

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

Plan de Relaciones Públicas para

gA

Autor/es:

D'Andrea, María Agustina – LU 1068234

Herrera, Daiana Belén – LU: 1068959

Carrera:

Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales

Tutor:

Lic. Baró Marcelo Adrián y Lic. González Pérez, Nicolás

Año: 2019

ÍNDICE

ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
GLOSARIO TERMINOLÓGICO	5
PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS Y CAMPAÑAS O PROGRAMAS	8
Presentación y análisis de la organización	8
Historia Organizacional	8
Perfil interno	9
Visión	9
Misión	9
Valores	10
Isotipo	12
Slogan	13
Colores	13
Identidad corporativa	15
Descripción de servicios y productos	15
Políticas de la compañía	16
Tipo de organización	18
Estructura y cultura	18
Core Business	20
Modelo de negocios: CANVAS	20
Gestión de comunicación	21
Lugar que tiene la comunicación en la organización	21
Canales y herramientas de comunicación interna	22
Grado de notoriedad de la comunicación	23
Comunicación 2.0	23
Análisis del entorno	25
Sector, industria, mercado	25
Competencia de gA	26
PESTEL	30
Diamante de Porter	36

Análisis FODA	37
Inventario de stakeholders	39
Definición y criterios de apertura de stakeholders	40
Apertura de stakeholders	43
Descripción situacional de los stakeholders	53
Jerarquización de stakeholders e identificación de públicos	62
Perfilación y nominalización de públicos	81
Análisis de las temáticas de Relaciones Públicas	96
Identificación de problemáticas de Relaciones Públicas	99
Metas y objetivos	100
Calendarización	114
Presupuesto	115
CONCLUSIÓN	117
BIBLIOGRAFÍA	118
ANEXOS	125
Anexo 1 - Brand Book 2019	125
Anexo 2 - Identidad corporativa	127
Anexo 3 - Descripción de servicios y productos	128
Anexo 4 - Políticas de la compañía	130
Anexo 5 - Comentarios sobre gA por parte de ex-empleados:	132
Anexo 6 - Ley de Economía del Conocimiento	133
Anexo 7 - Arquitectura	135

1. ABSTRACT

El presente Trabajo Integrador Final fue elaborado a fin de integrar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Relaciones Públicas e Institucionales.

En primer lugar, se realizó una exhaustiva investigación sobre la compañía digital gA para luego desarrollar un diagnóstico sobre su posición actual en materia de gestión y comunicación. A su vez, se llevó a cabo una descripción de los vínculos que la organización mantiene con cada uno de sus stakeholders, identificando a los más relevantes: sus públicos.

Luego de esta primera etapa, se decidió hacer énfasis en una problemática en particular: gA carece de una marca empleadora desarrollada. Como consecuencia, el vínculo que mantiene con sus clientes y el talento IT se ve afectado. Para cerrar este gap, se desarrolló un Plan de Relaciones Públicas para el cual se crearon 2 campañas que tuvieran como objetivo mejorar la percepción que tienen dichos públicos sobre la organización en cuanto a retención y captación de talento.

Palabras clave: Relaciones Públicas, gA, problemáticas, diagnóstico, vínculos, stakeholders y públicos.

2. INTRODUCCIÓN

gA se dedica a crear ecosistemas digitales que permiten brindar a sus clientes un servicio integral de transformación, optimización e innovación digital de sus procesos de negocios, desafiando así el status quo. Esto implica el desarrollo de soluciones a medida y la generación de un programa de gestión para cada cliente. Asimismo, a través de Parabolt, una compañía autónoma con propiedad 100% de gA, impulsa el desarrollo de prototipos y nuevos productos digitales.

En las siguientes páginas, a través de un análisis organizacional interno y del entorno, se identificarán las principales problemáticas de comunicación que presenta la compañía. Para ello, se utilizaron herramientas como el F.O.D.A, PESTEL, Diamante de Porter, CANVAS, entre otras. Además, se realizó un exhaustivo análisis de los vínculos que gA mantiene con sus stakeholders, utilizando un modelo adaptado del autor Villafañe, a fin de poder identificar a sus públicos. Finalmente, se realizó un diagnóstico por medio del cual se determinaron los principales “gaps” corporativos que presenta gA en la actualidad.

A partir de la identificación de la problemática comunicacional de gA, se desarrolló un Plan de Comunicación para la firma, compuesto por dos campañas de Relaciones Públicas que incluyen objetivos, estrategias y tácticas presupuestadas y calendarizadas. Al final del trabajo se encuentra la conclusión del mismo, junto con los anexos y la bibliografía utilizada.

En necesario aclarar que dicha organización fue utilizada también por las mismas autoras del presente Trabajo Integrador Final para desarrollar el Manual de Crisis en la materia Relaciones Públicas III con la profesora Eugenia Blanco.

3. GLOSARIO TERMINOLÓGICO

De Relaciones Públicas

- *Stakeholders* → Es un grupo de individuos u organizaciones que proveen recursos críticos y/o activos de todo tipo y que tienen un interés en el desarrollo de la organización.¹
- *Público* → Es un stakeholder que tiene prioridad o jerarquía, por lo que hemos decidido destinar acciones de comunicación. Todo público es stakeholder pero no todo stakeholder es público.²
- *Teoría de los vínculos de Grunig&Hunt* → Es un método para identificar y tipificar los lazos o vínculos existentes entre la organización y sus stakeholders.³
- *Canvas* → Es una metodología para agregar valor a las ideas de negocio y definir la estrategia. Contiene distintos pasos: segmentar los clientes, definir la propuesta de valor, delimitar los canales de comunicación y distribución, establecer la relación que mantendremos con los clientes, establecer alianzas y marcar las estructuras de costos.⁴
- *FODA* → Es una metodología de estudio de la situación de la empresa, que analiza sus características internas (Fortalezas y Debilidades) y sus características externas (Oportunidades y Amenazas).⁵
- *Pestel* → Es el análisis e investigación del perfil externo de una organización, manteniendo una mirada objetiva sobre su entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.⁶
- *Diamante de Porter* → Es la investigación y análisis de mercado del producto o servicio que ofrece una organización. Analiza: la competencia, el producto sustituto, nuevos participantes, clientes y proveedores.⁷
- *Cultura organizacional* → Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores y tradiciones, que expresan una

¹MÍGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel. 2017. Análisis del uso de los conceptos de público. Stakeholder, constituyente en el marco teórico de las Relaciones Públicas. s.l. : Zer, 2017.

²MÍGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel. 2017. Análisis del uso de los conceptos de público. Stakeholder, constituyente en el marco teórico de las Relaciones Públicas. s.l. : Zer, 2017.

³GRUNIG, James E. y HUNT, Todd. 2003. Dirección de las Relaciones Públicas. [ed.] Jordi Xifra. Barcelona : Gestión 2000, 2003.

⁴Conexión Esan. El modelo Canvas: una metodología para el éxito del negocio. [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/el-modelo-canvas-una-metodologia-para-el-exito-del-negocio/>.

⁵RIQUELME LEIVA, Matias. FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.analisisfoda.com/>.

⁶Professional Academy. Marketing Theories – PESTEL Analysis. [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>.

⁷Competitividadestrategia.com. Diamante de Porter. [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.competitividadestrategia.com/diamante-de-porter.html>.

manera particular de hacer y pensar las cosas en una organización.⁸

- *Identidad corporativa* → Es el “ser” de la empresa, su esencia. Surge de la intersección de tres ejes que representan los tres rasgos estructurales que mejor la definen: la historia de la organización, la situación actual que está dominada por el proyecto empresarial y la cultura corporativa.⁹
- *Imagen corporativa* → Es el conjunto de representaciones mentales que surgen del espíritu del público ante la evocación de una empresa o institución; representaciones tanto afectivas como racionales, que un individuo o grupo de individuos asocian a una empresa como resultado de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos asociados a la empresa en cuestión, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.¹⁰
- *Logo* → Es el signo gráfico que identifica a la empresa¹¹
- *Visión* → Es el propósito que la organización se propone alcanzar a largo plazo.¹²
- *Misión* → Es la definición del negocio de la organización, a qué se dedica.¹³
- *Newsletter* → Es una publicación periódica que contiene noticias y comentarios de interés que suele distribuirse por mail.¹⁴
- *Diagnóstico* → Se trata de ponerle una etiqueta a una situación que requiere un tratamiento. Puede o no ser en términos de comunicación.¹⁵
- *Temática* → Es establecer desde qué ámbito profesional se podría abordar el diagnóstico.¹⁶
- *Problemática* → Es traducir el diagnóstico, en términos de comunicación. Una problemática sólo puede ser de 3 tipos: de notoriedad, de imagen o de

⁸ **BMA Group.** ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL? [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://brendamarreropr.com/por-que-es-importante-la-cultura-organizacional-infografia/>.

⁹ **VILLAFANE, Justo.** 1996. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid : Pirámide, 1996. pág. 132.

¹⁰ **CHAVES, Norberto.** 2001. La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional. México, D.F : Gili.

¹¹ **Brand Diseño&Publicidad.** ¿Qué es y para qué sirve un logotipo? [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://braindisenopublicidad.wordpress.com/2015/07/20/logotipo-que-es-y-para-que-sirve/>.

¹² **University of Texas.** 2008. Organización y Administración de Empresas. s.l. : Editorial Universitaria, 2008

¹³ **University of Texas.** 2008. Organización y Administración de Empresas. s.l. : Editorial Universitaria, 2008

¹⁴ **PALENCIA LEFLER, Manuel.** 2008. 90 Técnicas de Relaciones Públicas. s.l. : Profit Editorial, 2008. 8493608440.

¹⁵ **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.

¹⁶ **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.

comportamiento.¹⁷

De la industria

- *Servicio de soporte* → Es dar respuesta a un cliente frente a una problemática o inconveniente. El cliente suele cargar un ticket a la consultora y ésta responde al ticket dando soluciones efectivas en el menor tiempo posible.¹⁸
- *Servicio de desarrollo* → Es proponer al cliente crear una plataforma de innovación que pueda ayudarlo a mejorar y optimizar sus procesos de negocio.¹⁹
- *Proyecto de negocio* → Es el servicio que se le brinda a un determinado cliente para solucionar una problemática recurrente.²⁰
- *Desarrollo Sustentable* → Es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.²¹
- *Empresa B* → Nuevo modelo de empresa que integra la visión de una ONG. No se ven a sí mismas como las mejores del mundo sino las mejores para el mundo.²²

¹⁷GRUNIG, James E., HUNT, Todd. *Dirección de las Relaciones Públicas*. [ed.] Jordi Xifra. Barcelona : Grupo Planeta (GBS), 2007. pág. 757. ISBN 8480889489.

¹⁸ MTP, **Digital Business Assurance**. Soporte UX. [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.mtp.es/experiencia-de-usuario/consultoria-ux/soporte-ux/>

¹⁹ IBM España. 2014. Optimizar los procesos de negocio de forma más rápida con IBM Business. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.ibm.com/downloads/cas/E0WGV68R>.

²⁰ Entrepreneur.com. Tu Plan de Negocios paso a paso. [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.entrepreneur.com/article/269219>.

²¹ Naciones Unidas. ¿Qué es el desarrollo sostenible? [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm>.

²² Sistema B. "Sistema B | Redefiniendo el sentido del éxito en la economía.". [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://sistemab.org.ae>

4. PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS Y CAMPAÑAS O PROGRAMAS

4.1. Presentación y análisis de la organización

4.1.1. Historia Organizacional

“gA nació en septiembre de 1992, en Buenos Aires, Argentina. Roberto Wagmaister, su fundador, reunió a 17 personas en un bar de la zona de Retiro para compartir su sueño: crear una compañía de servicios tecnológicos para ayudar a las empresas a transformar sus procesos de negocios y acompañarlas en su expansión internacional. En 1999 comienza su expansión internacional. Se establece en Brasil, a través de la adquisición de Intergrated Business Solutions Consultoría Ltda. En el transcurso de los primeros años el negocio de la compañía se multiplica por cinco veces y medio, y mantiene un alto ritmo de crecimiento.

En el año 2000 un grupo de tres consultores se instala en México para atender clientes desde una oficina alquilada. Actualmente, la oficina de gA en Santa Fé cuenta con 380 empleados mexicanos.

En el año 2004, abre una nueva oficina en Curitiba, Brasil.

En 2009 gA suma otra operación en Santiago de Chile, y más recientemente una nueva base de operación en Colombia.

En 2011, abre su oficina en Tandil, Argentina y 2013, abre en Bogotá, Colombia. En 2015 gA abrió su primera oficina en Estados Unidos, en el estado de Florida para atender con mayor cercanía a las empresas estadounidenses y a los clientes globales listos para un proceso de transformación de su negocio. En 2016 consolidó su crecimiento con cinco nuevos clientes de clase mundial.”²³ Esta nueva oficina se convirtió en una oportunidad para gA, ya que cuenta con varias empresas interesadas en comprar herramientas de comunicación interna que gA desarrolla, tales como Campus, gA Talent, entre otras. El 65% de los ingresos de gA son hoy gracias a los servicios prestados a Estados Unidos.”²⁴

Hoy gA tiene su casa matriz en la Ciudad Autónoma de Bs. As., Argentina. Sus sedes son Tandil-Argentina, São José dos Campos-Brasil, São Paulo-Brasil, Santiago-Chile, Mexico DC-Mexico, Miami-USA, Madrid-España y Bruselas-Bélgica.

