoción de las TIC ”

## **6.2.9 Mensajes clave específicos**

- **6.2.9.1 Medios específicos de comunicación:**

“Buscamos la construcción del desarrollo sostenible a través de la promoción de acciones de reutilización de papel y de ayuda a la sociedad a través de la tecnología”.

“Tenemos asociaciones sólidas con Fundación Cimientos, Banco Provincia y Potencialidades, donde ambas partes trabajamos en conjunto para mejorar las condiciones de vida en sectores necesitados de la sociedad”

“Tenemos asociaciones sólidas con Fundación Garrahan donde ambas partes trabajamos en conjunto para disminuir el impacto ambiental que genera la empresa”.

- **6.2.9.2 Fundaciones:**

“Al dar a conocer nuestras acciones de RSE podemos generar que otros públicos se sumen a las causas y, de esta manera lograr sensibilizar a la comunidad” .

“Las fundaciones con las que trabajamos tienen un papel relevante en el desarrollo económico y social de la sociedad, por ello es de gran importancia que las acciones que realizamos en conjunto sean difundidas para generar concientización en la comunidad”.

“La difusión masiva de las acciones de RSE son beneficiosas ya que, además de mejorar las condiciones de vida de la sociedad, también damos a conocer las causas en otros sectores”.

## **6.2.10 Tácticas**

### **6.2.10.1 Tácticas generales:**

- **Open House:** Se invita a los periodistas de los medios seleccionados y a los representantes de las fundaciones a participar de un Open House por las instalaciones de la sede de Av. Belgrano, proponiendo un espacio para fomentar la interacción y el conocimiento por parte de los públicos sobre la empresa y las actividades que realiza. Esta táctica se realizará con invitación a las 10:00 h, ofreciendo un brunch al finalizar la visita. Quien se encontrará a cargo del Open House será Laura Bidone y Antonio Carnuccio. El Open House se realizará en el mes de Marzo, el segundo miércoles del mes.
- **Folletería:** Se repartirán folletos para los periodistas y los representantes de las fundaciones, con el objetivo de que obtengan información detallada de la empresa utilizando los mensajes clave para así lograr dar a conocer a la organización, los valores de esta y otros aspectos relevantes de la misma como las actividades que realizan día a día. La responsable de esta táctica será el Departamento de comunicación. Los folletos se imprimirán en el mes de Enero y serán repartidos durante el Open House y en las reuniones personales con los periodistas/fundaciones.
- **Video institucional:** Se realizarán videos institucionales mostrando la manera de trabajar día a día de la empresa a través de los mensajes clave, así los periodistas pueden conocer en profundidad a la misma. El responsable a cargo de esta táctica será Aníbal Bidone y el Departamento de comunicación. Esta táctica será empleada durante el Open House y en las reuniones personales con los periodistas/fundaciones.

- **Crear un departamento de comunicación externa:** Es de suma importancia crear un departamento/área especializado en comunicación para poder gestionar la comunicación externa y coordinar con el área de capital humano la comunicación interna. De esta manera Tecnosoftware podrá darse a conocer con más públicos, como en este caso los medios de comunicación, y asimismo gestionar mejor los vínculos con otros públicos como es en el caso de las fundaciones. La creación del departamento de comunicación se llevará a cabo del mes de enero. La utilización de este se implementará a partir de Febrero y permanecerá luego de la campaña en la empresa. Quien estará encargada de esta táctica será Laura Bidone, sin embargo, será necesario contratar a personal externo, en este caso serían 2 personas, para poder trabajar en el mismo

## **6.2.10.2 Tácticas específicas:**

- **Fundaciones:**

**Reuniones personales:** Se realizarán reuniones personales con desayuno incluido con los representantes de las fundaciones en el salón de reuniones de la planta de Av. Belgrano. El motivo de empleo es contar, por un lado, profundizar el conocimiento sobre la identidad de la organización, y por el otro lado, incentivar a las fundaciones para que den a conocer las actividades que se realizan en conjunto, contándoles la importancia de estas y haciendo uso de los mensajes claves. Los responsables serán Aníbal, Laura, Pablo y Verónica Bidone, los miembros del directorio. Las mismas se realizarán en el mes de Abril, siendo una reunión personalizada por semana, los jueves a las 10:00 hs.

**After virtual:** Se realizarán after virtuales por zoom con los directivos de las fundaciones, en donde se enviará a cada uno de ellos una picada individual y un porrón de cerveza, y en la reunión se buscará estrechar lazos con los mismos, con el fin de incentivarlos a que ellos también comuniquen las actividades de RSE que Tecnosoftware realiza en conjunto con ellos. Los responsables serán Verónica Bidone y Lorena Moris. Los mismos se realizan todos los jueves del mes de julio a las 18.00 hs.

**Marketing en redes sociales:** Invertiremos en una campaña de publicidad en Facebook e Instagram, en donde le haremos publicidad a distintas publicaciones con información acerca de las actividades que realizamos en conjunto con las fundaciones. De esta manera buscaremos incentivar a las organizaciones a que se sumen a la campaña. El objetivo de esta táctica es que las acciones de RSE lleguen a muchas más personas, y asimismo que tanto Tecnosoftware como las fundaciones se vean preocupadas por el bienestar de la sociedad.

La responsable de coordinar esta táctica será el departamento de comunicación. Se realizará a partir de la primera semana de Enero hasta la anteúltima semana de Diciembre.

- **Medios de comunicación:**

**Reuniones personales:** Se realizarán reuniones personales con desayuno incluido con los periodistas en el salón de reuniones de la planta de Av. Belgrano. El motivo de empleo es contar, por un lado, profundizar el conocimiento sobre la identidad de la organización, y por el otro lado, darles a conocer las actividades que se realizan en conjunto con las fundaciones, contándoles la importancia de estas, haciendo uso de los mensajes claves, realizando hincapié en los valores de la empresa y cómo estas acciones ayudan al entorno. Los responsables serán Aníbal, Laura, Pablo y Verónica Bidone, los miembros del directorio. Las mismas se realizarán desde el mes de Mayo hasta la tercera semana de Junio, siendo una reunión personalizada por semana, los jueves a las 10:00 hs.

**Creación del centro de noticias online:** Tecnosoftware construirá y pondrá en actividad un portal de noticias y novedades de la empresa en la página web, respetará tanto los colores como la tipografía de la marca, y se utilizará un tono formal sin muchos tecnicismos para que los periodistas y cualquier persona que acceda al portal pueda comprender las noticias. Asimismo, se publicará una nota al mes, correspondiente a cuestiones sobre la identidad de la empresa y las actividades que Tecnosoftware realiza con la empresa lo que ayudará a ser fuente de información para los periodistas. Lo que buscamos con esta táctica es generar contenidos de interés. La responsable de coordinar esta táctica será Yamila Garre. La creación del centro de noticias online será la última semana de Enero, mientras que las noticias se publicarán los primeros lunes de cada mes y perdurarán hasta luego de la campaña. Los encargados de publicar las noticias en el portal será el Departamento de comunicación.

**Dossier de prensa:** Se realizará un documento escrito donde se presentará información y datos relevantes acerca de la empresa. El objetivo es que los periodistas tengan todo lo que necesitan para entender el funcionamiento, la filosofía de la empresa, las actividades de RSE y así poder comunicar en los medios correctamente. Se utilizará la tipografía y los colores de la marca, el lenguaje será formal y no se hará uso de tecnicismos. El responsable será el Departamento de Comunicación, y este será entregado durante las reuniones personales a cada uno de los periodistas seleccionados.

**Escapada:** Realizaremos una salida a las respectivas fundaciones con las cuales Tecnosoftware trabaja, para que de esta forma los medios se puedan interiorizar mucho más con las actividades que las mismas desarrollan. Asimismo, los periodistas podrán tener buen

contenido para redactar notas y realizar mayor difusión sobre la empresa y las fundaciones. El encargado será Aníbal Bidone. Esta escapada se realizará el tercer miércoles del mes de Noviembre a las 10.00 hs, los periodistas serán transportados mediante combis que los llevarán a las fundaciones y luego terminaremos en la sede de Tecnosoftware de Av. Belgrano. Luego de la escapada, será acompañada por un brunch con los periodistas en la sede de Av. Belgrano.

## **6.2.11 Métodos de evaluación y control de tácticas**

### **6.2.11.1 Métodos de control:**

- **Open House:** Esta táctica se controlará con la confirmación de asistencia de los invitados, asimismo con la participación de estos hasta el final del brunch. Luego enviaremos una encuesta vía mail a las fundaciones preguntándole qué les pareció el evento (con una puntuación del 1-10), asimismo se dará un espacio de sugerencias y otro donde los invitados puedan comentarle al encargado cuál es su visión sobre la empresa ahora que ya la conocen. En el caso de los medios de comunicación se va a monitorear sus notas/publicaciones y si estos nombran a la empresa y las actividades que esta realiza.
- **Folletería:** En primera instancia se controlará la correcta redacción de los folletos, la utilización de colores institucionales y la correcta impresión de estos. Además, se tendrá en cuenta si los invitados llevan o no los folletos, así conoceremos la eficacia de la táctica.
- **Video Institucional:** Esta táctica se controlará la correcta redacción de los guiones, la producción de estos y la utilización de colores institucionales. Siempre cuidando la imagen institucional para lograr una buena impresión frente a los invitados, teniendo en cuenta que realicen correctamente sus tareas, no estén realizando cosas fuera de lugar. Además, se tendrá en cuenta si los invitados prestan atención cuando este es proyectado, así conoceremos la eficacia de la táctica.
- **Crear un departamento de Comunicación:** Se controlará en primera instancia, si se pudo conseguir el personal adecuado para formar parte del departamento. Luego, se tendrán en cuenta los objetivos del área, verificando si estos son cumplidos/alcanzados, y además se va a corroborar si los miembros del departamento están realizando correctamente su labor.

- **Reuniones personales:** Esta táctica será controlada por la participación y la asistencia, al finalizar la reunión, se les enviará un mail preguntándole a los mismos que les pareció en la reunión, dejando un espacio de sugerencias.
- **After Virtual:** Principalmente se controlará mediante la asistencia al evento. Luego se tendrá en cuenta la participación de los invitados y al finalizar se les enviará un cuestionario para que califiquen del 1-10 que tan divertido les pareció el encuentro.
- **Marketing en Redes Sociales:** Esta táctica se controlará con las métricas de las redes sociales (enfocándonos en visualizaciones y alcance). Además, se va a corroborar que los textos estén correctamente redactados, que sean comprensibles y, por último, que utilicen los colores y tipografía de la organización. Se tendrá en cuenta como control, que las fundaciones compartan las publicaciones y se les pedirá que nos brinden el alcance de sus publicaciones.
- **Creación del centro de noticias online:** Se controlará que las noticias estén bien redactadas y sean comprensibles, que se utilicen los colores y tipografía de la organización, y, por último, se controlará la táctica corroborando el tráfico del centro de noticias online, teniendo en cuenta la cantidad de usuarios que ingresen a ese apartado del sitio web. Además, mediante un clipping se corroborará si los medios de comunicación a la hora de realizar notas toman la información disponible allí.
- **Dossier de prensa:** En primera instancia, se controlará la correcta redacción de los dossier, la utilización de colores institucionales, la correcta impresión de estos y principalmente se corroborará que la información que contengan sea relevante y de interés para los medios. Asimismo, conoceremos la eficacia de la táctica mediante un clipping, en donde se controlará si los medios realizan notas sobre Tecnosoftware con la información brindada.
- **Una escapada:** En primera instancia se controlará la asistencia de los invitados al evento, y luego al finalizar la escapada, se les enviará vía mail una encuesta preguntándole a los invitados que les pareció el evento (con una puntuación del 1-10), con un espacio de sugerencias y otro donde los invitados puedan comentarle al encargado cuál es su visión sobre la empresa y las fundaciones. Por último, conoceremos la eficacia de la táctica, teniendo en cuenta, mediante un clipping, si los medios realizan notas sobre Tecnosoftware con la información brindada.