Actualmente, la compañía tiene más de 1100 colaboradores, distribuidos en estas regiones, y tiene una facturación anual mayor a \$ 350.000.000 de pesos.

²³gA. "Acerca de gA | gA Sustentabilidad.". [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>

²⁴ Testimonio de una colaboradora del área de Human Capital de gA. Buenos Aires, 20 de marzo de 2019.

En este trabajo haremos foco en la región de Argentina, incluyendo las oficinas de CABA y Tandil. *Ver más en Anexo 8*



Sus principales referentes son:

- **Roberto Wagmaister**, Fundador & CEO
- **Ariel Capone**, MD, USA & Líder Global de Ciencias de la Vida
- **Paul Dougall**, VP, Desarrollo Corporativo
- **Paulo E. Brugugnoli**, CTO & MD, Brasil
- **Ricardo Fisch**, Líder Global, Servicios en la Nube
- **Santiago de Urquiza**, MD, México y Líder de CPG
- **Adrián Jerbic**, MD Cono Sur
- **Alejandro La Pietra**, CFO
- **Alejandra Fehrmann**, CMO & CCO

4.1.2. Perfil interno

4.1.2.1. Visión

gA no posee una meta institucional que dirija su curso. No obstante, actualmente está transitando el Camino +B para poder certificar como Empresa B, lo que le permitirá clarificar cuál es su propósito como organización de triple impacto y, en consecuencia, definir su visión corporativa.

4.1.2.2. Misión

“Reformulamos los modelos de toma de decisiones utilizando el poder de los datos, los procesos empresariales y las personas. Creamos gemelos digitales de organizaciones:

creamos ecosistemas digitales. Capacitamos a nuestros clientes para lanzar y ejecutar sus propias iniciativas de innovación, desafiando el statu quo, proporcionándoles un marco para definir, construir y ejecutar nuevas empresas digitales. Y podemos hacerlo con éxito porque entendemos sus sistemas centrales, sus procesos de negocios y sus dinámicas de mercado.”²⁵

- *Análisis* → en la misión de gA encontramos explícitamente a qué se dedica la compañía, cómo lo hace y para quién lo hace. Pero según la Encuesta de Clima realizada a los colaboradores en diciembre 2018, sólo el 18,5% reconoce que gA es una empresa coherente en cuanto a lo que dice y lo que hace.

4.1.2.3. Valores

gA posee 6 valores desde hace 27 años, ya que fueron definidos en el momento es que se fundó la compañía. Las iniciales de cada uno forma la palabra SPIRIT. Bajo el lema de “Back to basics”, el CEO hoy en día hace una bajada global de que los valores de gA son aquellos que deben guiar el comportamiento de los colaboradores y su relacionamiento con sus clientes. ¿A qué se debe? El equipo de Human Capital detectó que la mayoría de los colaboradores que ingresan a trabajar a la compañía, no conocen SPIRIT por lo menos hasta los 3 meses de estar trabajando.²⁶



²⁵ gA. What we do. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://grupoassa.com/whatwedo>.

²⁶ Testimonio de una colaboradora del área Human Capital. Se consultó el 5 de octubre de 2019.

SUSTAINABLE GROWTH

“Tener la mirada de largo plazo como guía para nuestra forma de actuar en el presente siendo conscientes del impacto de nuestras acciones sobre todo nuestro entorno [...]”²⁷

PROFESSIONAL EXCELLENCE

“Buscar los más altos estándares de calidad en nuestro accionar generando valor agregado a partir de una actitud proactiva de ampliar permanentemente nuestros conocimientos.”²⁸

INTEGRITY & COMMITMENT

“Ser íntegro es ser transparente, sincero, auténtico, y coherente entre lo que hacemos, sentimos y decimos [...] ser íntegro es SER, no parecer. Ser comprometido es entregarse, siendo generoso en esa entrega para ponernos al servicio de lo que estamos haciendo de manera responsable. [...] Para conjugar la integridad y el compromiso es fundamental alinear nuestros objetivos personales con los de la compañía y ser parte de esa construcción sinérgica.”²⁹

RESPONSIBLE

“La actitud individual más trascendente es asumir Accountability. Ser dueños de lo que hacemos, de lo que proponemos, trascendiendo las estructuras jerárquicas para romper los silos e ir más allá de cada área pensando en la compañía como un todo.”³⁰

²⁷ **gA.** "Acerca de gA | gA Sustentabilidad.". [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>

²⁸ **gA.** "Acerca de gA | gA Sustentabilidad.". [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>

²⁹ **gA.** "Acerca de gA | gA Sustentabilidad.". [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>

³⁰ **gA.** "Acerca de gA | gA Sustentabilidad.". [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>

INNOVATE

“Consideramos la innovación como el proceso de convergencia en el cual se crean cosas nuevas a partir de elementos existentes. [...] como valor esencial para la sustentabilidad de nuestro negocio y como característica diferencial de nuestros colaboradores, la innovación como la búsqueda permanente de valor agregado de aspectos para mejorar que sean realizables.”³¹

TEAM SPIRITED

“La clave del valor diferencial de gA está en sus equipos. [...] Por eso trabajamos en equipo para potenciar la riqueza de nuestros aportes individuales y lograr conjugarlos en nuevas visiones multidisciplinarias superadoras que aportan una visión integral de cada tema.”³²

4.1.2.4. Isotipo³³

Uno de los nombres que adoptó la compañía en sus comienzos, fue Grupo Assa. Al momento de redefinir su identidad visual en 2017, se decidió no sólo acortar el nombre, sino que pasó a pronunciarse en inglés debido a su oportunidad de negocio en Estados Unidos. Se tomó entonces la “g” de “Grupo” en letra cursiva, simbolizando los años de experiencia de la compañía, y la “A” de “Assa” con una tipografía moderna, simbolizando la renovación que estaba realizando la firma. La paleta que se utilizaba en 2017 era mucho más amplia que la que se comenzó a utilizar en 2019 con su (nuevamente) renovación de identidad visual.³⁴



³¹ gA. "Acerca de gA | gA Sustentabilidad.". [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>

³² gA. "Acerca de gA | gA Sustentabilidad.". [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>

³³ gA. LOGO-gA-grey.png (800x723). [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://portal.grupoassa.com/Marketing%20%20Communications/Branding%20gA%202019/LOGO-gA-grey.png>

³⁴ Testimonio del Diseñador Gráfico de la compañía a nivel global.

4.1.2.5. Slogan

“We create digital ecosystems”³⁵ Junto con el cambio de identidad visual, gA adopta un nuevo slogan que busca expresar a qué se dedica la compañía: crear ecosistemas digitales, ayudando a sus clientes en su toma de decisiones utilizando el poder de los datos, los procesos empresariales y las personas. Así, capacitan a sus clientes para lanzar y ejecutar sus propias iniciativas de innovación, proporcionándoles un marco para definir, construir y ejecutar nuevas empresas digitales.³⁶

4.1.2.6. Colores³⁷

A partir de su renovación de identidad visual en 2019, gA definió un manual de marca con una paleta de colores muy reducida en comparación con la que había definido en 2017. La misma se caracteriza por 3 colores que enfatizan una mirada minimalista y elegante, y luego se destina una paleta secundaria para formato web. *Ver más en Anexo 1 - Brand Book 2019*

- Paleta de colores de gA 2017:



#: 3C9B3E
C 77 R 60
M 10 G 155
Y 92 B 62
K 0



#: 0E5D9C
C 90 R 14
M 63 G 93
Y 9 B 156
K 1



#: ED8336
C 1 R 237
M 59 G 131
Y 83 B 54
K 0



#: 007560
C 85 R 0
M 32 G 117
Y 64 B 96
K 13



#: 6c4271
C 66 R 108
M 82 G 66
Y 26 B 113
K 7



#: FBC028
C 0 R 251
M 28 G 191
Y 88 B 40
K 0



#: C8372E
C 0 R 200
M 87 G 55
Y 81 B 46
K 17

³⁵ gA <https://grupoassa.com/> Se consultó 14 de abril de 2019.

³⁶ gA. gA Digital Business Transformation, Sustainability. [En línea] [Citado el: 18 de abril de 2019.] <http://www.grupoassa.com/sustainability>.

³⁷ Branding gA 2019 - All Documents. [En línea] [Citado el: 25 de octubre de 2019] <http://portal.grupoassa.com/Marketing%20%20Communications/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2FMarketing%20%20Communications%2FBranding%20gA%202019&FolderCTID=0x012000B42A1D82AA8EA141BC12BD0DCC47087D&View=%7BD2CFC3E2%2D9073%2D4CE1%2DBF64%2D10796C6D626E%7D>

- Paleta de colores de **gA 2019**:

PALETA PRIMARIA

IMPRESIÓN / PAPELERÍA / PPT / VIDEO



C:4 R:235 #E8BB2D
M:33 G:187
Y:93 B:45
K:0



C:16 R:229 #E6D493
M:15 G:212
Y:93 B:51
K:0



C:83 R:58 #3A3A47
M:82 G:58
Y:58 B:71
K:29

PALETA SECUNDARIA

WEB



C:2 R:184 #B0BC11
M:0 G:188
Y:91 B:17
K:26



C:1 R:132 #84854F
M:0 G:133
Y:41 B:79
K:41



C:0 R:233 #DF872D
M:61 G:135
Y:90 B:45
K:0



C:53 R:105 #6990ED
M:39 G:144
Y:0 B:237
K:7



C:91 R:17 #6990ED
M:40 G:111
Y:0 B:184
K:28



C:57 R:130 #82828D
M:47 G:130
Y:37 B:141
K:0

4.1.2.7. **Identidad corporativa**

En enero 2019, desde el departamento de MKT&COMMS se lanzó la nueva identidad visual de la compañía. Este cambio de imagen se debe a que el CEO no estaba conforme con la identidad visual que tenía gA hasta el momento, por lo que pidió que se cambiara por una imagen más minimalista, simple, elegante y de pocos colores. Se comunicó este cambio por medio de Workplace, la plataforma colaborativa de Facebook para empresas, la cual también se lanzó a fines del 2018. El cambio fue paulatino, primero se dio a conocer el nuevo “estilo” de la compañía, luego la paleta de colores, la firma digital y finalmente los nuevos template para presentaciones, informes, etc. Sin embargo, como sólo se utilizó la red social, la mayoría de los colaboradores aún no han adoptado este cambio de identidad en su trabajo diario, ya sea porque aún no han cambiado la firma, no respetan la nueva paleta de colores y lo más “preocupante” es que ni siquiera los vicepresidentes de la compañía han abandonado la identidad que se utilizaba en 2015 en donde el slogan era “Make IT Real”, frase que tuvieron que eliminar debido a una demanda legal por plagio.

Esto refleja que la compañía ha cambiado su identidad ininidad de veces (desde logos, colores e incluso nombre: ASSA GROUP, ASSA, GRUPO ASSA, gA) pero siempre poniendo foco en sus públicos externos y desviando la atención de su público interno, el cual, hasta el momento, nunca ha adoptado la identidad visual de gA vigente. *Ver más en Anexo 3*

4.1.2.8. **Descripción de servicios y productos**

gA nació hace 27 años con la intención de ofrecer un único servicio: acompañar a las organizaciones en su transformación digital. Esto suponía ofrecerles soporte a los clientes en la implementación de herramientas digitales que optimizarían sus procesos de negocio. Así, su **Modelo de Negocios**, se basaba únicamente en brindar **soporte digital**. Por ejemplo, en caso de que el cliente levantara un ticket a gA frente a un problema, este último debía responder al inconveniente brindando una solución. Pero frente a la repetición del ticket, gA ofrecía crear y llevar adelante un proyecto orientado a solucionar ese problema recurrente.

Junto al cambio de identidad, gA se está redefiniendo frente al entorno competitivo. Es por eso que no sólo ahora ofrece servicio de soporte, sino también de **desarrollo** orientado a justamente desarrollar soluciones digitales, como pueden ser plataformas, aplicaciones, dispositivos, entre otros. De esta forma, los **servicios** que hoy ofrece son definidos a partir de los 3 pilares de su Offering: **Innovate** (ofrece productos), **Transform** (ofrece servicios) & **Optimize** (ofrece servicios). *Ver Anexo 4*

4.1.2.9. Políticas de la compañía

Recursos Humanos

“Recientemente, asumió una nueva Gerente de Human Capital que venía de ser Gerente de Sustentabilidad de gA, y con ello, varias cosas comenzaron a cambiar en el área. Ahora 3 áreas estarían ensambladas en una sola: Human Capital, Sustentabilidad y Engagement (se trata de las actividades de cultura de la compañía).

A partir de este cambio organizacional, se renovaron los beneficios corporativos, generando varios convenios con los diferentes comercios de la zona y sumando el paquete de descuentos que ofrece la empresa CuponStar, se contrató un servicio digital de recruiting llamado Hiring Room para optimizar la búsqueda de talentos. Y como tantos cambios había que comunicarlos, frente a la no cooperación por parte del área de marketing, Human Capital pasó a tener su propio newsletter, *What's up gA*, en donde comunica todas estas nuevas noticias, sumado a novedades en materia de sustentabilidad, logros de equipos, actividades de Engagement, etc. Actualmente, este newsletter tiene un 85% de apertura.”³⁸

“Uno de los últimos reportes que transmitió Human Capital a Roberto, CEO&Founder de gA, es que cuando los colaboradores realizan su entrevista de salida, expresan que valoran mucho a su equipo de trabajo y valoran el buen clima laboral que se vive en toda la compañía. Y el motivo recurrente por el cual se van de gA, es por los bajos sueldos y la falta de capacitación.”³⁹ *Ver en Anexo 5*

Marketing & Communication

El área de MKT&COMMS abarca el área de marketing de gA a nivel global y a su vez a la comunicación interna y externa de la compañía. Con respecto a sus políticas, cuando un área tiene interés de comunicar un proyecto o una nueva medida, pide soporte a marketing para que le gestione la comunicación interna por medio de los canales institucionales. El problema en este punto, es que como es un área integrada sólo por 6 personas, no llegan a cumplir con los pedidos de todas las áreas, por lo que optan por 2 opciones: o les responden que en este momento no pueden colaborar con el requerimiento, o afirman que van a ayudar, pero al final el plan de comunicación presentado no llega a ser de la calidad esperada. Frente a ambas respuestas, algunas áreas se conforman pero hay otras que optan por generar su propio contenido y diseño (como Human Capital), pero antes de lanzar los comunicados, necesariamente van a

³⁸ Testimonio de una colaboradora del área de Human Capital de gA. Buenos Aires, 20 de marzo de 2019.

³⁹ Testimonio de una colaboradora del área de Human Capital de gA. Buenos Aires, 20 de marzo de 2019.

requerir de la aprobación de marketing. Esto hace que los comunicados de las áreas no sigan una línea de diseño ya que cada una adopta cierto “estilo”. A su vez, como el pedido del CEO es que se haga hincapié en la comunicación externa, todo el esfuerzo de marketing está puesto en ello, dándole así menos importancia a la comunicación interna. *Ver más en Anexo 8 - Testimonio de colaboradora de Human Capital*

Sustentabilidad

“Nuestra visión busca generar desarrollo sustentable e impacto positivo transformando negocios, personas, organizaciones y comunidades. Partiendo de nuestros pilares diferenciadores (Tecnología, Educación y Conocimiento) y nuestra visión de triple impacto, nacen los 9 compromisos orientados a la sustentabilidad, con un plan de acción al 2020.”⁴⁰ Desde el año 2013, gA reporta su impacto social, ambiental y económico bajo los estándares internacionales GRI. Actualmente se encuentra desarrollando su reporte 2018 y lo lanzará a mediados de septiembre 2019.

A fines del año 2017, gA comenzó a caminar un proceso de transformación en su modelo de negocios: su objetivo a mediano plazo, es convertirse en una B Corp, e incorporarse a Sistema B. *Ver Anexo 5.*

IT⁴¹

Este área se dedica a gestionar, controlar y llevar un registro de todo lo referido a hardware y software de la compañía. Cada site cuenta con un área de IT, pero la casa matriz ubicada en CABA lleva un control global.

La política de esta área, es que si un colaborador tiene una necesidad que la involucre, debe sí o sí mandar un ticket⁴² explicando su necesidad o problema para que, una vez que este fue cargado, cómputos pueda operar. La desventaja de este procedimiento, es que frente a una emergencia (ej: en un evento corporativo no anda el proyector y hay que pedir otro) no hay colaboración de parte del área. Esto suele producir mucho malestar de parte del resto de las áreas, por lo que en general, nadie en la compañía tiene un buen concepto sobre este equipo.

⁴⁰ gA. gA Digital Business Transformation, Sustainability. [En línea] [Citado el: 18 de abril de 2019.] <http://www.grupoassa.com/sustainability>.

⁴¹ Testimonio de la gerente del área de Human Capital de gA. Buenos Aires, 3 de abril de 2019.

⁴² gA. “Nuevo Ticket - Ticket - Sistema de control de Incidentes” . [En línea] [Citado el: 2 de abril de 2019.] <http://tickets.grupoassa.com/otrs/customer.pl?Action=CustomerTicketMessage;OTRSCustomerInterface=dUNEEtqEEtk7ts4kgXTS2v0ohESGNJfP>.

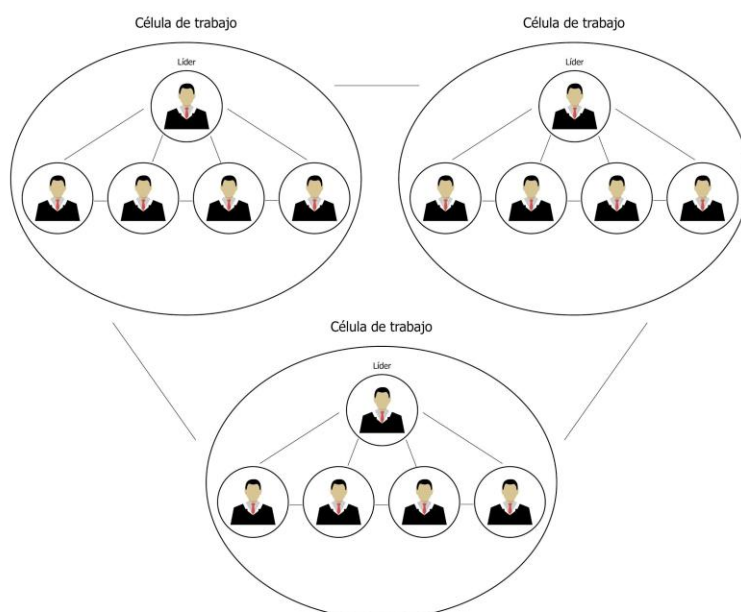
4.1.2.10. Tipo de organización

gA es una Sociedad Anónima, cuya razón social es Decision Support SA y su CUIT, 30 69556267 1. Pertenecer a esta categoría implica que todo su capital se encuentra dividido en acciones, que representan la participación de cada socio en el capital de la compañía. Se trata entonces de una organización que cotiza en bolsa. Para conformar o constituir una sociedad anónima debe hacerse una escritura pública con sus denominados estatutos, y en el caso de gA, si lograra certificar como Empresa B, debería cambiar su estatuto.

4.1.2.11. Estructura y cultura

gA no cuenta con un organigrama “tradicional” que muestre de forma vertical su cadena de mando, sino que desde enero 2019, la compañía está dividida a nivel global en células de trabajo, cada una a cargo de un líder (aunque no sea esa su jerarquía). Actualmente, la compañía está compuesta por 84 células cerradas, pero aún así, hay colaboradores que por su alto nivel de autonomía trabajando en oficinas de cliente, no están insertos en ninguna célula por no tener un equipo de trabajo concreto.⁴³ Teniendo en cuenta que gA es una empresa de servicio, las células están divididas en aquellas que se dedican al “negocio” de la compañía y aquellas que pertenecen al sector de “servicios compartidos”, que incluye el área de Finanzas, Payroll, Servicios Generales, Compras, Legales, Marketing, RRHH, IT. Entre ambos bloques, encontramos rivalidades, ya que la propuesta de Human Capital suele estar enfocada a satisfacer prioridades y necesidades del negocio y se deja de lado las necesidades del sector “servicios compartidos”

(aumento de sueldos, capacitaciones, búsqueda de talentos, beneficios). Además, encontramos rivalidad incluso entre las áreas de servicios compartidos, como por ejemplo entre Human Capital y Marketing principalmente por temas de comunicación y diseño. “En principio, la comunicación interna estaba a cargo de MKT, pero frente a la no colaboración a la hora de



⁴³Testimonio de una colaboradora del área de Human Capital de gA. Buenos Aires, 20 de marzo de 2019.

comunicar temas importantes de RRHH, comenzamos a gestionar nuestra propia comunicación, contratando una agencia de diseño para que nos acompañe en el armado de piezas gráficas y audiovisuales para así poder compartir a nuestros colaboradores contenido de calidad.”⁴⁴

Análisis Cultural → Liderazgo, Aprendizaje e Innovación son los principales pilares de orientación cultural de gA. Como organización, busca mantener un enfoque holístico que integre a las personas, procesos y tecnologías con el objetivo de construir relaciones a largo plazo. A su vez, gA se define como una compañía conformada por líderes, los cuales a través del trabajo en equipo, logran alcanzar la “excelencia profesional”.

Sin embargo, internamente se puede observar que gA ha actuado de forma incoherente a lo que dice “ser” en varias ocasiones. De hecho, el management suele optar por una dinámica tradicionalista y orientada al control mediante la cual busca mantener el *status quo* de las políticas y programas “in-company”. Un primer acercamiento a su filosofía cultural se dio recién en 2017 cuando se abrió un programa que tenía por objetivo formar a “jóvenes líderes”. Si bien esta primer iniciativa no obtuvo los resultados esperados, dio pie a una nueva disposición de la cadena de mando que llevó a gA a funcionar como un conjunto de “células”, tal cual compartimos en el punto anterior. Esto implica que, en lugar de haber una dependencia directa entre gerente y empleado, hay líderes intermediarios que facilitan el control y la distribución de tareas. De este modo, la evaluación de desempeño anual no sólo la efectúa el director del área sino que también sus pares y responsables más cercanos. El motivo de esta reciente reestructuración se debe principalmente a que el CEO tiene como visión: “dejar de lado las jerarquías para volver a ser una empresa sin barreras, sin burocracia”.⁴⁵

Por otra parte, gA busca diferenciarse en el sector por la calidad de su servicio. Por lo tanto, apuesta por una estructura cultural participativa centrada en el desarrollo profesional. La capacitación constante y la gran cantidad de contenido a disposición de los colaboradores la convirtieron en uno de los mejores espacios para aprender y desarrollarse. No obstante, los salarios y los reconocimientos que ofrece la compañía no cumplen con las expectativas de los empleados. Como resultado, gA tiende a perder a los consultores cuando estos alcanzan cierto nivel de seniority. *Ver comentarios sobre gA por parte de ex-empleados en Anexo 6*

⁴⁴ Testimonio de la Gerente de Human Capital de gA. Se consultó el 22 de Abril de 2019.

⁴⁵ Testimonio de CEO&Founder de gA. Se consultó el 22 de Abril de 2019.

4.1.2.12. **Core Business**

El core business de gA es llevar a las empresas hacia la transformación digital mediante la digitalización de procesos. A través de su servicio de consultoría, desarrolla soluciones a medida que involucran desde la generación de programas de gestión hasta el uso de machine learning, IA, Big Data, etc.

4.1.2.13. **Estrategia genérica**

De acuerdo a la clasificación de Mintzberg para analizar la actividad medular de una empresa, gA tiene un *tipo de ubicación entre corrientes* ya que funciona como actor intermediario entre sus socios de negocios que ofrecen soluciones informáticas (Oracle/SAP) y sus clientes. Como empresa IT, apunta a un mercado consolidado con un servicio de consultoría y desarrollo que ya es ofrecido por varias multinacionales, por lo cual, mantiene principalmente una *estrategia de penetración de mercado*. Asimismo, al apostar recientemente por la creación de nuevos prototipos, también aplica una estrategia de *desarrollo de producto* para ofrecerle a las distintas industrias nuevas soluciones digitales.

Hoy en día, lo que mayor peso le da dentro de la industria es la calidad y el expertise con el que cuenta la compañía dentro del área de consultoría. Para mantener dicho estándar de calidad, gA apuesta principalmente por el crecimiento profesional de sus consultores, no sólo para que brinden un buen servicio sino también para que sean capaces de generar sus propios proyectos digitales. De esta forma, su estrategia de diferenciación se enfoca en 2 actividades de apoyo de la empresa: sus colaboradores y el desarrollo de tecnología.

Por el contrario, la mayoría de sus competidores ponen el foco en el precio y se han dedicado a la creación, por ejemplo, de plataformas, pero no se han especializado en la implementación y soporte de las mismas.

4.1.2.14. **Modelo de negocios: CANVAS**

De todos los modelos de negocios que se analizaron a continuación, consideramos que gA se destaca principalmente en su propuesta de valor. La compañía, a partir de su servicio de consultoría y desarrollo de producto, busca ayudar a las empresas a generar una transformación digital 360° garantizando, por sobretodo, la calidad y excelencia en cada uno de los procesos.



4.1.2.15. Gestión de comunicación

4.1.2.15.1. Lugar que tiene la comunicación en la organización

La organización no cuenta con un departamento exclusivo de comunicación, la misma es gestionada por el área de Marketing que se encarga tanto de la coordinación con las áreas para la comunicación interna, como de la comunicación externa. Pero frente al pedido de Gobernanza de darle más importancia a la comunicación externa, MKT termina descuidando la comunicación interna para darle prioridad a todo lo que se comunica “hacia afuera”. Es por eso que la comunicación interna también es realizada, en parte, por Recursos Humanos que informa a los empleados sobre las novedades concernientes al área. ⁴⁶ (este tema se encuentra ampliado en las Políticas de Marketing)

⁴⁶Testimonio de la gerente del área de Human Capital de gA. Buenos Alres, 3 de abril de 2019.

4.1.2.15.2. *Canales y herramientas de comunicación interna*

gA Talent: plataforma que contiene el Proceso de Desempeño Anual (PDA) que cada colaborador visualiza.

Management café: Consiste en encuentros entre empleados y directivos de la compañía con el fin de generar un espacio informal de integración.

Workplace: Red social corporativa interna, que tiene como objetivo la interacción entre los colaboradores de gA.