## **6.2.11.2 Método de evaluación:**

El objetivo general de la campaña se evaluará mediante un clipping de los medios de comunicación para evaluar publicaciones que estos hayan realizado y posteriormente se realizará una ponderación de cada uno de los artículos en base cómo describen a Tecnosoftware, teniendo en cuenta si mencionan que es una empresa internacional de desarrollo de software y soluciones para la automatización empresarial a través de las TIC o si se refieren a Tecnosoftware de otra manera; y luego se realizará un reporte con los resultados obtenidos.

Asimismo, se realizarán entrevistas en profundidad con las fundaciones con el objetivo de conocer si estas a la hora de preguntarse sobre qué es Tecnosoftware y que actividades realiza, la describen como una empresa internacional de desarrollo de software y soluciones para la automatización empresarial a través de las TIC, de esta manera podremos conocer el cumplimiento del objetivo propuesto y asimismo podremos realizar la diagramación de los próximos objetivos.

El objetivo específico de los medios se evaluará mediante un clipping y monitoreo de las transmisiones y publicaciones que los medios específicos hayan realizado a lo largo de todo el año. Luego se realizará un reporte con los resultados obtenidos, si 6 o 7 medios han publicado al menos 5 o más notas, consideramos que el objetivo está alcanzado, de lo contrario el objetivo no está cumplido.

El objetivo específico de las fundaciones se evaluará mediante un monitoreo y una contabilización de los posteos que realizaron las fundaciones a lo largo de todo el año. Luego se realizará un reporte con los resultados obtenidos, si todas las fundaciones han hecho 10 o más publicaciones consideraremos que nuestro objetivo está cumplido, de lo contrario el objetivo no estará realizado.

## **6.2.12 Calendarización y presupuesto**

A continuación, se adjunta un archivo de Excel en donde se puede visualizar la calendarización de las tácticas para la campaña, representado en un Diagrama de Gantt, y también se puede visualizar el presupuesto estimado de lo que costaría la Campaña “Conoce a Tecnosoftware”.

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1XqXWKESidqBL87sUCNI8bNbTE6RpXNdMeI5LCmUgwlc/edit?usp=sharing>

## CONCLUSIÓN

Con el presente Trabajo Práctico Integrador (TIF) pudimos realizar un Plan de Relaciones Públicas y un análisis completo de la empresa Tecnosoftware, a través de la puesta en práctica de los conceptos teóricos vistos a lo largo de toda las materias de la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales, y además articulando la bibliografía y lo aprendido durante todas las cursadas.

En primera instancia, se presentaron dificultades a la hora de investigar sobre temas sobre la comunicación de la empresa, debido a que no posee un departamento y por la industria en la que se encuentra, la comunicación y cuestiones referidas a la relación con los medios de comunicación no tienen tanta relevancia.

Por otro lado, tuvimos la ventaja de tener varios contactos dentro de la empresa, lo cual nos permitió orientarnos e informarnos en mayor profundidad sobre cómo es, qué hace y cómo trabaja diariamente Tecnosoftware. Gracias a ello, tuvimos información completa, verificada, de buena calidad y exclusiva, lo cual nos hizo concretar un buen plan de comunicación y un correcto análisis e investigación sobre la empresa. Asimismo, el trabajo en equipo fue un factor clave a la hora de afrontar y llevar a cabo el TIF; ya que con debate y varias puestas en común de diferentes opiniones y pensamientos, nos permitieron arribar a la creación de nuevas propuestas de manera conjunta, finalmente nos ayudaron a tener una perspectiva más amplia.

El apoyo de los docentes a cargo de la cátedra, lovine Mariano David y Reboredo Gabriel Fernando, nos hicieron sentir un acompañamiento constante que nos resultó fundamental para orientarnos en la realización del TIF, asimismo nos aconsejaron y nos permitieron aclarar dudas. Teniendo en cuenta el contexto actual de pandemia, por el cual estamos atravesando, esta instancia final de nuestra carrera no hubiera sido amena sin este acompañamiento de los docentes.

Asimismo, a partir del análisis exhaustivo realizado en distintas páginas web y redes sociales tales como LinkedIn, las respectivas redes sociales de la organización (específicamente Facebook, Instagram y YouTube), recopilamos lo necesario para conocer a Tecnosoftware en profundidad y sumergirnos en su identidad corporativa.

También, realizamos un repertorio de stakeholders con una segmentación de los públicos involucrados con la empresa. Posteriormente, llevamos a cabo un análisis general y luego uno particular de los stakeholders, lo cual nos permitió detectar problemáticas de Relaciones Públicas en cada uno de ellos.

Asimismo, llevamos a cabo un Plan de Relaciones Públicas para solucionar las problemáticas a través de dos campañas, una descriptiva y una materializable. La realización de este Plan de Relaciones Públicas en todas sus instancias nos permitió aplicar los conceptos vistos durante los cuatro años de la carrera, acercándonos de esta manera al campo de acción de nuestra profesión.

Además, logramos identificar aquellas debilidades que perjudican a la empresa para que ésta pueda accionar en consecuencia, y diferentes amenazas a las que debe hacer frente. Además, identificamos ciertas fortalezas que destacan a la empresa dentro del mercado y algunas oportunidades que Tecnosoftware debería analizar y gestionar para prosperar en el futuro.

Por último, logramos implementar y llevar a la práctica la mayoría de los conocimientos adquiridos durante la carrera. Pudimos obtener una nueva perspectiva sobre lo que nosotros, como futuros Licenciados en Relaciones Públicas, podemos llevar a cabo dentro de una empresa. Además, llegamos a la reflexión final de que las relaciones que mantiene una organización con sus públicos son de suma importancia, por lo que hay que estar constantemente al tanto de ellas, para mantenerlas, fortalecerlas y hasta hacer nuevos vínculos estratégicos. Este trabajo nos permitió tener una visión general de la tarea de un profesional de Relaciones Públicas dentro de una organización, en este caso, en Tecnosoftware.

## ANEXOS

### 1. Cuestionario de las entrevistas a la COFUNDADORA de Tecnosoftware, Laura Bidone.

- ¿Cuáles son los objetivos de la organización?
- ¿Cómo es la estructura de la organización?
- ¿Cómo es la cultura corporativa?
- ¿Cuáles son los valores culturales?
- ¿Tienes alguna historia, anécdota que me puedas contar? ¿Hacen rituales?
- ¿Cuáles son los comportamientos rutinarios?
- ¿La organización tiene una estructura?
- ¿Qué recursos y competencias tiene, es decir, que los hace diferentes a sus competidores?
- ¿Quién está a cargo de la gestión de calidad, es decir, staff legal y de liquidación?
- ¿Quién es el líder técnico de la sede de Av. Chiclana?
- ¿Quién se encarga del capital humano?
- ¿Qué es el People Care?
- ¿Qué es PMO?
- ¿Qué es el área de reubicaciones?
- ¿Me puedes contar acerca de las políticas corporativas (¿servicios, recursos humanos, diseño de producto, precio, comunicación, venta, etc. que tiene la organización?
- ¿Cuáles son sus competencias?
- ¿Quiénes son los competidores más similares a Tecnosoftware?
- ¿Tecnosoftware tiene relación con algún medio de comunicación? Es decir, se relaciona con algún periodista, publicita en algún medio.
- ¿Realizan alguna acción con la comunidad? Esto se refiere a si trabajan con alguna ONG, si hacen donaciones, si trabajan en centros comunitarios, si le dan algo a la comunidad.
- ¿Existe un departamento de comunicación? O quien se encuentra a cargo de la comunicación dentro de la empresa y gestión de redes sociales.
- ¿Hacen algún trabajo en conjunto con alguna competencia?
- ¿Cómo son las políticas empresariales? De comunicación, RRHH, de contratación, de venta.
- ¿Hay algún ente del gobierno nacional, provincial o de CABA que tengan relación directa?

- ¿Tienen algún servicio contratado externo? ¿Cuáles? ¿Nos podría dar los nombres?
- ¿Nos podría enviar más información sobre el manejo de la comunicación interna de la organización?
- ¿Nos podrías comentar cómo capacitan a los empleados y como es el sistema de desarrollo profesional?
- ¿Cómo trabajan los empleados? ¿Cuáles son la cantidad de proyectos anuales que realizan?

## 2. Imágenes de la cultura organizacional:



TECNOSOFTWARE

## PLAN REFERIDOS

Te premiamos por

- 🔍 Ingresar un desarrollador Ssr. Java o .Net . \$6.000
- 🔍 Ingresar un desarrollador Sr Java o .Net. \$8.400
- 🔍 Ingresar Desarrolladores de diversas tecnologías (PL/SQL, PHP, C++, Cobol) Funcionales, QA, PM. \$4.200

Envianos el Cv a [seleccion@tecnosoftware.com](mailto:seleccion@tecnosoftware.com)





**GANADORAS DEL  
SORTEO DE  
INSTAGRAM!**

 VALERIA PEDEMONTE  
MARIANA SANTANA

COMPARTIERON SU  
BREAK CON NOSOTROS Y  
TECNO LES INVITÓ EL  
SIGUIENTE!

 TECNOSOFTWARE

 TECNOSOFTWARE

**Sorteo en Instagram!**

**COMPARTINOS  
TUS  
BREAKS**



 SUBÍ UNA HISTORIA CON TU EQUIPO DE  
TRABAJO, ETIQUETANOS Y EL PRÓXIMO BREAK  
LO INVITA TECNO!

#TecnoBreak #FreeTime

**After Virtual**

**cencosud**

Un equipo humano de excelencia

**TECNOSOFTWARE**  
Construimos software para crear el futuro

**After Virtual**

**BANCO CREDICOOP**  
COOPERATIVO LIMITADO

Les agradecemos por nuestra larga y sólida relación

**TECNOSOFTWARE**  
Construimos software para crear el futuro



### 3. Imágenes RSE:





#### 4. Políticas de precio.

El coeficiente deseable es de 1,95. Ejemplo si un recurso cobra de sueldo bruto \$100.000 x 1,95= se factura al cliente mensualmente 195.000 \$ .A través de los años esta modalidad cambió por lo que el 98% de nuestros clientes piden que les facturemos las horas trabajadas solamente es decir que vacaciones, licencias (ejemplo por enfermedad, trámites, casamiento, mudanza, estudio etc.).