Campus: plataforma on-line que contiene cursos para llevar a cabo el plan de capacitación que promueve la organización.⁴⁷

Plataforma CuponStar: en esta nueva plataforma, se pone a disposición todos los beneficios que ofrece Cuponstar, y además, los beneficios propios que ofrece Human Capital con los comercios de la zona (restaurantes, bares, etc)

Stand Up Meeting: un jueves cada 15 días el equipo de Human Capital convoca a todos los colaboradores del edificio de Lima para comunicar novedades del negocio, de los equipos y de la compañía (nuevos beneficios, próximas evaluaciones de desempeño, aniversario de la misma, etc.). Se utiliza la herramienta “Kahoot” para analizar el nivel de satisfacción con el evento. La reunión es liderada siempre por un Vicepresidente o en casos especiales, el CEO de la compañía.

Cartelera en ascensores: Flyers impresos que se colocan en una vidriera de los ascensores.

Pequeños **acrílicos** que se colocan en las mesas del comedor (IP), en la entrada del edificio, etc.

Televisores ubicados en el comedor (IP), en donde puede proyectarse un Power Point con contenido, un video, etc.

Newsletter de Human Capital: “What’s up gA”. Aquí se comunican novedades del área de Human Capital, logros de los diferentes equipos, nuevos beneficios para los colaboradores, programas de sustentabilidad, entre otros.

Newsletter de Marketing: “Campfire”. Aquí se comunican novedades sobre el negocio de la compañía.

⁴⁷**gA.** "Acerca de gA | gA Sustentabilidad.". [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>

4.1.2.15.3. *Grado de notoriedad de la comunicación*

Con respecto al grado de notoriedad que se tiene de la compañía, encontramos que su público externo, como por ejemplo sus potenciales talentos que aún no entraron a trabajar, “no conoce qué es gA ni a qué se dedica”⁴⁸, y es por eso que podemos hablar de un grado de notoriedad relativamente bajo. Y en caso de tener este conocimiento, que generalmente se trata de profesionales del rubro, lo asocian a una empresa tipo “escuelita”, en donde se puede aprender y desarrollar profesionalmente los primeros años de carrera. En este caso, el grado de notoriedad es sugerido, ya que no es de las primeras empresas que se nombran cuando se habla de innovación o transformación digital. *Ver Anexo 6 - Comentarios sobre gA por parte de ex-empleados.* Además, los clientes de gA también tienen una percepción negativa sobre el nivel de formación que poseen los colaboradores, lo cual es lo opuesto a lo que gA suele definir como su diferencial con su competencia: la calidad de su servicio gracias al expertise que poseen los miembros de la compañía.

Por otro lado, gA carece de notoriedad mediática dado que el departamento de Marketing y Comunicación decidió concentrarse sólo en las redes sociales y desplazar a los medios tradicionales de su estrategia comunicacional. Por lo tanto, la relación con los medios de comunicación es escasa ya que de manera interna la compañía no busca proactivamente estrechar vínculos con los medios del sector.

4.1.2.15.4. *Comunicación 2.0*

Página web: <http://www.grupoassa.com>

El sitio web se encuentra disponible tanto en español como en inglés. En cuanto al material que ofrecen a los medios, se puede acceder desde SOBRE NOSOTROS → CENTRAL DE MEDIOS. Allí la empresa sube noticias en donde fue mencionada, pone a disposición su kit de prensa y los comunicados de prensa que ha hecho en los medios.

Su estructura resulta ordenada e intuitiva, con tipografía y colores agradables a la vista. Posee contenido multimedia y menús desplegables que permiten navegar por el sitio de manera ágil, accediendo a las diferentes páginas. En la categoría SOBRE NOSOTROS, figura información institucional de la empresa como: valores, quienes están en los cargos gerenciales, etc. A su vez, en la categoría QUÉ HACEMOS se especifica cuál es su offering y sus casos de éxito con sus clientes. La última sección es CARRERA, en donde deja un botón a disposición para que el posible candidato pueda subir su CV directamente en su el perfil de HiringRoom de gA, en donde se van almacenando.

⁴⁸ Testimonio de miembro del equipo de recruiting de Human Capital de gA. Buenos Aires, 6 de mayo de 2019.

Instagram: @grupoassa → Cantidad de seguidores: 650

Cantidad de publicaciones: 279

La empresa emplea tanto el idioma español, inglés y portugués para cada una de sus publicaciones. Esta red social se utiliza para mostrar el día a día de lo que sucede internamente en la compañía, llegando al usuario de una manera más cercana e informal. El hashtag más utilizado es #LifeAtgA y la calidad de las imágenes generalmente es baja, lo que disminuye la performance del perfil dentro del canal. Sin embargo, Instagram es el canal que más creció en este último semestre.

Facebook: @grupoassa → Cantidad de seguidores: 3.501

En esta red social se comparte contenido institucional al igual que Instagram. Se destacan, principalmente, las publicaciones relacionadas al área de sustentabilidad y de empleo.

Youtube: gA-Grupo ASSA → Suscriptores: 79

Cantidad de videos subidos: 28

Cantidad de visualizaciones: 3.505

El canal de gA se divide en 6 temáticas: gA Corporate, gA Sustainability, Parabolt, gA Stories, gA in the spotlight y gA Offering. En cada una se suben videos relacionados a cada temática. Algunos son producidos por el área de Marketing y otros por el área de Human Capital. Se abarca tanto contenido interno como externo de la empresa.

Twitter: @Grupo_ASSA → Tweets: 1.304

Seguidores: 964

Prevalen 3 idiomas dentro del canal: español, inglés y portugués. Por esta vía se comparte contenido corporativo como: repercusiones de gA en los medios, notas de interés sobre la industria y declaraciones destacadas de los principales ejecutivos de la empresa.

LinkedIn: gA → Actualizaciones: 112

Seguidores: 24.888

Red destinada a la publicación de contenido de interés para el sector IT y la búsqueda laboral. Prevalcen 3 idiomas dentro del canal: español, inglés y portugués. En la sección #LifeAtgA se hace énfasis en la cultura organizacional e imagen interna de la empresa. En cuanto a contenido, por lo general, se publican notas de interés sobre la industria, tendencias, declaraciones destacadas de los principales ejecutivos de la empresa y búsquedas laborales.

El rol de Community Manager lo cumple una única persona que entró recientemente al área de Marketing y Comunicación (antes muchas personas tenían acceso a los diferentes perfiles en redes sociales de gA, y esto causaba que no hubiese una coherencia entre las publicaciones). Esta persona recolecta información sobre el negocio de gA y lo comunica en las redes, pero si un área interna quiere comunicar algo externamente, debe comunicarse con esta persona para que determine si se puede o no comunicar en las redes, y en cuál de todas.⁴⁹

4.2. Análisis del entorno

4.2.1. Sector, industria, mercado

SECTOR	INDUSTRIA	MERCADO
Terciario	Industria del Software y de Servicios Informáticos. (SSI)	Organizaciones pertenecientes al mercado de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación)

⁴⁹ Testimonio de una colaboradora del área de Human Capital de gA. Buenos Aires, 20 de marzo de 2019.

4.2.1.1. Características generales de la industria SSI



5° Foro Federal de la Industria. Cadena de Software. 2018

gA forma parte del sector terciario ya que brinda soluciones digitales a distintos tipos de verticales. Dentro del mismo, la compañía pertenece a la industria del software, la cual converge con otras actividades como la robótica, la biotecnología y la inteligencia artificial (IA). En la actualidad, es un rubro que se encuentra en continua expansión y es considerado por el gobierno como actor estratégico para el desarrollo económico del país. A diferencia de sus competidores, gA busca ofrecer un servicio cuyo valor agregado se centre en la calidad y no el precio. Sin embargo, no posee el nivel de notoriedad con el que cuentan las demás empresas de software multinacionales. Como resultado, tanto a nivel regional como global, la cuota de mercado que cubre es mínima.

4.2.2. Competencia de gA

En cuanto a la competencia podemos destacar a IBM y Accenture. IBM se instaló en Argentina el 1° de agosto de 1923 (95 años en el rubro, mientras que gA cuenta con 26 años), desde ese momento fue la primer empresa tecnológica en el país. Entre los servicios que ofrece IBM se encuentran las alternativas para los diferentes sistemas de

las empresas, para el trabajo digital de las mismas e interacciones con los clientes y un entorno de trabajo colaborativo y multidispositivo. Entre los clientes con los que trabaja IBM se encuentran entidades bancarias al igual que lo hace gA⁵⁰ -

En tanto Accenture es una empresa global que se fundó en el 2001 y presta servicios de global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing. Al igual que IBM representa una fuerte competencia para gA, pero la principal competencia se dio cuando Accenture se llevó al cliente más importante de gA con el que trabajó por 25 años, J&J, comprometiendo el trabajo de 200 colaboradores de gA que fueron reasignados a otros proyectos. Este hecho significó una revisión interna de los equipos de negocio de gA, lo que sacó a relucir que el cliente no estaba satisfecho con el desempeño de los colaboradores que desde gA daban soporte. Uno de los motivos de esta insatisfacción, era que el cliente notaba una falta de formación de estos, y que sus conocimientos no respondían a las demandas del mercado en términos de tecnología.⁵¹

En síntesis, los dos competidores tienen una fuerte presencia en el mercado internacional: en el caso de Accenture está instalada en 120 países. de esta manera le lleva una ventaja competitiva a gA que solo tiene presencia en 8 países. A su vez, los ingresos anuales netos de Accenture en el 2017 fueron de 34.9 billones mientras que gA obtuvo ingresos de 122,4 millones de ingresos⁵².

“gA elige diferenciarse por la calidad de sus servicios, que por el precio de estos servicios. Queda entonces en el cliente, elegir la calidad o el precio a pagar. El resto de la competencia, elige diferenciarse por el precio, ya que su capital humano se encuentra en la India, en donde la “mano de obra” es mucho menos costosa por el tamaño de estas empresas y por el contexto de ese país.”⁵³

⁵⁰ **IBM**. Página Oficial - IBM Argentina. [En línea] [Citado el: 12 de abril de 2019.] <https://www.ibm.com/ar-es>.

⁵¹ Testimonio de un ex miembro del equipo que daba soporte a J&J. Se consultó el 15 de agosto de 2019.

⁵² **Accenture**. Corporate Citizenship. [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <https://www.accenture.com/ar-es/company-skills-succeed>.

⁵³ Testimonio de un colaborador de gA en la unidad de negocio “Cuentas no globales”. Consultado el 1 de mayo de 2019.

COMPETENCIA		
Nombre	Servicios / Productos que ofrece	
Globant	<p>Digital Products</p> <ul style="list-style-type: none"> -UX Design -Mobile -Gaming -Big Data -IOT -Digital Content 	<p>Business Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> -Future of organizations -Process Automation -Product Acceleration -Agile Delivery -Artificial Intelligence -Consulting
Deloitte	<p>Consulting</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deloitte Analytics -Digital Enterprise 	<p>Task and Legal</p> <ul style="list-style-type: none"> -IFRS -Governance, Risk & Compliance (GRC)
	<p>Risk Advisory</p> <ul style="list-style-type: none"> -Finance Transformation 	<p>Financial Advisory</p> <ul style="list-style-type: none"> -Merge & Acquisitions -Infrastructure & Capital Projects (I&CP)
	<p>Audit & Assurance</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asesoramiento en materia de gobierno corporativo. 	
IBM	<p>Cloud</p> <ul style="list-style-type: none"> -IBM Cloud -IBM Watson Campaign Automation -IBM Cloud Virtual Servers -IBM Verse -IBM Journey Designer 	<p>Datos y analítica</p> <ul style="list-style-type: none"> -IBM SPSS Modeler -IBM Watson Analytics -IBM Cognos Analytics on Cloud -Infraestructura de TI -IBM Control Desk on Cloud -Rational Collaborative Lifecycle Management -IBM Workload Automation
Cognizant	<p>Cognizant Digital Business</p> <ul style="list-style-type: none"> -AI & Analytics 	<p>Cognizant Digital Operations</p> <ul style="list-style-type: none"> -Enterprise Services

	<ul style="list-style-type: none"> -Connected Products -Digital Engineering -Digital Strategy -Interactive 	<ul style="list-style-type: none"> -Industry & Platform Solutions -Intelligent Process Automation
	Cognizant Digital Systems & Technology	
	<ul style="list-style-type: none"> -Application Services -Cognizant Infrastructure Services -Core Modernization -Enterprise Application Services 	<ul style="list-style-type: none"> -Cloud Enablement -Cognizant Security -Digital Engineering -Quality Engineering & Assurance
Accenture	<ul style="list-style-type: none"> -Artificial Intelligence -Cloud -Future Workforce -Internet of Things 	<ul style="list-style-type: none"> -Blockchain -Cyber Resilient Business -Industry X.0 -Living Business
	Services	Solutions
LTI	<ul style="list-style-type: none"> -Automation -Cloud -Consulting -Infrastructure Management Services (IMS) -Assurance Services -Cyber Defense Resiliency Service -Application Management 	<ul style="list-style-type: none"> -Oracle -SAP -Salesforce -Microsoft Dynamics -Maximo -JD Edwards
	Digital	
	<ul style="list-style-type: none"> -Data & Analytics -Digital Interactive -Digital Integration 	<ul style="list-style-type: none"> -IOT -Mobility -Artificial Intelligence and Cognitive



4.2.3. PESTEL

Política

- Flexibilización laboral: Proyecto de ley promovido por el Presidente Mauricio Macri, para cambiar condiciones y políticas de los trabajadores. Los sindicatos la rechazan calificandola como una ofensiva para socavar sus derechos y condiciones laborales.⁵⁴
 - **De sancionarse esta medida, gA se vería obligada a rever sus políticas de RR.HH**
- Política impositiva: La presión tributaria argentina alcanza el 37% del PBI y, según un estudio del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF), es la que tuvo el mayor aumento de la región entre 2002 y 2016.⁵⁵
 - **En caso de continuar con esta corriente de políticas tributarias por parte del gobierno la empresa tendría que adaptarse a la presión impositiva resultante, siendo imposible proyectar a largo plazo, ya que un aumento tributario sobre el presupuesto ya efectuado afectaría directamente a las ganancias de la compañía.**
- Elecciones presidenciales de octubre: en caso de ganar la fórmula Fernández Fernández, hay posibilidad de que se revean los proyectos y programas llevados adelante por el gobierno de Mauricio Macri como históricamente pasó siempre en Argentina. Hay diálogo entre ambos candidatos pero Alberto Fernández declara que el modelo económico propuesto por Macri debe cambiar.⁵⁶
 - **gA podría verse perjudicado porque tiene como cliente al Ministerio de Producción y Trabajo y el Gobierno de Salta.**

⁵⁴**iprofesional.** *El FMI le recomendó a Macri más flexibilización laboral y apertura importadora.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.iprofesional.com/economia/275295-productividad-empleo-trabajo-El-FMI-le-recomendo-a-Macri-mas-flexibilizacion-laboral-y-apertura-importadora>

⁵⁵**iprofesional.** *Argentina, el país con la mayor carga impositiva de la región.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.iprofesional.com/impuestos/276628-impuestos-iva-inhibici%C3%B3n-de-bienes-Argentina-el-país-con-la-mayor-carga-impositiva-de-la-región>

⁵⁶**TN, Todo Noticias.** *En medio de las críticas de Alberto Fernández, el Gobierno busca acuerdos con la oposición por la deuda.* [En línea] [Citado el: 9 de septiembre de 2019.] https://tn.com.ar/politica/en-medio-de-las-criticas-de-alberto-fernandez-el-gobierno-busca-acuerdos-con-la-oposicion-por-la_991766

Economía

- Durante el primer trimestre del 2019, el peso argentino sufrió una devaluación del 15% y se espera que a fin de año alcance el 60% ⁵⁷
 - **gA se ve obligado a realizar una actualización salarial de sus empleados teniendo en cuenta el contexto económico del país y el malestar que esto provoca en ellos.**
- Se espera que la exportación de software suba más del 26% debido a la nueva cotización del dólar.⁵⁸
 - **Gran oportunidad financiera en este sector.**
- Tras las PASO, hubo un aumento del 25% en el tipo de cambio, lo que tuvo un impacto directo en la aceleración del índice de precios (IPC) de la economía, que se vio reflejado en la inflación mensual de 5,9% en septiembre y de 53,5% interanual, según Indec.⁵⁹
 - **Para el sector en general, la situación actual tiene un impacto económico bajo debido que para la industria tecnológica, el cambio de dólar lo beneficia debido a que la inversión no es en moneda argentina. Sin embargo, esta situación provoca que los ingresos de la compañía dependan más aún de sus servicios prestados al exterior para satisfacer la demanda salarial local. Además, si la inflación y las tasas de interés siguen en alza, cuando la industria ya no pueda pagar el salario promedio del sector, se prevé que se acrecentará el trabajo freelance que se mueve sin tributar.** ⁶⁰
- En el sector, competidores directos de Argentina, como Uruguay y Colombia, dejaron a tasa cero el impuesto a las ganancias para la industria. ⁶¹
 - **Esto complica al sector en cuanto a competitividad en el mercado. Por lo cual, la industria manifiesta la necesidad de poder acceder a créditos a tasas productivas.** ⁶²

⁵⁷ **GÓMEZ BLANCO, Daniel.** 2019. *El dólar saltó un 100% en 2018 y Argentina salió segunda en el mundial de la devaluación.* Ámbito Financiero. [En línea] 19 de abril de 2019. [Citado el: 20 de mayo de 2019.]

⁵⁸ **KANTOR, Damián.** *Software: "prevén una fuerte suba de las exportaciones".* Clarín. [En línea] [Citado el: 12 de abril de 2019.] https://www.clarin.com/economia/software-preven-fuerte-suba-exportaciones_0_HkKx8C_Vm.html.

⁵⁹ **La Nación.** *"Inflación. Llegó al 5.9%, el valor más alto en un año, y acumula 37.7% en 2019".* [En línea] [Citado el: 19 de octubre de 2019] <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar-la-inflacion-septiembre-fue-acumula-nid2297680>

⁶⁰ **Clarín.** *"La expectativa de inflación para todo 2019 subió a 36%".* [En línea] [Citado el: 19 de mayo de 2019.]

⁶¹ **ORIGILIA, Gabriela.** *Para la industria del software, las retenciones son "un impuesto a la inteligencia".* La Nación. [En línea] [Citado el: 19 de julio de 2019.] <https://www.lanacion.com.ar/2168832-para-industria-del-software-gravarla-es-poner>

Social

- Escasez de talento y falta de especialización dentro de la industria tecnológica⁶³
- Estar presente físicamente el 100% del tiempo es un requerimiento que está siendo reemplazado por el cumplimiento de objetivos.⁶⁴
- 9 de cada 10 jóvenes espera permanecer en su trabajo sólo por 3 años.⁶⁵
- Millenials priorizan el equilibrio entre la vida personal y laboral, el clima laboral y trabajar en proyectos que les interesen y motiven.⁶⁶
 - **5 factores que el área de Human Capital de gA debería tener en cuenta, sobretodo si busca disminuir la rotación de su personal.**
- Las Naciones Unidas junto a la Global Reporting Initiative (GRI) publicaron un nuevo manual llamado "*A Practical Guide to Defining Priorities and Reporting*". Este brinda herramientas para que las empresas puedan priorizar metas, establecer objetivos comerciales relacionados y medir e informar sobre el progreso alcanzado en relación a los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).⁶⁷
 - **Como gA ya utiliza los indicadores GRI tendría que adaptarse a este nuevo manual. Estos indicadores son "de negocios, sociales y ambientales"**
- En julio del 2018, Sistema B lanzó en Argentina el Índice de Triple Impacto Empresario. Se trata de una herramienta que busca medir el rol clave del mercado y del sector empresario en la construcción de valor social y ambiental para encontrar oportunidades de mejora.⁶⁸
 - **Este año gA comenzó su evaluación de los tracks "trabajadores, comunidad, gobernanza y medio ambiente" para crear su hoja de**

⁶² **La Política Online.** *Empresarios del software denuncian que las retenciones violan la ley de protección a esta industria* [En línea] [Citado el: 2 de abril de 2019.] <https://www.lapoliticaonline.com/nota/114966-empresarios-del-software-denuncian-que-las-retenciones-violan-la-ley-de-proteccion-a-esta-industria/>.

⁶³ **Clarín.** *Software: "prevén una fuerte suba de las exportaciones"*. [En línea] [Citado el: 12 de abril de 2019.] <https://www.cl>

⁶⁴ **El Cronista.** *¿Adiós a la retención de talentos?* [En línea] [Citado el: 22 de Agosto de 2018.] <https://www.cronista.com/management/Adios-a-la-retencion-de-talentos-20180822-0001.html>.

⁶⁵ **Infotechnology.** *La ley para reactivar el sector del Software le costará al gobierno 10 millones de dólares.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.infotechnology.com/negocios/La-ley-para-reactivar-el-sector-del-Software-le-costara-al-gobierno-10.000-millones-20190417-0004.html>.

⁶⁶ **Infotechnology.** *Los desafíos para retener talento en la era millennial.* [En línea] [Citado el: 2 de agosto de 2018.] <https://www.infotechnology.com/negocios/Los-desafios-para-retener-talento-en-la-era-millennial-20180608-0006.html>.

⁶⁷ **Tres Mandamientos.** *Se lanzó "Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide"*. [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.tresmandamientos.com.ar/nota/1234-se-lanzo-integrating-the-sdgs-into-corporate-reporting-a-practical-guide>.

⁶⁸ **Tres Mandamientos.** *Se lanzó "Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide"*. [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.tresmandamientos.com.ar/nota/1234-se-lanzo-integrating-the-sdgs-into-corporate-reporting-a-practical-guide>.

ruta e intentar certificar como Empresa B para 2019. Comunidad formar parte de las variables sociales.

- Zona donde se ubica la oficina matriz, se ve afectada para llegar a ella en situaciones donde se presentan manifestaciones y movilizaciones sociales, ya que está cerca del Obelisco, Congreso de la Nación y Plaza de mayo⁶⁹.

Tecnología

- Según una encuesta realizada por la multinacional Siemens⁷⁰:
 - Un 73% de las empresas argentinas hoy priorizan: la Internet de las Cosas, el software y las soluciones de computación en la nube. En comparación, en el mundo el foco está puesto en Inteligencia Artificial, Robótica e Impresión 3D.
 - Las principales barreras que impiden que el país persiga los mismos objetivos son: los costos operativos, de formación y de financiamiento.
 - En el país, un 73% de las empresas opta por elegir la Internet de las Cosas dado a que permite hacer más eficiente el uso de recursos y la mejora de procesos. En segundo lugar de preferencia, figuran el Software y las Aplicaciones con el 65 % y por último, el Cloud Consulting con un 62%.
 - **A nivel mundial, gA contaría con un offering que no cubre las principales tendencias del mercado. Sin embargo, la empresa ofrece los servicios más demandados dentro de la región.**
- La Inteligencia digital próximamente superará al Big Data en cuanto a lo que es análisis y aprendizaje sobre la información recolectada.⁷¹
 - **Tendencia de mercado que representa una gran oportunidad para que gA continúe desarrollándose dentro de esta área.**
- La empresa Kaspersky Lab durante su Octava Cumbre Latinoamericana de Analistas de Seguridad aseguró que el “cryptojacking” se sextuplico en la región durante el 2018. Uno de los grandes focos de interés para estos grupos de cibercriminales son los ambientes corporativos y centros de datos.⁷²

⁶⁹ **Sumario.** *Movilizaciones y piquetes: recomiendan evitar hoy el centro porteño.* [En línea] enero de 2019. [Citado el: 10 de marzo de 2019.] <https://sumario.com.ar/movilizaciones-piquetes-recomiendan-evitar-hoy-centro-porteno/>.

⁷⁰ **CANILLA, Flavio.** *La transformación digital argentina: más comercial que innovadora.* Apertura. [En línea] [Citado el: 20 de abril de 2019.] <https://www.apertura.com/negocios/La-transformacion-digital-argentina-mas-comercial-que-innovadora-20180802-0001.html>.

⁷¹ **Apertura.** *La transformación digital argentina: más comercial que innovadora.* [En línea] 2 de agosto de 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] <https://www.apertura.com/negocios/La-transformacion-digital-argentina-mas-comercial-que-innovadora-20180802-0001.html>.

⁷² **Ae Techno.** *ATAQUES CRIPTOMINEROS: Sus detecciones se sextuplicarán en Argentina.* [En línea] <https://tecnologia.americaeconomia.com/articulos/ataques-criptomineros-sus-detecciones-se-sextuplicaran-en-america-latina>.

- **Amenaza que enfrenta el sector a nivel global en cuanto a seguridad de datos.**
- La International Data Corporation (IDC) prevé que en Latinoamérica se aumentará la inversión en ciberseguridad un 12,5%. Así, se buscarán disminuir las fallas que se producen en la red de proveedores.⁷³
 - **Oportunidad para que gA extienda su offering hasta este servicio.**
- Según Harvard, más del 30% de los ejecutivos de las áreas de Retail y Tecnología de la Información pretenden invertir en acciones de realidad aumentada (AR) para 2020. Por su parte, la International Data Corporation (IDC) calcula que los minoristas que utilizan AR en las empresas aumentarán los niveles de satisfacción de los clientes en un 20% y la productividad de los empleados en un 15%.⁷⁴
 - **gA podría sumar la AR dentro de su offering y, de manera interna, integrarla en su área de RR.HH**

Ecología

- Lanzamiento del nuevo manual llamado “*A Practical Guide to Defining Priorities and Reporting*”⁷⁵ - También en variables sociales.
 - **Como gA ya utiliza los indicadores GRI tendría que adaptarse a este nuevo manual. Estos indicadores son “de negocios, sociales y ambientales”**
- La iniciativa VALOR RSE+Competitividad conformada por la AMIA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), lanzó una nueva una herramienta de Diagnóstico Empresarial Express en la Cadena de Valor. Con ella, se podrá conocer el nivel de madurez y calidad de la gestión sostenible a lo largo de todo el proceso productivo con el objetivo de favorecer el análisis y la toma de decisiones estratégicas.⁷⁶

⁷³**Ae Techno.** *Ciberseguridad en la cadena de proveedores, una prioridad gerencial.* [En línea] [Citado el: 18 de junio de 2019.]

⁷⁴**Decision Report.** *La realidad aumentada está revolucionando las ventas minoristas.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.decisionreport.com.br/varejo/realidade-aumentada-esta-revolucionando-as-vendas-no-varejo/>.

⁷⁵**Tres Mandamientos.** *Se lanzó "Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide".* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.tresmandamientos.com.ar/nota/1234-se-lanzo-integrating-the-sdgs-into-corporate-reporting-a-practical-guide>.