Por lo tanto, se calcula un promedio de días laborales. Nosotros tomamos 155 días, pero en realidad son menos. Y el valor de facturación se saca así:

$100000\$ \times 1,95 = 195000\$ / 155 \text{ días promedio laborables} = \$1258 \text{ valor hora} \times \text{las horas certificadas}$ , ya que son reconocidas por el cliente que el recurso haya trabajado .Si ese mes trabajo ej. 150 hs se cobra  $\$1258 \times 150 = 188700\$$  ese mes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Baro, Marcelo (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013
- Capriotti Peri, Paul (2009). Branding corporativo. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Cardozo, Alejandro Pablo (2007). Administración empresarial. Buenos Aires: Temás Grupo Editorial.
- Cutlip, Scott, et al (2006). Manual de Relaciones Públicas eficaces. 2a ed. Rev. Barcelona: Gestión 2000.
- Grunig, James E., Todd Hunt. (2003) Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona. Gestión 2000. 757 p. ISBN: 9788480889483
- Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Pineda Ayala, Leticia Esther. (2012) "Marketing" Decimocuarta edición. Always learning. Ed. Pearson.
- Kotler, Philip (1999). El Marketing Según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires. Pág. 163. ISBN: 9789501210675
- Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) "Sistemas de información gerencial". 12a Ed. Pearson Educación
- Libaert, Thierry y Ockrent, Isabelle. pró. (2005). El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México, D.F.: Limusa. 283 p. ISBN 9789681863784.
- Mintzberg, Henry., Quinn, James Brian y Voyer, John (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Ed. breve.
- Morrisey, George L (1996). Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana. 133 p. Serie Jossey-Bass sobre administración. ISBN 9789688807361.

- Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J (1995). Dirección y administración estratégicas. México, D.F.: Irwin.
- Wilcox, Dennis L. (2012) "Relaciones públicas estrategias y tácticas." 10a ed. Madrid. Pearson Educación. ISBN: 9788483228135

## GLOSARIO

### Glosario de industria/sector:

- **IT:** El significado proviene del acrónimo inglés IT (Information Technology), y es una disciplina que se centra en los campos de los ordenadores y las telecomunicaciones.<sup>275</sup>
- **Tecnosoftware:** Nombre de la organización, significa tecnología del software y hace referencia a lo que la empresa se dedica<sup>276</sup>.
- **Base instalada:** La base instalada de clientes son todos aquellos que te compran hoy en día o adquieren productos o servicios recurrentemente. <sup>277</sup>
- **Software:** Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora. <sup>278</sup>
- **Automatización:** Acción y efecto de automatizar. Aplicar máquinas o procedimientos automáticos en la realización de un proceso o en una industria.<sup>279</sup>
- **Sistemas:** Es un sistema que permite almacenar y procesar información; es el conjunto de partes interrelacionadas: hardware, software y personal informático.<sup>280</sup>
- **Desarrollo de software:** Un proceso de desarrollo de software es la descripción de una secuencia de actividades que deben ser seguida por un equipo de trabajadores para generar un conjunto coherente de productos, uno de los cuales en el programa del sistema deseado.<sup>281</sup>

<sup>275</sup> Mundo IT. ¿Qué son las IT? . Consultado el 25/08/2021. Extraído de:  
<https://technology.between.tech/mundo-it>

<sup>276</sup> Tecnosoftware. Home. Nosotros. Consultado el 26/08/2021. Extraído de:  
<https://www.Tecnosoftware.com/index.html>

<sup>277</sup> LinkedIn. Pulse. La importancia de base instalada. Consultado el 26/08/2021. Extraído de:  
<https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-base-instalada-clientes-juan-manuel-llamero-rivas/?originalSubdomain=es>

<sup>278</sup> Real Academia Española. Definición. Diccionario. Software. Consultado el 25/08/2021. Extraído de:  
<https://dle.rae.es/software>

<sup>279</sup> Real Academia Española. Definición. Automatización. Consultado el 25/08/2021. Extraído de:  
<https://dle.rae.es/automatizaci%C3%B3n>

<sup>280</sup> Sistemas magazine. Definición de sistema informático. Consultado el 25/08/2021. Extraído de:  
<https://sistemas.com/sistema-informatica.php>

<sup>281</sup> Universidades CR. Desarrollo de software, ¿De qué trata?. Consultado el 25/08/2021. Extraído de:  
<https://www.universidadescr.com/blog/desarrollo-de-software-de-que-trata/>

- **TIC:** La tecnología de la información es un proceso que utiliza una combinación de medios y métodos de recopilación, procesamiento y transmisión de datos para obtener nueva información de calidad sobre el estado de un objeto, proceso o fenómeno.<sup>282</sup>
- **Mercado informático:** Movimiento de todo recurso informático que se encuentre a disposición en el mercado, ya sea para la compra o para la venta, lo que va a venir, las tendencias, nuevas tecnologías, etc. Este puede ser hardware o software.<sup>283</sup>
- **Normas de calidad ISO 9001:** Las normas ISO son documentos que especifican requerimientos que pueden ser empleados en organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios ofrecidos por dichas organizaciones cumplen con su objetivo.<sup>284</sup>
- **CESSI:** La Cámara de la Industria Argentina del Software (CESSI) es una organización sin fines de lucro que nuclea a las empresas y entidades regionales dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de software y todas las variantes de servicios en todo el ámbito de la República Argentina.<sup>285</sup>
- **Industria de software de aplicación:** Software que realiza tareas específicas para un usuario final. Efectivamente, si el usuario está interactuando directamente con una pieza de software, se trata de un software de aplicación. Por ejemplo, Microsoft Word o Excel son software de aplicación.<sup>286</sup>
- **Estándar de calidad:** Es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.<sup>287</sup>
- **Estructura de poder:** Se refiere a que los grupos más poderosos están más vinculados a supuestos y creencias esenciales; distribución del poder. Los grupos más

---

<sup>282</sup> Concepto. TICS. Definición de TICS. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://concepto.de/tics/>

<sup>283</sup> Computing.es. Informes. Mercado IT. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.computing.es/mercado-ti/informes/1001330046401/mercado-informatico.1.html>

<sup>284</sup> Iso Tools. Soluciones. Software Iso 90001. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.isotools.org/software/calidad/iso-9001>

<sup>285</sup> CESSI Argentina. Sobre Cessi. Historia. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.cessi.org.ar/historia>

<sup>286</sup> Tech Monitor. What is. What is application software?. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://techmonitor.ai/what-is/what-is-application-software-4910115#:~:text=Application%20software%2C%20or%20app%20for,software%20it%20is%20application%20software.>

<sup>287</sup> Universidad de Pamplona. Documentos. Estándares de calidad. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_9/recursos/general/documentos/normatividad\\_externa/27072009/estandares\\_de\\_calidad.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_9/recursos/general/documentos/normatividad_externa/27072009/estandares_de_calidad.pdf)

poderosos de una organización tendrán probablemente una estrecha relación con los supuestos y creencias esenciales.<sup>288</sup>

- **Recursos intangibles:** Son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados, principalmente, en la información y el conocimiento, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil.<sup>289</sup>
- **Patentes:** La patente de invención es un bien intangible. Al igual que un título de propiedad de un inmueble o un auto, se puede transferir siendo vendida, heredada o incluso regalada a través de una cesión de derechos (a título gratuito en este último caso).<sup>290</sup>
- **Licencias de los proveedores:** Contrato entre el licenciante (autor/titular de los derechos de explotación/distribución) y el licenciario (usuario, consumidor, profesional o empresa) del programa informático, para utilizarlo cumpliendo una serie de términos y condiciones establecidos dentro de sus cláusulas.<sup>291</sup>
- **Sistema Tango:** El Sistema Tango Gestión es un software o programa que sirve principalmente para administrar compras, llevar el control de una cuenta corriente y emitir informes de gestión de una empresa, organización, institución o pyme.<sup>292</sup>
- **Gitlab:** Herramienta de ciclo de vida y repositorio de Git. Es un completo DevOps plataforma, que permite a los profesionales gestionar y realizar diversas tareas del proyecto. Las tareas incluyen la planificación del proyecto, la gestión del código fuente, el mantenimiento de la seguridad y el seguimiento.<sup>293</sup>

<sup>288</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>289</sup> Mapfre. Estudios. La gestión de activos y recursos intangibles. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://app.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n110/estudio-3.html#:~:text=la%20ventaja%20competitiva,-.Los%20recursos%20intangibles,y%20cuantificaci%C3%B3n%20se%20hace%20dif%C3%ADcil>

<sup>290</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de desarrollo y producción. Instituto nacional de la propiedad industrial. Patentar tu invento. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/patentar-tu-invento-0>

<sup>291</sup> Aula tecnología. ¿Qué es una licencia de software?. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://aulatecnologica.com/que-es-una-licencia-de-software/>

<sup>292</sup> Capacitarte. Curso de sistema de tango gestión. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.capacitarte.org/curso/curso-de-sistema-tango-gestion#:~:text=El%20Sistema%20Tango%20Gesti%C3%B3n%20es.%2C%20organizaci%C3%B3n%2C%20instiuci%C3%B3n%20o%20pyme.>

<sup>293</sup> Geekflare. Gitlab. ¿Qué es GitLab?. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://geekflare.com/es/gitlab-hosting/>

- **Jenkins:** Un servidor de automatización de código abierto que permite a los desarrolladores de todo el mundo crear, probar e implementar su software de manera confiable.<sup>294</sup>
- **Jira:** Software diseñado para que los miembros del equipo de software puedan planificar, supervisar y publicar software de gran calidad.<sup>295</sup>
- **SharePoint:** Herramienta software, accesible a través de navegador, que permite gestionar todo el contenido y documentación existente en cualquier empresa.<sup>296</sup>
- **Spiceworks:** Es donde los profesionales de TI y las marcas de tecnología se unen para impulsar al mundo hacia adelante. Utilizamos tecnologías de inteligencia artificial para aportar conocimientos únicos al mercado y conectar a los profesionales de TI con sus compañeros, herramientas, asesoramiento técnico y los proveedores expertos cuando más lo necesitan.<sup>297</sup>
- **CRM:** Es la sigla utilizada para Customer Relationship Management y se refiere al conjunto de prácticas, estrategias de negocio y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente.<sup>298</sup>
- **Jarvis preventa:** Es una nueva mejora de software creada por el equipo de desarrollo de la marca y que está soportado en inteligencia artificial.<sup>299</sup>
- **Analistas funcionales:** Profesional que se ocupa de analizar los procesos involucrados en negocios con el fin de intentar buscar y descubrir posibles necesidades de información que pueda tener el cliente.<sup>300</sup>

---

<sup>294</sup> Jenkins. Inicio. Jenkins. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.jenkins.io/>

<sup>295</sup> Atlassian. La herramienta de desarrollo software líder de los equipos ágiles. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.atlassian.com/es/software/jira>

<sup>296</sup> Caltico. Share Point. ¿Qué es Microsoft SharePoint?. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.caltico.es/microsoft-sharepoint-para-empresas/>

<sup>297</sup> Spicework. Inicio. The most trusted tech marketplace. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.spiceworks.com/>

<sup>298</sup> Salesforce. Crm. ¿Qué es CRM?. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.salesforce.com/mx/crm/>

<sup>299</sup> Robotina. Conectividad. NVIDIA Jarvis. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.robotina.us/conectividad/NVIDIA-Jarvis-El-nuevo-sistema-de-inteligencia-artificial-de-la-compania-20210413-0029.html>

<sup>300</sup> Universia.Net. Orientación académica. Ocupaciones tecnológicas. Que hace un analista funcional. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.universia.net/ar/actualidad/orientacion-academica/ocupaciones-tecnologicas-que-hace-analista-funcional-1150657.html>