⁷⁶**Tres Mandamientos.** *VALOR RSE+Competitividad presentó una nueva herramienta de diagnóstico corporativo.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.tresmandamientos.com.ar/nota/1175-valor-rse-competitividad-presento-una-nueva-herramienta-de-diagnostico-corporativo>.

- En julio, en Sistema B lanzaron en Argentina el Índice de Triple Impacto Empresario.⁷⁷ - También en variables sociales.
 - **Este año gA comenzó su evaluación de los tracks “trabajadores, comunidad, gobernanza y medio ambiente” para crear su hoja de ruta e intentar certificar como Empresa B para 2019. Ambiente forma parte de las variables ecológicas.**

Legal

- Ley N° 26.692 Ley de Software: Genera estabilidad fiscal, permite un acceder a un bono de crédito fiscal que permite la cancelación de impuestos nacionales, y la desgravación sobre el Impuesto a las Ganancias⁷⁸. La normativa tiene fecha de vencimiento para el 31 de diciembre de 2019.
 - **Dicho régimen obliga a la organización a tener una mínima cantidad de empleados, la cual excede sus necesidades corporativas. Por lo cual, para gA sería un beneficio que la ley no se renueve.**
- Proyectos de Ley 2019:
 - Ley de Economía del Conocimiento (ver Anexo 7)
 - Creación del Programa de Estímulo a la Innovación y Desarrollo de Industriales Estratégicas para el Crecimiento Nacional – Argentina 2025 (ver Anexo 7)⁷⁹
 - Incentivo tributario al gasto de inversiones en investigación, desarrollo e innovación de las empresas (ver Anexo 7)⁸⁰
 - Creación Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de la Industria Argentina de Bienes Tecnológicos (ver Anexo 7)⁸¹

En líneas generales, dichas normativas buscan fomentar la generación de empleo calificado y la exportación de conocimiento a través de incentivos y beneficios impositivos. Además, les exigen a las organizaciones integrar, dentro

⁷⁷**Tres Mandamientos.** *Sistema B lanzó el Índice de Triple Impacto Empresario en Argentina.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.tresmandamientos.com.ar/nota/1197-sistema-b-lanzo-el-ndice-de-triple-impacto-empresario-en-argentina>.

⁷⁸**CESSI Argentina.** Cámara Argentina de la Industria del Software. *Ley de Software.* [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <https://cessi.org.ar/sobre-ley-de-software-1363/index.html>.

⁷⁹**ARGENTINA.** Congreso de la Nación. *Régimen de promoción de la economía del conocimiento* [En línea]. Proyecto de ley 1405-D-2019. [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/textoCompleto.jsp?exp=1405-D-2019&tipo=LEY>.

⁸⁰**ARGENTINA.** Congreso de la Nación. *Incentivo tributario al gasto de las inversiones en investigación, desarrollo e innovación de las empresas.* [En línea] Proyecto de ley 5652-D-2018. [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.diputados.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=5652-D-2018>.

⁸¹**ZAPATA, Lorena.** *La ley para reactivar el sector del Software le costará al gobierno 10 millones de dólares.* Infotechnology. [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.infotechnology.com/negocios/La-ley-para-reactivar-el-sector-del-Software-le-costara-al-gobierno-10.000-millones-20190417-0004.html>.

de su cadena de valor, los procesos de calidad, las actividades de investigación y desarrollo y la capacitación de recursos humanos.

- **De esta forma, a diferencia de la Ley de Software, gA contaría con un marco legal y fiscal favorable para poder invertir más en la formación y retención del talento.**
- En mayo de 2018, La Unión Europea (UE) lanzó el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR). Esta regulación tiene como objetivo proporcionarle a los consumidores un control adicional sobre sus datos personales recopilados digitalmente y se aplica a todas las empresas que realizan negocios con Europa o reciban datos de ciudadanos europeos. En Argentina, debido a la implementación del GDPR, sus regulaciones actuales pueden estar sujetas a revisión.⁸²
 - **Regulación que obliga al sector a tener un mayor control sobre los datos y se convierte en un respaldo que brinda a la empresa calidad en los servicios que otorga.**

4.2.4. Diamante de Porter

Condiciones de los factores: ⁸³⁸⁴

- Escasez de recursos humanos altamente calificados.
- Infraestructura de telecomunicaciones e informática adecuada.
- Costos y precios competitivos.
- Creciente aumento en las exportaciones.
- Marco legal que incentiva el desarrollo del sector. (Ley de Software + Proyecto de ley de Economía del Conocimiento)
- Asociaciones entre el gobierno, el sector académico y el sector empresario para impulsar el desarrollo de talentos.

⁸² **Ae Techno.** *La carrera por la protección de datos en América Latina.* [En línea] [Citado el: 20 de agosto de 2019.] <https://tecno.americaeconomia.com/opinion/la-carrera-por-la-proteccion-de-datos-en-america-latina>.

⁸³ **La Voz.** *La industria del "software" escapa al virus de la recesión.* [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <https://www.lavoz.com.ar/negocios/industria-del-software-escapa-al-virus-de-recesion..>

⁸⁴ **BOYADJIAN, Carlos.** *Servicios digitales los únicos privilegiado para recibir incentivos fiscales.* El Cronista. [En línea] [Citado el: 12 de abril de 2019.] <https://www.cronista.com/economiapolitica/Servicios-digitales-los-unicos-privilegiados-para-recibir-incentivos-fiscales-20190414-0017.html>.

Condiciones de la demanda interna:

- A pesar de la crisis económica del país, la demanda local continúa en aumento.
 - Los bancos y las compañías de telecomunicaciones son los principales clientes del sector.
 - La industria de la alimentación, la metalmecánica y el comercio apuestan por la tecnología 4.0 (IA,IOT,etc).

Industrias y actividades relacionadas:

- Industria audiovisual
- Biotecnología, neurotecnología e ingeniería genética
- Servicios geológicos y de prospección.
- Robótica, inteligencia artificial, Internet de las Cosas (IOT)
- Industria aeroespacial y satelital
- Nanotecnología y nanociencia.

Rivalidad en la industria:

- Competencia con gran notoriedad y presencia en el mercado internacional.
- Los principales competidores de gA (Accenture e IBM) cuentan con costos y precios más competitivos.

4.2.5. Análisis FODA

Fortalezas

- Sólida solvencia financiera: el 49% de sus ingresos son en dólares. *Pág. 8*
- Estrategia de negocio de triple impacto consolidada: Alto nivel de aplicación para ser empresa B *Pág 17*
- Gran nivel de experiencia en los servicios más demandados de la región. *Pág. 15*
- Alto grado de competitividad en el área de consultoría. *Pág 15*
- Buen clima laboral dentro de los equipos de trabajo pertenecientes a la misma área. *Pág. 16*
- Expansión de oficinas en EEUU. *Pág. 8*
- El uso proactivo de LinkedIn, lo convierte en el canal que más impresiones y engagement genera. *Pág. 25*

- Instagram es el canal que más creció dentro de este último semestre. *Pág. 25*
- Aumento de seguidores tanto en Instagram como en LinkedIn sin necesidad de pauta. *Pág. 25*
- Stand Up Meeting: vínculo cara a cara con los colaboradores. *Pág. 23*
- El newsletter del área Human Capital *What's up gA* logró tener un 85% de apertura desde su lanzamiento. *Pág. 16*

Oportunidades

- Aumento de la inversión en ciberseguridad dentro Latinoamérica. *Pág. 34*
- Aumento de la exportación de software. *Pág. 31*
- Incremento del uso de la inteligencia artificial para el análisis de datos. *Pág. 33*
- Creciente uso de la realidad aumentada en las áreas de Retail y Tecnología de la Información. *Pág. 34*
- Demanda de servicio en el exterior, lo que supone hoy el 65% de los ingresos de gA. *Pág. 8*
- Marco legal que promueve la inversión en formación y retención del talento. *Pág. 36*

Debilidades

- Precios poco competitivos en comparación al resto de la industria. *Pág. 20*
- Acciones de comunicación externa deficientes. *Pág. 17*
- Baja participación de mercado tanto a nivel nacional como internacional. *Pág. 26*
- Débil comunicación entre áreas. *Pág. 16*
- Rivalidad entre los 2 sectores de la empresa: el negocio y servicios compartidos. *Pág. 18*
- Falta de retención y atracción de talento. *Pág. 19*
- Incoherencia en la asignación de puestos. *Pág. 10*
- Ausencia de propósito corporativo. *Pág. 9*
- Falta de conocimiento sobre la identidad de la compañía. *Pág. 15*
- Percepción negativa de la compañía por parte de futuros talentos. *Pág. 23*
- Percepción negativa de los clientes sobre el nivel de formación de los colaboradores de gA. *Pág. 27*

Amenazas

- Escasez de talento especializado dentro de la industria tecnológica. *Pág. 32*
- Impuesto a las ganancias para la industria a tasa cero en Uruguay y Colombia. *Pág. 31*
- Cryptojacking (ciberataque). *Pág. 34*
- El Gobierno impulsa el establecimiento de la flexibilización laboral. *Pág. 30*
- Retenciones a la exportación dentro de la industria tecnológica a partir del 2019. *Pág. 35*
- Inflación del 53,5% anual vuelve a gA dependiente de la inversión extranjera. *Pág. 31*
- Renovación de la Ley de Software. *Pág. 35*
- Manifestaciones en la zona donde se encuentra la oficina de CABA. *Pág. 33*
- Devaluación del peso argentino afecta los sueldos. *Pág. 31*
- Cambio de gobierno podría afectar proyectos. *Pág. 30*
- Clientes insatisfechos por falta de formación de los colaboradores de gA. *Pág. 27*

4.3. Inventario de stakeholders

Realizamos un inventario de stakeholders utilizando la Teoría de los vínculos de GRUNIG & HUNT, 1984, a partir de una selección de aquellos con los que gA necesita mantener y mejorar su vínculo.

- Colaboradores: vínculo funcional (input)
- Accionistas: vínculo posibilitador
- Clientes: vínculo funcional (output)
- Gobierno: vínculo posibilitador
- Socios de negocio: vínculo funcional (output)
- Medios de comunicación: vínculo difuso
- Comunidad: vínculo normativo y difuso
- Cámaras y organizaciones del sector IT: vínculo normativo
- Proveedores: vínculo funcional (input)
- Competencia: vínculo normativo

4.4. Definición y criterios de apertura de stakeholders

Stakeholder	Definición	Criterio
Clientes	Persona física o jurídica que necesita orientación para crear, desarrollar e implementar iniciativas y soluciones digitales.	Serán considerados clientes aquellas organizaciones que operen en Argentina y a las cuales gA les proporcione un servicio de soporte y/o desarrollo desde sus oficinas de CABA y Tandil. Serán segmentados según el servicio o producto que gA les ofrece, bajo sus pilares del offering: Optimize, Innovate & Transform.
Colaboradores	Persona física que pone a disposición de gA su conocimiento y expertise a cambio de desenvolverse en un espacio de trabajo que ofrece tanto oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, como una retribución económica acorde al mercado.	Serán considerados colaboradores de gA, aquellas personas que trabajen en relación de dependencia dentro de las oficinas de CABA y Tandil. Los mismos serán segmentados según el tipo contrato que mantengan (indefinido o pasantía) y si trabajan en el sector de servicios compartidos (aquellas áreas que trabajan en la gestión interna de la compañía) o en proyectos de negocio (contacto directo con los clientes).
Accionistas	Persona física o jurídica que posee acciones de gA como empresa, y dichas acciones conllevan derechos económicos y de gestión sobre la sociedad.	Serán considerados accionistas aquellas personas que tengan derechos económicos y políticos sobre la empresa Decision Support SA, región Argentina.
Gobierno	Funcionarios del sector público que dependen de un Ministerio.	Serán considerados los funcionarios que trabajen en el Ministerio Nacional de Producción y Trabajo, el Ministerio de Educación y el Ministerio de Hacienda, que trabajen con políticas relacionadas a la

		educación, el trabajo, la energía, la tecnología, la innovación y la exportación de conocimiento. Serán tenidos en cuenta los cargos mayores o iguales a los de secretarios. Asimismo, serán tomados los organismos descentralizados que se especializan en educación, tecnología e innovación.
Socios del negocio	Según la RAE ⁸⁵ , un socio institucional es “una persona jurídica que no aporta capital a la compañía o empresa, sino servicios o pericia personales, para tener alguna participación en las ganancias.”	<p>Serán consideradas las organizaciones dedicadas al diseño de productos digitales que junto a gA conforman un ecosistema digital que brinda soluciones en Ciencia de datos y Aprendizaje Automático, Inteligencia de procesos, Migración a la nube y Ciberseguridad. Serán segmentados según el trabajo en conjunto que realice con gA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CLOUD JOURNEY - DATA SCIENCE & MACHINE LEARNING - DIGITAL TECHNOLOGIES - DIGITAL VENTURES - DIGITAL AMS - TRANSFORMATION CONSULTING - PROCESS INTELLIGENCE - INNOVATION PLATFORMS
Comunidad	Población que tiene la capacidad de influir positivamente o en detrimento de una corporación y que pertenece o no al área demográfica de operación de la misma.	<p>Se clasificará a la comunidad de gA en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Comunidad educativa</u>: incluirá al conjunto de estudiantes de universidades, escuelas y centros terciarios que pertenezcan a la zona de CABA y Tandí y que, a su vez, gA mantenga un vínculo con ellos. - <u>Comunidad de impacto</u>: asociaciones

⁸⁵ Real Academia Española. Socio, a. [En línea] [Citado el: 3 de abril de 2019.] <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=socio>.

		<p>civiles que aborden tanto la inclusión educativa y laboral, como temáticas ambientales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Comunidad comercial</u>: locales comerciales que se encuentren alrededor de las oficinas de CABA y Tandil.
Medios de comunicación	Canal de comunicación a través del cual un mensaje tiene la posibilidad de ser transmitido a una audiencia específica o masiva.	Serán tenidos en cuenta sólo los medios de comunicación gráficos y digitales en los cuales se mencione a gA o mantengan un contacto frecuente con la organización. A su vez, se considerarán solamente las secciones relacionadas al sector IT o al ambiente corporativo.
Cámaras y organizaciones del sector IT	Entidades gremiales del sector empleador que reúnen a empresas de una misma actividad. Estas pueden agruparse en cámaras o federaciones, por sector o región; ⁸⁶	Serán consideradas las cámaras y organizaciones del sector IT que en la actualidad mantienen un vínculo legítimo con gA. Las mismas serán clasificadas según su país de origen, teniendo en cuenta Argentina, México y Estados Unidos.
Proveedores	Aquellas organizaciones que proporcionan un producto o servicio que satisface una necesidad de gA en diferentes ámbitos.	Serán considerados todos los proveedores que gA contrata para satisfacer necesidades organizacionales.
Competencia	Aquellas organizaciones que ofrecen los mismos servicios y productos que gA, satisfaciendo la necesidad del mismo público.	Serán considerados todas las organizaciones que gA considere como competencia directa.

⁸⁶ **ARGENTINA.** Ministerio de Producción y Trabajo. *Cámaras empresarias*. [En línea] <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/camarasempresarias>.

4.5. Apertura de stakeholders

1. Gobierno

1.1 Poder Ejecutivo Nacional

1.1.1 Ministerio de Hacienda

1.1.1.1 Unidad de coordinación general

1.1.1.2 Secretaría legal y administrativa

1.1.1.2.1 Subsecretaría de administración y normativa patrimonial

1.1.1.2.2 Subsecretaría de asuntos contenciosos

1.1.1.2.3 Subsecretaría de asuntos de regulación financiera

1.1.1.3 Secretaría de Hacienda

1.1.1.3.1 Subsecretaría de presupuesto

1.1.1.4 Secretaría de participación público privada

1.1.1.4.1 Dirección de proyectos de energía

1.1.1.5 Secretaría de Finanzas

1.1.1.5.1 Subsecretaría de Financiamiento y servicios financieros

1.1.1.6 Secretaría de Energía y Minería

1.1.1.6.1 Subsecretaría legal

1.1.1.6.2 Subsecretaría de recursos hidrocarburíficos

1.1.1.6.3 Subsecretaría de Energía Eléctrica

1.1.1.6.4 Subsecretaría de Energías Renovables

1.1.1.6.5 Subsecretaría de ahorro y eficiencia energética

1.1.1.7 Secretaría de coordinación de planeamiento energético

1.1.1.8 Secretaría de coordinación de política energética

1.1.2 Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología

1.1.2.1 Secretaría de innovación y calidad educativa

1.1.2.2 Secretaría de gestión educativa

1.1.2.2.1 Dirección de becas educativas

1.1.2.2.2 Dirección de fortalecimiento educativo territorial

1.1.2.3 Secretaría de políticas universitarias

1.1.2.3.1 Dirección de desarrollo universitario y voluntariado

- 1.1.2.3.2 Dirección de planificación y coordinación de políticas universitarias
- 1.1.2.4 Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
- 1.1.2.5 Secretaría de Gobierno de Cultura
- 1.1.2.6 Organismo desconcentrado: INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica)
- 1.1.2.7 Organismo descentralizado: CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas)
- 1.1.3 Ministerio de Producción y Trabajo
 - 1.1.3.1 Secretaría de integración productiva
 - 1.1.3.2 Secretaría de comercio
 - 1.1.3.3 Secretaría de industria
 - 1.1.3.4 Secretaría de gobierno de trabajo y empleo
 - 1.1.3.5 Secretaria de seguridad social
 - 1.1.3.6 Secretaría de empleo
 - 1.1.3.7 Secretaría de trabajo
 - 1.1.3.8 Secretaría de gobierno de agroindustria
 - 1.1.3.9 Secretaría de gobierno de ambiente y desarrollo sustentable
 - 1.1.3.10 Secretaría de política ambiental en recursos naturales
 - 1.1.3.11 Secretaría de cambio climático y desarrollo sustentable
 - 1.1.3.12 Secretaría de control y monitoreo ambiental

2. Clientes

2.1 Se les ofrece servicios de Optimize

- 2.1.1 Arcor Argentina
- 2.1.2 Baxalta
- 2.1.3 Banco Galicia
- 2.1.4 Medtronic
- 2.1.5 J&J
- 2.1.6 Tenaris
- 2.1.7 Pepsico
- 2.1.8 Equifax
- 2.1.9 Telecom
- 2.1.10 Metlife
- 2.1.11 Yamana

2.2 Se les ofrece servicios de Transform

- 2.2.1 Arcor Argentina
- 2.2.2 Banco Columbia
- 2.2.3 Danone
- 2.2.4 J&J
- 2.2.5 Banco Galicia
- 2.2.6 Telecom
- 2.2.7 Dia Argentina
- 2.2.8 Metlife

2.3 Se les ofrece productos de Innovate

- 2.3.1 Dia Argentina
- 2.3.2 YPF
- 2.3.3 J&J
- 2.3.4 La Segunda

3. Colaboradores

3.1 Colaboradores de CABA en relación de dependencia

3.1.1 Colaboradores de CABA que trabajan en el sector de servicios compartidos

3.1.1.1 Colaboradores de CABA que tienen contrato indefinido

3.1.1.2 Colaboradores de CABA que tienen contrato pasantía

3.1.2 Colaboradores de CABA que trabajan en proyectos de negocio

3.1.2.1 Colaboradores de CABA que tienen contrato indefinido

3.1.2.2 Colaboradores de CABA que tienen contrato pasantía

3.2 Colaboradores de Tandil en relación de dependencia

3.2.1 Colaboradores de Tandil que trabajan en el sector de servicios compartidos

3.2.1.1 Colaboradores de Tandil que tienen contrato indefinido

3.2.1.2 Colaboradores de Tandil que tienen contrato pasantía

3.2.2 Colaboradores de Tandil que trabajan en proyectos de negocio

3.2.2.1 Colaboradores de Tandil que tienen contrato indefinido

3.2.2.2 Colaboradores de Tandil que tienen contrato pasantía

4. Accionistas

La empresa se reserva los datos relacionados a sus accionistas por temas de confidencialidad.

5. Socios del negocio

5.1 CLOUD JOURNEY

5.1.1 Amazon Web Services

5.1.2 Microsoft Azure

- 5.1.3 Cisco
- 5.1.4 Oracle Cloud
- 5.1.5 Rackspace
- 5.1.6 SAP HANA Enterprise Cloud

5.2 DATA SCIENCE & MACHINE LEARNING

- 5.2.1 Aristas
- 5.2.2 Amazon Web Services
- 5.2.3 Dremio
- 5.2.4 Hortonworks
- 5.2.5 Oracle
- 5.2.6 SAP HANA

5.3 DIGITAL TECHNOLOGIES

- 5.3.1 Beereal
- 5.3.2 Cepit
- 5.3.3 Digital Ocean
- 5.3.4 Intermedia
- 5.3.5 Pladema
- 5.3.6 Rackspace
- 5.3.7 Udemy

5.4 DIGITAL VENTURES

- 5.4.1 ArstSEC
- 5.4.2 Cisco
- 5.4.3 Octagon
- 5.4.4 Peterson Control Union

5.5 DIGITAL AMS

- 5.5.1 Automation Anywhere
- 5.5.2 Oracle
- 5.5.3 ProcessGold
- 5.5.4 SAP

5.6 TRANSFORMATION CONSULTING

- 5.6.1 Abeam Consulting
- 5.6.2 Bearing Point
- 5.6.3 PCG
- 5.6.4 WestMonroe

5.7 PROCESS INTELLIGENCE

- 5.7.1 Automation Anywhere
- 5.7.2 ProcessGold

5.7.3 Software

5.8 INNOVATION PLATFORMS

5.8.1 Apeiron

5.8.2 Neti

5.8.3 Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación

5.8.4 Universidad San Andrés

5.8.5 UNICEN, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Bs. As.

6. Comunidad

6.1 Comunidad comercial

6.1.1 Comercios adheridos al paquete de beneficios de gA - CABA

6.1.1.1 Del Toro Burger - Sucursales CABA

6.1.1.2 Café Martinez

6.1.1.3 Havanna - Sucursal Lima 281

6.1.1.4 Estacionamiento - Alsina 1446

6.1.4 Comercios adheridos al paquete de beneficios de gA – Tandil

6.1.4.1 Motus Gym - Av. Avellaneda 721

6.1.4.2 Brothers Bar

6.1.4.3 OGHAM

6.1.4.4 Havanna - Pinto 674

6.1.4.5 Las Crepas - Alem 655

6.1.5 Comunidad educativa:

6.1.5.1 UADE - Universidad Argentina de la Empresa

6.1.5.2 UAI - Universidad Abierta Interamericana

6.1.5.3 UNICEN

6.1.5.4 Universidad del CEMA

6.1.5.5 Universidad de Palermo

6.1.6 Centros de educación terciaria

6.1.6.1 Digital House

6.1.6.2 Educación IT - Sedes CABA y Tandil

6.1.7 Escuelas secundarias de la Provincia y Ciudad Autónoma de Bs. As.

6.1.7.1 Escuela Polimodal N° 14 "DR. TRISTAN ACHAVAL RODRIGUEZ"

6.1.7.2 EEP N° 770 Gobernador Julio de Vedia

6.1.7.3 Escuela de Educación Secundaria N°33

- 6.1.7.4 Escuela Ministro Zarini, Villa Cacique
- 6.1.7.5 Escuela N°1
- 6.1.7.6 Escuela N°10, Diego Estanislao de Zavaleta
- 6.1.7.7 Escuela Pública N°60
- 6.1.7.8 Escuela República de México, Benito Juarez
- 6.1.7.9 Escuela Rural N°28
- 6.1.7.10 Escuela de Maestros de la ciudad de Buenos Aires
- 6.1.7.11 ET N°1
- 6.1.7.12 ET N°12
- 6.1.7.13 ET N°21
- 6.1.7.14 ET N°26
- 6.1.7.15 ET N°3
- 6.1.7.16 ET N°32
- 6.1.7.17 ET N°35
- 6.1.7.18 ET N°36
- 6.1.7.19 ET N°37
- 6.1.7.20 ET N°7
- 6.1.7.21 ETN° 24
- 6.1.7.22 Instituto Madre Rafaela
- 6.1.7.23 Escuela Santo Domingo Savio
- 6.1.7.24 ETN° 5
- 6.1.7.25 Escuela Comercial N° 6 "América"

6.2 Comunidad de impacto

6.2.1 Organizaciones sociales civiles de CABA y Tandil

- 6.2.1.1 Fundación Cimientos
- 6.2.1.2 Fundación Reciduca
- 6.2.1.3 Fundación Pescar
- 6.2.1.4 Puerta 18
- 6.2.1.5 Fundación Loma Negra
- 6.2.1.6 Asociación Conciencia
- 6.2.1.7 Banco de Sangre Hospital Garrahan
- 6.2.1.8 Fundación San Genaro
- 6.2.1.9 Banco de Alimentos Tandil
- 6.2.1.10 Fundación Casa Grande
- 6.2.1.11 Médicos sin Fronteras
- 6.2.1.12 AEA
- 6.2.1.13 Fundación IDEL

- 6.2.1.14 Sistema B
- 6.2.1.15 Frente joven
- 6.2.1.16 Comedor Fantasía de Colores
- 6.2.1.17 Barrio Graduados, Tandil

7. Medios de comunicación⁸⁷

7.1. Medios gráficos del sector IT

7.1.1. Ámbito Financiero

7.1.1.1. Dirección Periodística

7.1.1.1.1. Edición General

7.1.1.1.1.1. Redacción - Sección Economía

7.1.1.1.1.2. Redacción - Sección Finanzas

7.1.1.1.1.3. Redacción - Sección Política

7.1.1.1.1.4. Redacción - Sección Negocios

7.1.1.1.2. Gerencia Comercial

7.1.2. El Cronista Comercial

7.1.2.1. Dirección Periodística

7.1.2.1.1. Jefatura de Redacción

7.1.2.1.1.1. Edición General

7.1.2.1.2. Edición de Revistas y Suplementos

7.1.2.1.2.1. Redacción - Clase Ejecutiva

7.1.2.1.2.2. Redacción - Suplementos

7.1.2.1.2.3. Redacción - Infotechnology

7.1.2.1.2.4. Redacción - Apertura

7.1.3. La Nación

7.1.4. Dirección Periodística

7.1.4.1. Secretaría General de Redacción

7.1.4.1.1. Prosecretaría de Redacción

7.1.4.1.1.1. Edición General

7.1.4.1.1.1.1. Sección Economía y Negocios

7.1.4.1.1.1.2. Sección Sociedad

7.1.4.1.1.1.3. Sección Política

7.1.4.1.1.1.4. Sección Tecnología

7.1.4.1.1.1.5. Sección Agenda Vida Digital

7.1.5. Diario Perfil

7.1.5.1. Dirección Ejecutiva

⁸⁷ **Total Medios.** *Medios y Agencias.* [En línea] agosto de 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://www.totalmedios.com/>.