- **Scrum masters:** Actúa como facilitador de reuniones donde pensar de manera conjunta y quita los obstáculos más allá del equipo que le impiden ser ágil.<sup>301</sup>
- **PM - Project Manager:** En español, líder de proyectos, es el responsable *de liderar y gerenciar el proyecto para lograr los resultados esperados en tiempo y forma. Principalmente se encarga de inducir las actividades diarias del equipo de proyecto, ejerciendo un control sobre resultados, plazos y calidad. Mantener la relación con usuarios y cliente, motivando y brindando apoyo a los integrantes del equipo y gestionando los recursos necesarios, tomando las decisiones operativas necesarias para mantener el proyecto en tiempo, alcances y costo*<sup>302</sup>
- **Seguridad informática:** Se encarga de proteger la integridad y la privacidad de la información almacenada en un sistema informático. De todas formas, no existe ninguna técnica que permita asegurar la inviolabilidad de un sistema.<sup>303</sup>
- **Testers:** Los probadores de software planifican y llevan a cabo pruebas de software de los ordenadores para comprobar si funcionan correctamente. Identifican el riesgo de sufrir errores de un software, detectan errores y los comunican.<sup>304</sup>
- **Dev ops:** Combinación de los términos ingleses development (desarrollo) y operations (operaciones), designa la unión de personas.<sup>305</sup>
- **Especialistas ágiles:** Los equipos ágiles consisten en conjuntos de aptitudes coincidentes. Cuando un especialista trabaja con un equipo, dispone tiempo para que dé formación al equipo principal en la medida de lo posible, a fin de que el conocimiento que aporte no se pierda por completo cuando se vaya.<sup>306</sup>

<sup>301</sup> Proyectos ágiles. Inicio. Facilitador (scrum master). Consultado el 25/08/2021. Extraído de:

<https://proyectosagiles.org/facilitador-scrum-master/>

<sup>302</sup> CESSI. Perfiles IT. Líder de desarrollo. Consultado el 26/08/2021 Extraído de:

<https://www.cessi.org.ar/perfilesit/detalle-de-lider-de-desarrollo-project-manager-pm-1>

<sup>303</sup> Educación IT. Curso seguridad informática. Consultado el 25/08/2021. Extraído de:

[https://www.educacionit.com/cursos-de-seguridad-informatica?qclid=CjwKCAjw1JeJBhB9EiwAV612y8hDCnG14j9hwLpB5iH1ImuGGXQ7WDq9\\_u8Hn7-0XIdZW6yCh7v0tBoCDTMQAvD\\_BwE](https://www.educacionit.com/cursos-de-seguridad-informatica?qclid=CjwKCAjw1JeJBhB9EiwAV612y8hDCnG14j9hwLpB5iH1ImuGGXQ7WDq9_u8Hn7-0XIdZW6yCh7v0tBoCDTMQAvD_BwE)

<sup>304</sup> Hibernus. Crecemos contigo. Testing. Consultado el 25/08/2021. Extraído de:

<https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/testing-fase-de-testeo-de-software/#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20un%20tester,detectan%20errores%20y%20los%20comunican.>

<sup>305</sup> Microsoft Azure. Información general. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://azure.microsoft.com/es-es/overview/what-is-devops/>

<sup>306</sup> Atlassian. Agile. Working with specialist. Consultado el 25/08/2021. Extraído de:

<https://www.atlassian.com/es/agile/teams/working-with-specialists#:~:text=Los%20equipos%20%C3%A1giles%20consisten%20en,por%20completo%20cuando%20se%20vaya.>

- **Consultores ERP:** El consultor ERP es la figura de unión entre los desarrolladores del sistema y los directivos de la empresa. Ellos, mediante reuniones delimitará qué necesita la empresa y serán capaces de adaptarse a los procesos del cliente para determinar dónde deberá ponerse el foco para mejorar la productividad.<sup>307</sup>
- **Consultores SAP:** El consultor SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing) tiene la responsabilidad de ayudar a las compañías a configurar este tipo de sistemas, que tienen la particularidad de ser ideados para mejorar la gestión empresarial a través del procesamiento de datos.<sup>308</sup>
- **Consultores Oracle:** Los consultores funcionales de Oracle son profesionales responsables de proporcionar soluciones de aplicaciones de Oracle a una variedad de clientes en trabajos de alto perfil. Deben colaborar con otros profesionales de tecnología de la información (TI) para definir e implementar soluciones relacionadas con la planificación de recursos empresariales (ERP).<sup>309</sup>
- **BI:** Habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios.<sup>310</sup>
- **Líderes:** Dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición<sup>311</sup>
- **Infraestructura:** Conjunto de elementos, dotaciones o servicios necesarios para el buen funcionamiento de un país, de una ciudad o de una organización cualquiera. <sup>312</sup>

<sup>307</sup> Kriter software. Consultor ERP. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://blog.kriter.net/un-consultor-erp-que-puede-hacer-por-usted#:~:text=El%20consultor%20ERP%20es%20la,foco%20para%20mejorar%20la%20productividad>.

<sup>308</sup> Empleos IT. Enciclopedia de perfiles. TI. Que hace un consultor SAP. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: [https://empleosti.com.mx/enciclopedia-de-perfiles-ti/que-hace-un-consultor-sap#:~:text=El%20consultor%20SAP%20\(Systems%2C%20Applications,trav%C3%A9s%20del%20procesamiento%20de%20datos](https://empleosti.com.mx/enciclopedia-de-perfiles-ti/que-hace-un-consultor-sap#:~:text=El%20consultor%20SAP%20(Systems%2C%20Applications,trav%C3%A9s%20del%20procesamiento%20de%20datos).

<sup>309</sup> Zippia. Oracle funcional consultant. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.zippia.com/oracle-functional-consultant-jobs/what-does-an-oracle-functional-consultant-do/>

<sup>310</sup> Sinnexus. B.I. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.educacionit.com/cursos-de-seguridad-informatica> [https://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/](https://www.sinnexus.com/business_intelligence/)

<sup>311</sup> Real Academia Española. Definición. Diccionario. Líderes. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://dle.rae.es/liderar?m=form>

<sup>312</sup> Real Academia Española. Definición. Diccionario. Infraestructura. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://dle.rae.es/infraestructura>

- **Tecnología:** Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.<sup>313</sup>
- **PeopleCare:** Persona que trabaja dentro del área de recursos humanos, que se encarga de ayudar a las empresas a descubrir y aprovechar el talento de sus profesionales, mediante programas formativos encaminados al desarrollo de las personas y el crecimiento de las empresas.<sup>314</sup>
- **Área de reubicaciones:** Según Laura Bidone, es aquella área de la empresa que se encarga de llevar a cabo el outplacement, es decir reorienta a los empleados despedidos hacia otras empresas. El objetivo es disminuir al máximo las consecuencias negativas de su despido.<sup>315</sup>
- **Logística interna:** Parte de la logística que hace referencia a la organización del conjunto de flujos de materiales e información que se producen dentro de la propia empresa.<sup>316</sup>
- **Oficina de gestión de proyectos/PMO :** Está formada por un equipo de personas encargadas de dar soporte a los jefes de proyecto o *project managers* en el lanzamiento, implementación y finalización de la cartera de proyectos de la empresa. La Alta Dirección establece una estrategia a medio y largo plazo que, para materializarse, necesita de una serie de pasos o proyectos para ir alcanzando.<sup>317</sup>
- **Sistema productivo:** El sistema de producción es el modo cómo se utilizan y se combinan los factores productivos para llevar a cabo su transformación y posteriormente.<sup>318</sup>
- **Servicios informáticos:** Un servicio de tecnologías de la información es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente por medio de un

---

<sup>313</sup> Real Academia Española. Definición. Diccionario. Tecnología. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://dle.rae.es/tecnolog%C3%ADa>

<sup>314</sup> Norte en línea. Noticias. People care. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.norteenlinea.com/noticias/notas-de-opinion/people-care>

<sup>315</sup> Laura Bidone. CEO y Socia de Tecnosoftware. Conversación personal. Día 20/05/2021.

<sup>316</sup> Mecalux. Blog sobre logística y supply chain. Gestión del depósito. Logística interna. Consultado el 25/08/2021. Extraído de: <https://www.mecalux.com.ar/blog/logistica-interna-que-es>

<sup>317</sup> Circulante.com. Finanzas corporativas. Que es una oficina de gestión de proyectos y que aporta a la empresa. Consultado el 25/08/21. Extraído de: <https://circulante.com/finanzas-corporativas/oficina-de-gestion-de-proyectos-aportacion-empresa/>

<sup>318</sup> Economipedia. Definición. Sistema de producción: Consultado el 25/08/21. Extraído de: <https://economipedia.com/definiciones/sistema-de-produccion.html>

cambio de condición en los bienes informáticos (llámese activos), potenciando el valor de estos y reduciendo el riesgo inherente del sistema.<sup>319</sup>

- **Servicios tecnológicos:** Conjunto de servicios que Internet pone a disposición de los usuarios, siendo los más conocidos las consultas a páginas Web, el correo electrónico, la transferencia de ficheros (FTP), los chats y conversaciones.<sup>320</sup>
- **Transformación digital:** Aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos.<sup>321</sup>
- **Procesos internos:** Los procesos internos de negocio son un conjunto de actividades que se realizan por una persona o más con el fin de conseguir los objetivos de gestión. Para que una organización sea productiva y rentable, los procesos deben ser eficientes.<sup>322</sup>
- **Plan de capacitación:** Un plan o programa de capacitación comprende una serie de acciones de entrenamiento y formación de personas, donde la transferencia de conocimiento puede servir de actividades teóricas o prácticas.<sup>323</sup>
- **After office:** Son un espacio para socializar con personas no solo del mismo entorno laboral, sino con los mismos intereses, lo cual puede expandir las oportunidades de aprendizaje y trabajo.<sup>324</sup>
- **Modalidad agile:** Es una metodología de trabajo innovadora que prioriza la agilidad y flexibilidad en la evolución del proyecto. Corrige algunas malas prácticas en la gestión de proyectos. Se basa en “(...) *la ejecución del proyecto se basa en entregas rápidas*”

<sup>319</sup> Vensys. Que es el servicio informático para empresas. Consultado el 25/08/21. Extraído de: <https://vensys.es/que-es-el-servicio-informatico-para-empresas/>

<sup>320</sup> Eustat. Definiciones. Servicios Tecnológicos. Consultado el 25/08/21. Extraído de: [https://www.eustat.eus/documentos/opt\\_0/tema\\_133/elem\\_3468/definicion.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20S ervicios%20tecnol%C3%B3gicos&text=Conjunto%20de%20servicios%20que%20Internet](https://www.eustat.eus/documentos/opt_0/tema_133/elem_3468/definicion.html#:~:text=Definici%C3%B3n%20S ervicios%20tecnol%C3%B3gicos&text=Conjunto%20de%20servicios%20que%20Internet)

<sup>321</sup> PowerData. Centro de recursos. Transformación digital. Consultado el 25/08/21. Extraído de: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>

<sup>322</sup> Iso Tools. Blog Calidad y excelencia. Consultado el 25/08/21. Extraído de: <https://www.isotools.org/2017/12/26/mejora-los-procesos-internos/#:~:text=Los%20procesos%20internos%20de%20negocio,los%20procesos%20deben%20ser%20eficientes>

<sup>323</sup> Biblioteca. Servicio. Administración de la atención al cliente. Plan de capacitación: organización, idea, y apoyo de tu negocio. Consultado el 25/08/21. Extraído de: <https://www.zendesk.com.mx/blog/plan-de-capacitacion/>

<sup>324</sup> Semana Revista. Management. Artículo. Las siete cosas que debes saber sobre el after office. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.semana.com/management/articulo/el-after-office-como-tendencia-en-las-empresas/259823/#:~:text=Los%20after%20work%20o%20after,opor tunities%20de%20aprendizaje%20y%20trabajo>

*y continuas, acompañado de una planificación temporal exhaustiva y rigurosa. Estas dos cosas permiten que la reacción ante posibles cambios o rectificaciones sea más dinámica, ágil y efectiva”.*<sup>325</sup>

- **Llave en mano:** La solución **llave en mano** consiste en la elaboración de un proyecto de software completo de principio a fin, cuidando todos los detalles y aportando una solución escalable.<sup>326</sup>
- **Portales institucionales:** “(...) los portales institucionales son aquellos sitios web de una institución, grupo, asociación o empresa relacionada con la educación. Estos portales ofrecen información sobre actividades, noticias, organigrama, normativa, servicios o recursos, publicaciones, etc. En torno a la institución a la que representan (...)”<sup>327</sup>
- **Soluciones digitales:** Las soluciones digitales responden a las diversas necesidades de negocio con tecnologías punteras que permiten ahondar en la transformación digital de nuestros clientes, siempre poniendo como foco de dicha transformación a los procesos de negocio y las necesidades concretas.<sup>328</sup>
- **DesignThinking:** Es un enfoque de resolución de problemas centrado en el ser humano. Utiliza herramientas del mundo del diseño y la creatividad para saber cuáles son los problemas reales de los usuarios y plantear ideas innovadoras para remediarlo.<sup>329</sup>
- **Servicios API :** Es el acrónimo utilizado para Application Programming Interface, es una interfaz que permite la comunicación entre dos sistemas o plataformas diferentes, lo que permite agregar diversas funciones a sitios web y aplicaciones.<sup>330</sup>

<sup>325</sup>/ Universia.net. Actualidad. Empleo. ¿En qué consiste la metodología Agile?. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.universia.net/es/actualidad/empleo/que-consiste-metodologia-agile-1158346.html>

<sup>326</sup> Trainingtic. Servicios. Desarrollo llave en mano. Consultado el 25/08/21. Extraído de: [https://www.trainingtic.com/llave\\_en\\_mano.php#:~:text=Desarrollos%20Llave%20en%20Mano&text=La%20soluci%C3%B3n%20llave%20en%20mano,y%20aportando%20una%20soluci%C3%B3n%20escalable](https://www.trainingtic.com/llave_en_mano.php#:~:text=Desarrollos%20Llave%20en%20Mano&text=La%20soluci%C3%B3n%20llave%20en%20mano,y%20aportando%20una%20soluci%C3%B3n%20escalable)

<sup>327</sup> López Carreño, Rosana Los portales educativos: clasificación y componentes. Anales de Documentación [en línea]. 2007, (10), 233-244[fecha de Consulta 26 de Agosto de 2021]. ISSN: 1575-2437. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63501013>

<sup>328</sup>Neteris. Soluciones Digitales. Consultado el 25/08/21. Extraído de: <https://neteris.com/software/soluciones-digitales/#:~:text=Las%20Soluciones%20Digitales%20responden%20a,negocio%20y%20las%20necesidades%20concretas.>

<sup>329</sup> BBC new. Sección Mundo. Título “Qué es el "design thinking" y cómo puede ayudarte a potenciar tu creatividad”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57824046>

<sup>330</sup> RedHat. ¿Qué es una API? Qué son las API y para qué sirven. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.redhat.com/es/topics/api/what-are-application-programming-interfaces#:~:text=API%20significa%20interfaz%20de%20programación,permite%20ahorrar%20tiempo%20y%20dinero.>

- **Servicios Webservices:** Un web service facilita un servicio a través de Internet, se trata de una interfaz mediante la que dos máquinas (o aplicaciones) se comunican entre sí.<sup>331</sup>
- **E-commerce:** El e-commerce o comercio electrónico es la práctica de comprar y vender productos a través de internet.<sup>332</sup>
- **Marketplace:** El Marketplace es un sitio donde los productos son ofrecidos por los comerciantes para ser adquiridos por consumidores, es decir, un mercado en el mundo online.<sup>333</sup>
- **Aplicaciones Mobile:** Una aplicación móvil es un programa que usted puede descargar y al que puede acceder directamente desde su teléfono o desde algún otro aparato móvil.<sup>334</sup>
- **Servicios de PMO:** Tanto para el PMI como para PRINCE2, una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP, Project Management Office, PMO) es un grupo o departamento dentro de la empresa que define y mantiene estándares para la gestión de proyectos en la organización.<sup>335</sup>
- **Big Data:** Es un término que describe la gran cantidad de datos (estructurados y no estructurados) que abundan en una compañía a diario.<sup>336</sup>
- **Data Warehouse:** Data Warehouse es un sistema que agrega y combina información de diferentes fuentes en un almacén de datos único y centralizado; consistente para respaldar el análisis empresarial, la minería de datos, inteligencia artificial (IA) y Machine Learning.<sup>337</sup>

<sup>331</sup> IBM. Docs. Servicios Web. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.ibm.com/docs/es/was/9.0.5?topic=services-web>

<sup>332</sup> Ámbito. Sección negocios. Comercio electrónico. Título "Argentina, el granero digital de talentos". Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.ambito.com/negocios/comercio-electronico/argentina-el-granero-digital-talentos-n5256791>

<sup>333</sup> Profesional. Sección Marketing. Comercio electrónico. Título "¿Cómo funciona Marketplace en Argentina?". Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.iprofesional.com/marketing/342926-marketplace-en-argentina-asi-podes-comprar-y-vender-en-facebook>

<sup>334</sup> FTC La comisión federal de comercio. Información para consumidores. Seguridad en línea. Título "Aplicaciones móviles: Qué son y cómo funcionan.". Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.consumidor.ftc.gov/articulos/s0018-aplicaciones-moviles-que-son-y-como-funcionan>

<sup>335</sup> Atica Ingeniería. Artículos. Título "PMO: Qué es, para qué sirve y sus beneficios". Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://aticaingenieria.cl/pmo-que-es/>

<sup>336</sup> Diarioti. Sección Infraestructura. Título "Big Data, una herramienta necesaria para las Pymes". Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://diarioti.com/big-data-una-herramienta-necesaria-para-las-pymes/117234>

<sup>337</sup> IBM. Sección Analítica. IBM Db2 Warehouse Edición Empresarial. Título "¿Qué es un Data Warehouse?". Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.ibm.com/ar-es/analytics/data-warehouse>

- **Cloud:** Las nubes son entornos de TI que extraen, agrupan y comparten recursos escalables en una red. Suelen crearse para habilitar el cloud computing, que consiste en ejecutar cargas de trabajo dentro del sistema.<sup>338</sup>
- **Senioritis:** Se refiere a la falta de motivación por parte de los estudiantes para culminar sus estudios de la escuela secundaria luego de haber terminado sus procesos de admisión a la universidad.<sup>339</sup>
- **Non disclosure Agreements:** El acuerdo de confidencialidad, también referido usualmente como NDA por sus siglas en inglés (*non-disclosure agreements*), es un mecanismo para garantizar que la información confidencial compartida entre dos o más partes no sea revelada a terceros.<sup>340</sup>
- **Nómina del cliente:** La nómina es el documento imprescindible dentro de las relaciones laborales.<sup>341</sup>
- **Sueldo bruto:** El salario bruto es el dinero que recibe un trabajador por el trabajo que desempeña en la empresa, pero que está sujeto a retenciones fiscales en cada nómina que serán descontadas, obteniendo como resultado el salario neto.<sup>342</sup>
- **Tercerización del recurso:** La tercerización o subcontratación es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma. Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos.<sup>343</sup>
- **Coeficiente de liquidez:** El coeficiente de liquidez mide la capacidad que tiene una empresa para cubrir sus deudas a corto plazo con los activos disponibles a corto plazo, indicando la estabilidad financiera de la empresa.<sup>344</sup>

<sup>338</sup> RedHat. Computación en la nube. Topics. Cloud. Título “¿Qué es el cloud computing?”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.redhat.com/es/topics/cloud>

<sup>339</sup> Expert Admissions. ¿Título “Qué es senioritis de los estudiantes y cómo se puede curar?”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://expertadmissions.com/que-es-senioritis-de-los-estudiantes-y-como-se-puede-curar/?lang=es>

<sup>340</sup> Delvy. Blog. Título “¿Qué es el acuerdo de confidencialidad o NDA?”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://delvy.es/acuerdo-de-confidencialidad/>

<sup>341</sup> BBVA. Sección Educación Financiera. Título “Estructura de la nómina: datos que hay que tener en cuenta”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.bbva.com/es/la-nomina-estructura-partes-y-elementos-basicos/>

<sup>342</sup> BBVA. Sección Educación Financiera. Título “Diferencias entre el salario bruto y neto”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.bbva.com/es/salario-bruto-vs-salario-neto-como-distinguir-entre-uno-y-otro/>

<sup>343</sup> El Heraldo. Economía, Sección Recursos humanos. Título “¿Por qué cobra relevancia la tercerización y consultorías en recursos humanos?”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://heraldodemexico.com.mx/economia/2021/8/11/por-que-cobra-relevancia-la-tercerizacion-consultorias-en-recursos-humanos-325102.html>

<sup>344</sup> Bancomext. Sección Calculadoras Financieras, Coeficiente de liquidez. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.bancomext.com/pymex/herramientas/calculadoras/coeficiente-de-liquidez/>

- **Contratos:** Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.<sup>345</sup>
- **Chief financial officer:** El CFO o *Chief Financial Officer* de una empresa es el máximo responsable de la planificación, implementación, gestión y monitorización de todas las actividades financieras de una sociedad, incluyendo la planificación del negocio, elaboración de presupuestos, previsiones económicas y negociaciones financieras.<sup>346</sup>
- **Plan de inducción:** El plan de inducción es el proceso por el cual un empleado adquiere los conocimientos necesarios para manejarse dentro de la empresa e integrarse plenamente en su funcionamiento.<sup>347</sup>
- **Kickoff:** Es el punto de partida de un proyecto que compromete a varias personas o diferentes departamentos, y que se acomete convocando a todas ellas para que participen en una reunión simultánea con un formato muy cuidado.<sup>348</sup>
- **Email marketing:** Es una técnica de marketing, se utiliza como medio de comunicación el correo electrónico, desde el cual se llega a un mayor número de usuarios, se da a conocer la empresa, los productos o servicios o, informar sobre algo concreto de manera rápida, directa y sencilla.<sup>349</sup>
- **Teletrabajo:** Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, se puede definir al teletrabajo como “(...) *una forma de trabajo a distancia, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico (...). Se realiza mediante la utilización de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), y puede ser efectuado en el domicilio del trabajador o en otros lugares o establecimientos ajenos al domicilio del empleador.*”<sup>350</sup>

<sup>345</sup> Real Academia Española. Definición. Diccionario. Contrato. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://dle.rae.es/contrato>

<sup>346</sup> Delvy. Chief Financial Officer. Título: “¿Qué es un CFO o Chief Financial Officer? Responsabilidades y claves”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://delvy.es/cfo-chief-financial-officer/>

<sup>347</sup> Bizneo. Sección Formación, Gestión del talento. Título “Para qué sirve la inducción de personal en las empresas”. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://www.bizneo.com/blog/inducccion-de-personal/>

<sup>348</sup> Bizneo. Sección Gestión de personal. Título “Reuniones Kick Off: Qué son y para qué sirven”. Consultado el 25/08/21. Extraído de [https://www.bizneo.com/blog/reuniones-kick-off/#Que\\_es\\_un\\_Kick\\_Off](https://www.bizneo.com/blog/reuniones-kick-off/#Que_es_un_Kick_Off)

<sup>349</sup> Alicante Press. Artículo. Sección Empresas. Título “Email marketing: la mejor forma de interactuar con los clientes” art. 46192. Consultado el 25/08/21. Extraído de <https://alicantepress.com/art/46192/email-marketing-la-mejor-forma-de-interactuar-con-los-clientes>

<sup>350</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. ¿Qué es el teletrabajo?. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/teletrabajo/que-es/>

- **Marketing de marca:** Philip Kotler describe que el marketing de marca es “(...) un proceso social y administrativo por el cual la marca crea valor para sus clientes y establece relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos”.<sup>351</sup>
- **Inteligencia artificial:** Laudon describe que la Inteligencia Artificial (AI) es el “esfuerzo de desarrollar sistemas basados en computadora que se puedan comportar como humanos, con la habilidad de aprender lenguajes, realizar tareas físicas, usar un aparato perceptual y emular la experiencia humana, además de la toma de decisiones.”<sup>352</sup>
- **Internet de las Cosas:** El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos llama “Internet de las cosas, en inglés Internet of Things (IoT) a la posibilidad de interconexión y transmisión de datos entre objetos cotidianos e internet”. Por lo tanto, “(...) los aparatos eléctricos y electrónicos y los dispositivos digitales con los que convivimos tienen circuitos y sensores que les permite ejecutar programas, recolectar y compartir datos con la internet sin la intervención de personas”.<sup>353</sup>
- **Ciberseguridad:** Según Laudo podemos definir a la ciberseguridad como todas las “Políticas, procedimientos y medidas técnicas que se utilizan para evitar el acceso no autorizado, la alteración, el robo o el daño físico a los sistemas de información”.<sup>354</sup>
- **Red 5G:** Según el ENACOM (Ente Nacional de Comunicaciones) se denomina 5G a “las redes móviles que utilizan tecnología de quinta generación, las cuales son capaces de conectar varios dispositivos inalámbricos a la vez para brindarles acceso a servicios de Internet y telefonía con características de velocidad y latencia muy superiores a las que utilizan las generaciones anteriores, (...) permite aumentar el rendimiento de la red”.<sup>355</sup>
- **Radiaciones ionizantes:** Según describe la Autoridad Regulatoria Nuclear, las radiaciones ionizantes son “un tipo de energía liberada por los átomos en forma de ondas electromagnéticas (rayos gamma o rayos X) o partículas (partículas alfa y beta

<sup>351</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Pineda Ayala, Leticia Esther. (2012) “Marketing” Decimocuarta edición. Always learning. Ed. Pearson.

<sup>352</sup> Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) “Sistemas de información gerencial”. 12a Ed. Pearson Educación

<sup>353</sup> Argentina.gob.ar. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Con Vos en la Web. Situaciones. ¿Qué es la internet de las cosas?. Consultado el 21/08/2021. Extraído de:  
<https://www.argentina.gob.ar/justicia/convosonlaweb/situaciones/que-es-la-internet-de-las-cosas>

<sup>354</sup> Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) “Sistemas de información gerencial”. 12a Ed. Pearson Educación

<sup>355</sup> ENACOM. 5G en Argentina. ¿QUÉ ES EL 5G?. Consultado el 21/08/2021. Extraído de:  
<https://enacom.gob.ar/-que-es-el-5g- p4903>

o neutrones). La desintegración espontánea de los átomos se denomina radiactividad, y la energía excedente emitida es una forma de radiación ionizante(...).<sup>356</sup>

- **Know-how:** Según Kotler, know-how *“es un término inglés que hace referencia al conjunto de conocimientos adquiridos por una empresa o un profesional, derivados de su experiencia y que pueden significar un gran valor en un mercado”* este término se traduce como *saber hacer o saber cómo ya que hace referencia a un profundo conocimiento, en este caso “(...) de un profesional acerca de procesos productivos, marketing, ventas u otras actividades de mercado, es un factor muy importante.”*<sup>357</sup>
- **Outsourcing:** El outsourcing de software *“permite que una empresa contrate el desarrollo de software personalizado o el mantenimiento de los programas heredados existentes con empresas externas, que por lo común operan en el extranjero, en áreas del mundo con sueldos bajos”*.<sup>358</sup>
- **Social Media Management:** En español es el manejo de redes sociales, es el monitoreo y manejo de cuentas en redes sociales de una empresa/marca. De esta manera, las marcas pueden tener comunidades online de clientes; la empresa comprende estos nuevos medios y busca cómo aprovecharlos para conseguir que su marca conecte con su público.<sup>359</sup>
- **Internet:** Es la “red de redes global que utiliza los estándares universales para conectar a millones de redes distintas”, también es la “implementación más grande en el mundo de la computación, debido a que vincula a millones de redes individuales en todo el mundo (...)”.<sup>360</sup>
- **Cartera de clientes:** es el *“conjunto de clientes que tiene una empresa”*<sup>361</sup> y a los cuáles esta dirige sus acciones de comunicación, marketing, publicidad y, sobre todo, de ventas. También se suele describir cómo clientela.

---

<sup>356</sup> Argentina.gob.ar. Presidencia de la Nación. Autoridad Regulatoria Nuclear. Radiaciones ionizantes. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/arn/uso-de-la-tecnologia-nuclear-segura-en-argentina/radiaciones-ionizantes>

<sup>357</sup> Kotler, Philip. Armstrong, Gary. Pineda Ayala, Leticia Esther. (2012) “Marketing” Decimocuarta edición. Always learning. Ed. Pearson.

<sup>358</sup> Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) “Sistemas de información gerencial”. 12a Ed. Pearson Educación

<sup>359</sup> Centro Europeo de Postgrado. Magazine. Marketing. Blog COUPE. Social Management. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-el-social-media-management.html>

<sup>360</sup> Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) “Sistemas de información gerencial”. 12a Ed. Pearson Educación

<sup>361</sup> Real Academia Española. Definiciones. Clientela. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://dle.rae.es/clientela>

- **Outplacement:** Según la psicóloga española Ana Lisbona Bañuelos el outplacement es *“el conjunto de técnicas y estrategias que permiten a personas que han sido separadas de la organización en la que estaban trabajando, encontrar un nuevo empleo compatibilizando sus objetivos personales y profesionales con la realidad del mercado laboral”*.<sup>362</sup>
- **Digitalización de procesos:** *“Las transformaciones asociadas con la adopción masiva de tecnologías digitales en procesos productivos. (...) En este sentido, la digitalización se refiere a la transformación del contexto tecnológico, lo que modifica las cadenas de valor mediante la introducción de comunicaciones, aplicaciones, plataformas, y contenidos digitales”*.<sup>363</sup>
- **Controller Comercial:** Controller Comercial es una profesión universitaria, es aquel profesional *“responsable de la principal variable de ingreso de una empresa, se encarga de todo aquello que tiene que ver con las ventas”*.<sup>364</sup>
- **Arquitectura:** Este término se refiere a la arquitectura orientada al servicio (SOA) el cual es *“un conjunto de servicios autocontenidos que se comunican entre sí para crear una aplicación de software funcional”*. *“Los desarrolladores de software reutilizan estos servicios en otras combinaciones para ensamblar otras aplicaciones, según sea necesario”*.<sup>365</sup>
- **Data Driven:** es un sistema de toma de decisiones basadas en datos, según el artículo de Sánchez-Holgado, el data driven forma parte de la cultura de los datos y *“promete ser un revulsivo para las estrategias empresariales y parece que llegará a tocar a todos los sectores para modificarlos sustancialmente”*.<sup>366</sup>

<sup>362</sup> Lisbona Bañuelos, A. (2003). Outplacement. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia, Facultad de Psicología.

<sup>363</sup> Katz, Raúl L. and Callorda, Fernando Martin, Digitalización De Procesos Productivos En América Latina (2016). CPRLATAM Conference, México. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://ssrn.com/abstract=2862911>

<sup>364</sup> Universidad de Alicante. El Controller Comercial. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.unniun.com/el-controller-comercial-responsable-de-la-principal-variable-de-ingreso-las-ventas-programa-superior-en-control-de-gestion/>

<sup>365</sup> Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) “Sistemas de información gerencial”. 12a Ed. Pearson Educación

<sup>366</sup> Sánchez-Holgado, P., Martín Merino, M., & Blanco Herrero, D. (2020). Del data-driven al data-feeling: análisis de sentimiento en tiempo real de mensajes en español sobre divulgación científica usando técnicas de aprendizaje automático. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social “Disertaciones”, 13(1), 35-58. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.7691>

- **Mainframe:** Según como describe Laudon es *“la categoría más grande de computadora, que se utiliza para el procesamiento importante de negocios”*.<sup>367</sup>
- **Web:** Web es como normalmente se llama a la World Wide Web, la cual es *“un sistema con estándares universalmente aceptados para almacenar, recuperar, mostrar, dar formato a la información en un entorno de red”*.<sup>368</sup>
- **API integration:** Es una interfaz de programación de aplicaciones (API), se describe como *“un mensajero que procesa solicitudes y garantiza el funcionamiento perfecto de los sistemas empresariales. API permite la interacción entre datos, aplicaciones y dispositivos. Entrega datos y facilita la conectividad entre dispositivos y programas”*. *“La API también se puede definir como una interfaz de programación en línea de la organización. Permite que las aplicaciones se comuniquen con los sistemas”*<sup>369</sup>
- **Testing:** El testing de software pertenece a una actividad o etapa del proceso de producción de software denominada Verificación y Validación, *“(…)se encarga de la comprobación que aseguran que el software respeta su especificación y satisface las necesidades de sus usuarios. El testing de programas puede ser una forma muy efectiva de mostrar la presencia de errores”*<sup>370</sup>
- **QA:** Se refiere *“al testing del software, la cual es una inversión y su finalidad es asegurar la calidad del producto. Permite detectar errores a tiempo en cualquier fase del proyecto, asegurando la calidad de este, garantizando el cumplimiento de determinadas premisas y ahorrando futuros costes”*.<sup>371</sup>
- **Product Discovery:** se refiere, a como lo dice su traducción, al descubrimiento de un producto. El Product Discovery tiene *como objetivo acercarse a los usuarios o destinatarios con el fin de identificar riesgos y oportunidades durante el desarrollo de un producto o servicio. En otras palabras, es un método que se utiliza para generar*

<sup>367</sup> Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) “Sistemas de información gerencial”. 12a Ed. Pearson Educación

<sup>368</sup> Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) “Sistemas de información gerencial”. 12a Ed. Pearson Educación

<sup>369</sup> HCL TECHNOLOGY. Home. Q&A. What is API integration?. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.hcltech.com/technology-qa/what-is-api-integration>

<sup>370</sup> Len Bass, Paul Clements, and Rick Kazman. Software architecture in practice (second edition). Pearson Education, Boston, 2003.

<sup>371</sup> Profile. Blog. Desarrollo web, metodologías ágiles. QA en el Desarrollo de Software. (2021) Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://profile.es/blog/qa-en-el-desarrollo-de-software/>

*ideas innovadoras, ya sea para la creación de un producto o servicio como para la resolución o mejoras de problemas o desafíos existentes*<sup>372</sup>.

- **Evaluaciones Heurísticas:** *“Son un método de inspección de la usabilidad sin usuarios. Este, consiste en examinar la calidad de uso de una interfaz por parte de varios evaluadores expertos, a partir del cumplimiento de unos principios reconocidos de usabilidad: los heurísticos.”*<sup>373</sup>
- **UX:** Se refiere a experiencia de usuario, es “específicamente la experiencia del usuario mientras utiliza el software, a cómo se siente una persona al interactuar con un sistema.”<sup>374</sup>
- **UI:** Se refiere a user interface, *“a la interfaz visual de una herramienta de software; el diseño de una interfaz de usuario, más allá de resultar estéticamente agradable, debe tomar en cuenta parámetros a los que, en ocasiones, no se les da debida atención (...)”*<sup>375</sup>
- **A/B Testing:** *“El A/B testing consiste en comparar dos versiones de una misma página web o aplicación para comprobar cuál de las dos versiones es más eficiente. Estas variaciones, llamadas A y B, se muestran de forma aleatoria a los distintos usuarios de la página web. Una parte de ellos verá la versión A y la parte restante verá la versión B”*.<sup>376</sup>
- **I+D:** Se refiere a Investigación y Desarrollo (I+D) “es el trabajo creativo realizado en forma sistemática, es decir, no ocasional, con el objetivo de generar un nuevo conocimiento (científico o técnico) o de aplicar o aprovechar un conocimiento ya existente o desarrollado por otro”<sup>377</sup>

<sup>372</sup> Medium. Blog. ¿Qué es un Product Discovery?. Consultado el 21/8/2021. Extraído de: <https://medium.com/kubadili/qu%C3%A9-es-un-product-discovery-b34d14b8cf08>

<sup>373</sup> Blog Interactus. Metodologías de UX: Evaluación Heurística (Parte 1). Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://blog.interactius.com/metodolog%C3%ADas-de-ux-evaluaci%C3%B3n-heur%C3%ADstica-parte-i-b5d02b566987>

<sup>374</sup> RAMIREZ-ACOSTA, Keren. Interfaz y experiencia de usuario: parámetros importantes para un diseño efectivo. Tecnología en Marcha [online]. 2017, vol.30, suppl.1, pp.49-54. ISSN 0379-3982. <http://dx.doi.org/10.18845/tm.v30i5.3223>.

<sup>375</sup> RAMIREZ-ACOSTA, Keren. Interfaz y experiencia de usuario: parámetros importantes para un diseño efectivo. Tecnología en Marcha [online]. 2017, vol.30, suppl.1, pp.49-54. ISSN 0379-3982. <http://dx.doi.org/10.18845/tm.v30i5.3223>.

<sup>376</sup> ABTasty. Guía. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.abtasty.com/es/ab-testing/>

<sup>377</sup> Anlló, G., & Suárez, D. (2008). 2.2. Innovación: Algo más que I+ D. Evidencias Iberoamericanas a partir de las Encuestas de Innovación: Construyendo las Estrategias Empresarias Competitivas. El estado de la ciencia, 73-103.

- **TD:** Es Tecnología Disruptiva, *“la tecnología disruptiva se puede definir como una innovación que ayuda a crear una nueva red de valor y que eventualmente interrumpe el mercado actual (en unos pocos años o décadas), desplazando una tecnología anterior”*.<sup>378</sup>
- **Desarrollador SAP:** SAP *“es uno de los principales productores mundiales de software para gestión de procesos de negocio, y desarrolla soluciones que facilitan el procesamiento eficaz de datos y el flujo de información entre las organizaciones.”* El desarrollador SAP es quien se encarga de utilizar este desarrollo de programas de sistemas de análisis, *“(…) ayudando a las empresas a gestionar mejor los procesos de negocio complejos”*<sup>379</sup>
- **Factoría de Software:** Una Factoría de Software, *“es una línea de productos software que configura herramientas extensibles, procesos y contenido (...) para automatizar el desarrollo y mantenimiento de variantes de un producto arquetípico mediante la adaptación, ensamblaje y configuración de componentes basados en frameworks”*.<sup>380</sup>
- **Business intelligence:** El término inteligencia empresarial, se refiere *“al uso de datos en una empresa para facilitar la toma de decisiones. Es un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas al análisis de datos de una empresa mediante el análisis de estos datos existentes”*<sup>381</sup>
- **Administración Storage:** La administración del almacenamiento comprende la totalidad de procesos y tecnologías que se utilizan para administrar los recursos, el software y el hardware que componen el sistema de almacenamiento de datos.<sup>382</sup>
- **Administrador de seguridad (Seguridad Informática):** El autor Álvaro Gómez, en su obra *Enciclopedia de la Seguridad Informática*, define el concepto de seguridad informática como: *“cualquier medida que impida la ejecución de operaciones no autorizadas sobre un sistema o red informática, cuyos efectos puedan conllevar daños sobre la información, comprometer su confidencialidad, autenticidad o integridad,*

<sup>378</sup> Loza Matovelle, D., & Dabirian, R. (2015). Introducción a la Tecnología Disruptiva y su implementación en Equipos Científicos. Rev Politécnica, 36(3).

<sup>379</sup> SAP. Latinoamérica. Sobre. Compañía. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.sap.com/latinamerica/about/company/what-is-sap.html>

<sup>380</sup> Muñoz, J., & Pelechano, V. (2005). MDA vs Factorías de Software. Actas del II Taller sobre Desarrollo de Software Dirigido por Modelos, MDA y Aplicaciones (DSDM 2005), 1.

<sup>381</sup> WorkMeter. (27 de junio de 2012). ¿Qué es el Business Intelligence?. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://es.workmeter.com/blog/bid/177356/qu-es-el-business-intelligence>

<sup>382</sup> Purestorage. “¿Qué es la administración del almacenamiento?”. Consultado el 07/10/21. Extraído de: <https://www.purestorage.com/la/knowledge/what-is-storage-management.html>

*disminuir el rendimiento de los equipos o bloquear el acceso de usuarios autorizados al sistema.”*<sup>383</sup>

- **Aplicaciones Móviles (IOS + Android):** Es aquel software que se utiliza en un dispositivo móvil como herramienta de comunicación, gestión, venta de servicios-productos orientados a proporcionar al usuario las necesidades que demande de forma automática e interactiva.<sup>384</sup>
- **Diseño de páginas WEB -HTML (hypertext mark -up language):** El diseño web es un área enfocada en el desarrollo de interfaces digitales, como el diseño de sitios web y aplicaciones para web. Para ello, los diseñadores web crean las páginas utilizando lenguajes de marcado como HTML.<sup>385</sup>
- **Informática Básica (Alfabetización Digital):** Ciencia o conjunto de conocimientos científicos que permiten el tratamiento automático de la información por medios de ordenadores.<sup>386</sup>
- **Linux:** Linux es un sistema operativo semejante a Unix, de código abierto y desarrollado por una comunidad, para computadoras, servidores, mainframes, dispositivos móviles y dispositivos embebidos.<sup>387</sup>
- **Programador en aplicaciones web (Desarrollador Web HTML, CSS2, Flash, browsers, JavaScript):** Cumple un rol destinado a diseñar, codificar, y mantener tanto sitios como aplicaciones web innovadoras y reutilizables. Realiza recomendaciones a su equipo sobre nuevas tecnologías disponibles en el mercado para enriquecer su trabajo y se encarga de administrar la base de datos.<sup>388</sup>

<sup>383</sup>Ceupe. Tecnología. Autor Gómez Álvaro. “Seguridad informática y protección de datos.” Consultado el 07/10/21. Extraído de: <https://www.ceupe.com/blog/seguridad-informatica-y-proteccion-de-datos.html#:~:text=El%20autor%20Álvaro%20Gómez%2C%20en,sobre%20la%20información%2C%20comprometer%20su>

<sup>384</sup> Lázaro Florido Benítez. Concepto de aplicación móvil. Consultado el 07/10/21. Extraído de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1539/aplicacion.htm>

<sup>385</sup> Rockcontent.com. Diseño web. ¿Qué es y cuáles son sus características?. Consultado el 07/10/2021.

Extraído de: <https://rockcontent.com/es/blog/diseño-web/#:~:text=El%20diseño%20web%20es%20un,lenguajes%20de%20marcado%20como%20HTML>.

<sup>386</sup> Monografias.com. ¿Qué es la informática básica?. Consultado el 07/10/2021. Extraído de: <https://www.monografias.com/trabajos96/informaticabasica/informaticabasica.shtml#:~:text=La%20podemos%20definir%20como%20la,información%20por%20medios%20de%20ordenadores>

<sup>387</sup> ComputerWeekly. Sistema operativo Linux. Autor Stephen J. Bigelow. Consultado el 07/10/21. Extraído de: <https://www.computerweekly.com/es/definicion/Sistema-operativo-Linux>

<sup>388</sup> Universia.net. Ocupaciones tecnológicas. Desarrollador web. Consultado el 07/10/2021. Extraído de: <https://www.universia.net/ar/actualidad/orientacion-academica/ocupaciones-tecnologicas-que-hace-desarrollador-web-1149677.html>

- **Programador Java:** Un programador Java analiza, desarrolla y brinda soporte a las aplicaciones para habilitar la estrategia y las operaciones del negocio, mediante soluciones de grado empresarial, escalables y de alto desempeño.<sup>389</sup>
- **Fundamentos de Java:** Es un lenguaje de programación universal que sirve para crear aplicaciones y procesos en diferentes dispositivos.<sup>390</sup>

## Glosario de Relaciones Públicas:

- **Dirección estratégica:** la dirección estratégica es la dirección del proceso de toma de decisiones estratégicas (...), pero en el marco de la complejidad surgida de situaciones ambiguas y no rutinarias que pueden generar consecuencias que afecten el conjunto de la organización.(...)<sup>391</sup>
- **Valor agregado:** es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor comercial dentro de la percepción del consumidor. Este término puede ser el factor determinante entre el éxito o el fracaso que una empresa tenga, debido a que se encarga, también, de diferenciarla de la competencia.<sup>392</sup>
- **Cultura organizacional:** Resulta útil pensar en la cultura de una organización como cuatro capas:(...) Valores (...), creencias(...), comportamientos(...) y supuestos que se dan por sentado(...).<sup>393</sup>
- **Recursos umbrales:** Los recursos necesarios para satisfacer las exigencias mínimas de los consumidores y, por tanto, seguir existiendo.<sup>394</sup>
- **Recursos únicos:** aquellos recursos que sostienen de forma crítica la ventaja competitiva y que los demás no pueden imitar u obtener.<sup>395</sup>

<sup>389</sup> Freelancermap. Programador JAVA. Consultado el: 07/10/2021. Extraído de: <https://www.freelancermap.com/blog/es/que-hace-programador-java/>

<sup>390</sup> Autor Jorge Martínez Ladrón de Guevara. "Fundamentos de programación en Java". Fuente Tesuva. Consultado el 07/10/2021. Extraído de: <https://infolibros.org/pdfview/772-fundamentos-de-programacion-en-java-jorge-martinez-ladron-de-guevara/>

<sup>391</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>392</sup> Merca2.0, "¿Qué es valor agregado y cómo lo usan las empresas?", Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>

<sup>393</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>394</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>395</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

- **Capacidades umbrales:** son aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado.<sup>396</sup>
- **Competencias nucleares:** son las actividades y los procesos que se utilizan para organizar los recursos de forma que se logre una ventaja competitiva que los demás no pueden imitar u obtener.<sup>397</sup>
- **Actividades de apoyo:** Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias.<sup>398</sup>
- **Actividades primarias:** Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio.<sup>399</sup>
- **Comunicación activa:** la comunicación activa es un elemento importante. Cuando se practica, mejoran las relaciones con los demás y mejora el propio bienestar. (...)<sup>400</sup>
- **Estrategia de diversificación:** como una estrategia que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios y que, por tanto, aumenta la variedad que debe supervisar la matriz. (...)<sup>401</sup>
- **Estrategia de desarrollo de productos:** lograr estar más allá de las capacidades actuales o de la red de valor.<sup>402</sup>
- **Modelo de negocio:** describe la estructura del producto, servicio y flujo de Información y el papel de los agentes participantes.<sup>403</sup>
- **Objetivos:** son declaraciones de resultados medibles que se deben lograr dentro del marco de tiempo de su plan (...).<sup>404</sup>
- **Política Organizacional:** es una orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Son guías para

<sup>396</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>397</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>398</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>399</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>400</sup> Guia Emagister. "¿Qué es una comunicación activa?". Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.emagister.com/blog/que-es-una-comunicacion-activa/>

<sup>401</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>402</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>403</sup> Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2006). Dirección estratégica. 7a ed. Madrid: Pearson Educación.

<sup>404</sup> MORRISEY, George L Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, c1996. 133 p. Serie Jossey-Bass sobre administración. ISBN 9789688807361.

orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.<sup>405</sup>

- **Política de comunicación:** Son un conjunto de lineamientos que han de servir de referencia a las decisiones y actuaciones de los miembros de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere.<sup>406</sup>
- **Política de venta:** es un proceso sistemático de desarrollo, coordinación y monitoreo de las diversas decisiones que tienen una influencia directa en las ventas de la tienda.(..) La política de ventas de una tienda consiste en reglas, principios y procedimientos internos que ayudan a definir la manera eficiente de apoyar el proceso de ventas establecido, así como el comportamiento deseado de todos los participantes en ese proceso.(...) <sup>407</sup>
- **CRM 365:** Laudon describe que el CRM 365 son *“sistemas de administración de relaciones con el cliente que utilizan las empresas para que les ayuden a administrar las relaciones con sus clientes.”* Los sistemas CRM 365 proporcionan información a la empresa para coordinar todos los procesos de negocios que tratan con todos los clientes tanto en *“ (...) ventas, cómo marketing y servicio para optimizar los ingresos, la satisfacción de los clientes y la retención de éstos”*. <sup>408</sup>
- **Sector terciario:** “La noción de un sector terciario surgió con el interés de clasificar las actividades económicas, y se refiere a las actividades manufactureras”.<sup>409</sup>
- **Stakeholders:** los stakeholders son grupos que tienen un interés en el desarrollo de la organización, por lo que resulta fundamental definir los públicos, es decir aquellos stakeholders a los cuales se destinan las acciones que contribuyen a la construcción del capital social de dicha organización.<sup>410</sup>

<sup>405</sup> Gestipolis, Sección Administración. “Política organizacional. Concepto y esquema en la empresa”, Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.gestipolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

<sup>406</sup> Gestipolis, Sección Administración. “¿Qué es y para qué tener una política de comunicaciones?”, Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://www.gestipolis.com/que-es-y-para-que-tener-una-politica-de-comunicaciones/>

<sup>407</sup> Analítica de Retail. “¿Cómo crear una política de ventas para una tienda?” Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <http://analiticaderetail.com/politica-de-ventas/>

<sup>408</sup> Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P. (2012) “Sistemas de información gerencial”. 12a Ed. Pearson Educación

<sup>409</sup> Weller, J. (2001). Procesos de exclusión e inclusión laboral: la expansión del empleo en el sector terciario. Cepal.

<sup>410</sup> BARO, Marcelo (2011): “Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones”, Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013; [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)

- **Vínculos funcionales:** son aquellos que se construyen, por un lado, a partir del input o aporte de insumos (bienes y servicios, incluyendo la mano de obra); y por el otro, del output o de los ingresos por ventas, donaciones, patrocinios, mecenazgos, etc.<sup>411</sup>
- **Ambiente de trabajo:** está relacionado con aquellas condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo (tales como el ruido, la temperatura, la humedad, la iluminación o las condiciones climáticas).<sup>412</sup>
- **Vínculos posibilitadores:** son aquellos que se establecen con los stakeholders que proporcionan a la organización la autoridad, la infraestructura, el marco regulatorio y la financiación.<sup>413</sup>
- **Vínculos normativos:** son aquellos que se entablan con stakeholders que atraviesan realidades o comparten valores similares y que acercan parámetros de comparación (benchmarking), asesoramiento y guía, entre otros.<sup>414</sup>
- **Vínculos difusos:** son aquellos que se originan con stakeholders cuya contribución no puede ser claramente definida: testimonios, certificaciones, apoyos, referencias, etc.<sup>415</sup>
- **Comunicación interna:** son los canales y mecanismos de información que existen dentro de una organización determinada, y cuyo destino es el mismo personal que trabaja en ella, en sus diversos departamentos o modalidades organizativas.<sup>416</sup>
- **Comunicación externa:** es aquella que va desde la organización hacia el mundo externo.<sup>417</sup>

<sup>411</sup> BARO, Marcelo (2011): "Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones", Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013; [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)

<sup>412</sup> ISO "Online Browsing Platform". ISO 9001:2015. Consultado el 26/08/2021. Extraído de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

<sup>413</sup> BARO, Marcelo (2011): "Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones", Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013; [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)

<sup>414</sup> BARO, Marcelo (2011): "Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones", Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013; [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)

<sup>415</sup> BARO, Marcelo (2011): "Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones", Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación, nº 9, pp. 135-162. DOI: 10.5209/rev\_MESO.2011.n9.38013; [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)

<sup>416</sup> Concepto. "¿Qué es la comunicación interna?". Consultado el 23/8/21. Extraído de: <https://concepto.de/comunicacion-interna/>

<sup>417</sup> Concepto. "¿Qué es la comunicación interna?". Consultado el 23/8/21. Extraído de: <https://concepto.de/comunicacion-interna/>

- **Canales informales:** Los canales de comunicación informal se encuentran por fuera de la estructura formal de mando. Ejemplos de comunicación informal son los círculos de calidad, trabajo en equipo, los almuerzos en la cafetería donde los empleados aún pueden recibir información importante de la organización, pero dentro de una atmósfera informal.<sup>418</sup>
- **Canales formales:** significa que está controlado por las personas en posiciones de autoridad en la organización. Los mensajes en un canal de comunicación formal siguen una cadena de mando. Esto significa que los flujos de información van desde el mando hasta un empleado. Ejemplos de canales de comunicación formal son los boletines de noticias, planes de negocio, informes anuales y manuales del empleador.<sup>419</sup>
- **Tácticas:** es la parte central del plan en la que se describen, de forma secuencial, las distintas actividades que se van a utilizar para llevar a la práctica las estrategias, y conseguir alcanzar los objetivos definidos. Las tácticas suelen implicar la utilización de herramientas de comunicación para llegar a los públicos primarios y secundarios con los mensajes clave.<sup>420</sup>
- **Feedback:** information or opinions about how well you have done.<sup>421</sup>
- **Interacción:** Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, personas, agentes, fuerzas, funciones, etc.<sup>422</sup>
- **Clientes potenciales:** Son aquellas personas “*que no le realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar*” Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y, por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.<sup>423</sup>

<sup>418</sup> Recursos Humanos.com, “Tipos de canales de comunicación”. Consultado el 23/8/21. Extraído de: <https://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-canales-de-comunicacion/>

<sup>419</sup> Recursos Humanos.com, “Tipos de canales de comunicación”. Consultado el 23/8/21. Extraído de: <https://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-canales-de-comunicacion/>

<sup>420</sup> Wilcox, Dennis L. “Relaciones públicas estrategias y tácticas.” 10a ed. Madrid : Pearson Educación, 2012. ISBN: 9788483228135

<sup>421</sup> Cambridge Dictionary. Feedback. Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles-espanol/feedback>

<sup>422</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, Interacción, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> . Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://dle.rae.es/interacci%C3%B3n>

<sup>423</sup> El Marketing Según Kotler, de Kotler Philip, Editorial Paidós SAICF, 1999, Pág. 163.

- **Vínculo:** Unión o atadura de una persona o cosa con otra.<sup>424</sup>
- **Pródromos:** indicadores de que algo está pasando. Es un signo o un síntoma precoz de un proceso en evolución, de un problema aún no declarado plenamente. Requiere un tratamiento, indica el inicio de una situación que requiere un tratamiento. Puede ser un síntoma o un signo (tipos de pródromos). Señales que permiten observar una situación que comienza a desarrollarse.<sup>425</sup>
- **Signo:** Un signo es una manifestación medible que resulta de un análisis, es medible y observable.<sup>426</sup>
- **Síntoma:** Un juicio de valor subjetivo que se hace acerca de algún aspecto de la realidad. Un síntoma es un indicio subjetivo, no mensurable. El síntoma es un indicio subjetivo sobre una situación concreta. Un síntoma es un fenómeno que revela una problemática. No se puede medir, siempre es un indicio subjetivo sobre una situación concreta, se construye a partir de algún juicio de valor.<sup>427</sup>
- **Problemática:** La definición de un problema comienza con un juicio de valor que indique que algo está mal o podría estar mejor. En Relaciones Públicas, la problemática es necesariamente comunicacional.<sup>428</sup>
- **FODA:** El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Thompson y Strickland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.<sup>429</sup>

<sup>424</sup>REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, Vínculo, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>> Consultado el 21/08/2021. Extraído de: <https://dle.rae.es/v%C3%ADnculo?m=form>

<sup>425</sup> MORRISEY, George L Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, c1996. 133 p. Serie Jossey-Bass sobre administración. ISBN 9789688807361.

<sup>426</sup> MORRISEY, George L Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, c1996. 133 p. Serie Jossey-Bass sobre administración. ISBN 9789688807361.

<sup>427</sup> MORRISEY, George L Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, c1996. 133 p. Serie Jossey-Bass sobre administración. ISBN 9789688807361.

<sup>428</sup> Grunig, James E., Todd Hunt. (2003) Dirección de relaciones públicas. Barcelona. Gestión 2000. 757 p. ISBN: 9788480889483

<sup>429</sup> Thompson, A. Y Strickland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: Mac Graw-Hill Interamericana.

- **Notoriedad:** Darse a conocer. (...) Es que la empresa se haga presente en la mente del público lo más pronto posible. (...) <sup>430</sup>
- **Email Marketing:** El email marketing o emailing se enfoca en mandar un mensaje con la finalidad de adquirir nuevos clientes, desarrollar la relación con los actuales, crear lealtad, interactuar con los contactos, aumentar ventas, generar confianza hacia un servicio o producto, confirmar una orden de compra, entre otros objetivos. <sup>431</sup>
- **Open House:** El open house es una estrategia de marketing que tiene como objetivo crear un evento para los clientes potenciales, el cual consiste en abrir las puertas del espacio durante todo el día, para que los interesados puedan entrar, evaluar y recorrer el lugar. <sup>432</sup>
- **Dossier de prensa:** Documento escrito donde se presenta la información y los datos más relevantes sobre la marca, negocio o empresa. Está, generalmente, es entregada a los periodistas. se entrega a los periodistas. <sup>433</sup>

---

<sup>430</sup> LIBAERT, Thierry y OCKRENT, Isabelle. pró. El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación. México, D.F.: Limusa, c2005. 283 p. ISBN 9789681863784.

<sup>431</sup> Sendinblue. ¿Qué es el email marketing?. Consultado el 07/10/2021. Extraído de: <https://es.sendinblue.com/blog/que-es-el-email-marketing/>

<sup>432</sup> Ewald & Hold. Open house. Consultado el 07/10/2021. Extraído de: <http://ekmexico.com/open-house>

<sup>433</sup> Vanesa Carrasquilla. Medios de Comunicación. Dossier de prensa. Consultado el 07/10/2021. Extraído de: <https://vanesacarrasquilla.com/dossier-de-prensa/>