- 7.1.5.2. Edición General
 - 7.1.5.2.1. Secretaría de Redacción
- 7.1.5.3. Edición de Revistas
 - 7.1.5.3.1. Redacción
- 7.1.5.4. Área Comercial
 - 7.1.5.4.1. Gerencia Comercial
 - 7.1.5.4.2. Gerencia de Ventas de Publicidad Digital
 - 7.1.5.4.3. Gerencia de Marketing Digital
- 7.1.6. Diario Clarín.
 - 7.1.6.1. Dirección Periodística e Institucional
 - 7.1.6.2. Edición General
 - 7.1.6.2.1. Sección Sociedad
 - 7.1.6.2.1.1. Redacción
 - 7.1.6.2.2. Sección Tecnología
 - 7.1.6.2.2.1. Redacción
 - 7.1.6.2.3. Sección Economía
 - 7.1.6.2.3.1. Redacción
 - 7.1.6.2.4. Sección Pymes
 - 7.1.6.2.4.1. Redacción
 - 7.1.6.2.5. Sección Política
 - 7.1.6.2.5.1. Redacción
 - 7.1.6.3. Dirección Comercial y de Ventas
 - 7.1.6.3.1. Área de Desarrollo Comercial Digital
 - 7.1.6.3.2. Área de Marketing Comercial
 - 7.1.6.3.3. Área de Operaciones Comerciales
 - 7.1.6.3.4. Área de Planeamiento Comercial

7.2. Medios digitales del sector IT

- 7.2.1. Ámbito Financiero (Online)
 - 7.2.1.1.1.1. Redacción - Sección Economía
 - 7.2.1.1.1.2. Redacción - Sección Finanzas
 - 7.2.1.1.1.3. Redacción - Sección Política
 - 7.2.1.1.1.4. Redacción - Sección Negocios
- 7.2.2. El Cronista Comercial (Online)
 - 7.2.2.1. Edición General
 - 7.2.2.1.1. Redacción
 - 7.2.2.1.2. Área de procesamiento de Imagen y sonido
 - 7.2.2.2. Dirección comercial

- 7.2.2.2.1. Área de Desarrollo comercial multiplataforma
- 7.2.2.2.2. Área de Administración comercial
- 7.2.3. La Nación (Online)
 - 7.2.3.1. Edición Web
 - 7.2.3.1.1. Sección Tecnología
 - 7.2.3.1.2. Sección Economía y Negocios
 - 7.2.3.1.3. Sección Política
- 7.2.4. América Economía
 - 7.2.4.1. Edición General
 - 7.2.4.1.1. Edición Ejecutiva - Chile
 - 7.2.4.1.2. Edición Ejecutiva - Perú
 - 7.2.4.1.3. Edición Ejecutiva - México
 - 7.2.4.1.4. Edición Ejecutiva - Ecuador
 - 7.2.4.1.5. Edición Ejecutiva - Colombia
 - 7.2.4.1.6. Edición Ejecutiva - Bolivia y Paraguay
 - 7.2.4.1.7. Edición Ejecutiva - España
 - 7.2.4.1.8. Edición Ejecutiva - Brasil
 - 7.2.4.2. Edición de Contenidos Digitales
 - 7.2.4.2.1. Sección AE
 - 7.2.4.2.2. Sección MBA
 - 7.2.4.2.3. Sección AE Tecno
 - 7.2.4.3. Departamento Comercial y de Ventas
- 7.2.5. Profesional
 - 7.2.5.1. Dirección Periodística
 - 7.2.5.2. Secretaría de Redacción
 - 7.2.5.2.1. Subsecretaría de Redacción
 - 7.2.5.2.1.1. Edición General
 - 7.2.5.2.1.1.1. Sección Economía
 - 7.2.5.2.1.1.2. Sección Política
 - 7.2.5.2.1.1.3. Sección Finanzas
 - 7.2.5.2.1.1.4. Sección Impuestos
 - 7.2.5.2.1.1.5. Sección Legales
 - 7.2.5.2.1.1.6. Sección Negocios
 - 7.2.5.2.1.1.7. Sección Tecnología
 - 7.2.5.2.1.1.8. Sección Comex
 - 7.2.5.2.1.1.9. Sección Management
 - 7.2.5.3. Dirección Comercial

- 7.3. Infobae
 - 7.3.1. Dirección Periodística
 - 7.3.1.1. Edición General
 - 7.3.1.1.1. Sección Economía
 - 7.3.1.1.2. Sección Sociedad
 - 7.3.1.1.3. Sección Tecno
 - 7.3.1.1.4. Sección Política
 - 7.3.1.2. Dirección Comercial y Ventas
- 7.4. Diario Clarin (Online)
 - 7.4.1. Edición de Contenidos Online
 - 7.4.1.1. Redacción - Tecnología
 - 7.4.1.2. Redacción - Política
 - 7.4.1.3. Redacción - Sociedad
 - 7.4.1.4. Redacción - Economía
 - 7.4.1.5. Redacción - Pymes
- 7.5. Diario Perfil (Online)
 - 7.5.1. Edición de Perfil.com
 - 7.5.1.1. Redacción
 - 7.5.2. Edición de Exitoína
 - 7.5.2.1. Redacción

8. Cámaras y organizaciones del sector IT

- 8.1 Argentina
 - 8.1.1 Argencón
 - 8.1.2 CESSI (Cámara de Empresas de Software & Servicios Informáticos)
 - 8.1.3 CEPIT (Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil)
- 8.2 Mexico
 - 8.2.1 Cámara de Comercio Franco Mexicana
 - 8.2.2 AMITI
- 8.3 Estados Unidos
 - 8.3.1 AmCham (Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América en Argentina)
 - 8.3.2 Council of Americas

4.6. Descripción situacional de los stakeholders

Se definió una variable con su correspondiente definición y, a su vez, los indicadores de cada variable con sus respectivas definiciones.

Gobierno

Variable	Definición	Indicador	Definición del indicador
Frecuencia de contacto	Número de veces que los funcionarios se contactan con la organización. Entendiendo por contacto al mail, reunión o llamado telefónico.	Frecuente	3 contactos o más por año
		Eventual	2 contactos por año
		Esporádico	1 contacto por año
		Nulo	Ningún contacto
Relevancia de vínculo	Nivel de impacto de las decisiones gubernamentales que afecten específicamente a la industria o a gA en particular.	Alto	Afecta el accionar de la industria y/o de la compañía a corto plazo
		Medio	Afecta el accionar de la industria y/o de la compañía a mediano plazo
		Bajo	Afecta el accionar de la industria y/o de la compañía a largo plazo
Nivel de interés	Grado de necesidad por adquirir los servicios y/o productos de gA.	Alto	Necesidad de adquirir 2 o más servicios y/o productos
		Medio	Necesidad de adquirir un servicio y/o producto
		Nulo	Sin necesidad de adquirir un servicio y/o producto
Conocimiento de la	Grado de información que se tiene de la	Profundo	Se conoce todo acerca de la organización:

organización	organización		historia, misión, visión, valores
		Medio.	Se conocen sólo algunas actividades de gA (rubro, actividades y alianzas)
		Básico	No se conoce o se conoce poco acerca de gA en general.
Dimensión estratégica	Nivel de relevancia para el desarrollo del negocio	Estratégico	Fundamental para el desarrollo del negocio
		Táctico	Importancia relativa para el desarrollo del negocio
		Coyuntural	No suele ser relevante en el desarrollo del negocio

Cientes

Variable	Definición	Indicador	Definición del indicador
Frecuencia de soporte	Frecuencia con la cual el cliente le carga tickets a gA solicitando soporte en servicio y/o producto.	Permanente	100 o más tickets por mes.
		Esporádico	50 o más tickets por mes.
		Ocasional	10 o menos tickets por mes.
Impacto financiero	Costo monetario que supone la contratación de un producto y/o servicio de gA. Teniendo en cuenta que el producto es más caro que un servicio.	Alto	Contratación de producto y servicio.
		Medio	Contratación de producto.
		Bajo	Contratación de servicio.

Nivel de interés	Grado de necesidad por adquirir servicios y/o productos que ofrece gA.	Alto	Necesidad de adquirir 3 o más servicios y/o productos
		Medio	Necesidad de adquirir 2 servicios y/o productos
		Bajo	Necesidad de adquirir sólo un servicio y/o producto.
Antigüedad del vínculo	Cantidad de años que tiene el vínculo entre gA y el cliente.	Alto	Entre 21 y 26 años.
		Medio	Entre 10 y 20 años.
		Bajo	Entre 1 y 9 años.
Frecuencia de contacto	Tipo de comunicación existente entre gA y el cliente.	Permanente	2 o más veces por semana
		Esporádico	1 vez por semana
		Ocasional	1 vez por mes
Dimensión estratégica	Nivel de relevancia para el desarrollo del negocio	Estratégico	Fundamental para el desarrollo del negocio
		Táctico	Importancia relativa para el desarrollo del negocio
		Coyuntural	No suele ser relevante en el desarrollo del negocio



Colaboradores

Variable	Definición	Indicador	Definición del indicador
Antigüedad en la compañía	Cantidad de años que llevan en gA	Alto	5 o más años en gA
		Medio	de 2 a 4 años en gA
		Bajo	de 6 meses a 1 año en gA
Nivel de engagement	Grado de participación de los empleados en actividades de cultura y de sustentabilidad propuestas por gA.	Alto	70% o más de asistencia en las actividades.
		Medio	Asistencia del 40% al 69% de las actividades.
		Bajo	Asistencia en menos del 39% de las actividades.
Nivel de satisfacción	Grado de conformidad con respecto a las actividades de engagement y sustentabilidad propuestas por gA.	Alto	70% o más de satisfacción
		Medio	Satisfacción respecto al 40% al 69% de las actividades
		Bajo	Satisfacción en menos del 39% de las actividades.
Nivel de rendimiento anual	Promedio alcanzado en la evaluación de desempeño 360° del colaborador. Los índices que se toman en cuenta son la autoevaluación, la evaluación del líder y la evaluación de los pares de la célula.	Alto	Promedio entre 4 y 5.
		Medio	Promedio entre 2 y 3,
		Bajo	Promedio de 1.
Dimensión	Nivel de relevancia para	Estratégico	Fundamental para el

estratégica	el desarrollo del negocio		desarrollo del negocio
		Táctico	Importancia relativa para el desarrollo del negocio
		Coyuntural	No suele ser relevante en el desarrollo del negocio

Socios del Negocio

Variable	Definición	Indicador	Definición del indicador
Frecuencia de contacto	Frecuencia con la cual el socio de negocio se comunica con gA	Permanente	1 vez por semana.
		Esporádico	1 vez al mes.
		Ocasional	1 vez cada 6 meses.
Relevancia del vínculo	Cantidad de servicios que el socio de negocio ofrece junto a gA.	Alto	Ofrece 3 o más servicios.
		Medio	Ofrece 2 servicios.
		Bajo	Sólo ofrece 1 servicio.
Antigüedad del vínculo	Cantidad de años que tiene el vínculo entre gA y el socio de negocio.	Alto	Entre 21 y 26 años.
		Medio	Entre 10 y 20 años.
		Bajo	Entre 1 y 9 años.
Dimensión estratégica	Nivel de relevancia para el desarrollo del negocio	Estratégico	Fundamental para el desarrollo del negocio
		Táctico	Importancia relativa para el desarrollo del negocio
		Coyuntural	No suele ser relevante en el desarrollo del negocio

Cámaras y Organizaciones del sector IT

Variable	Definición	Indicador	Definición del indicador
Frecuencia de contacto	Frecuencia con la cual las cámaras y/o organizaciones del sector IT se comunican con gA	Frecuente	Contacto semanal
		Eventual	Contacto mensual
		Esporádico	Contacto anual
Grado de participación	Nivel de convocatoria a gA en los eventos realizados por las cámaras y/o organizaciones del sector IT (capacitaciones, jornadas de actualización, presentaciones, lanzamientos, etc.)	Alta	Asistencia a más del 80% de los eventos.
		Media	Entre el 50% y el 80% de asistencia a los eventos.
		Baja	Menos del 50% de asistencia.
		Nula	0% de asistencia a los eventos.
Actitud de las cámaras y/o organizaciones del sector	Postura que mantienen las cámaras y/o organizaciones del sector IT hacia gA en una situación de conflicto.	Positiva	Apoyan a gA siempre que sea necesario.
		Neutral	Se mantienen al margen del conflicto.
		Negativa	Inician el conflicto o actúan en contra de gA
Antigüedad del vínculo	Cantidad de años que tiene el vínculo entre gA y las cámaras y/o organizaciones del sector IT.	Alto	Entre 21 y 26 años.
		Medio	Entre 10 y 20 años.
		Bajo	Entre 1 y 9 años.
Dimensión estratégica	Nivel de relevancia para el desarrollo del negocio	Estratégico	Fundamental para el desarrollo del negocio

		Táctico	Importancia relativa para el desarrollo del negocio
		Coyuntural	No suele ser relevante en el desarrollo del negocio

Medios de comunicación

Variable	Definición	Indicador	Definición del indicador
Origen del vínculo	Surgimiento de la relación entre el medio y la compañía.	Proactivo	Contacto iniciado por parte de la compañía.
		Reactivo	Contacto generado por parte de los medios
		Nulo	No existe contacto entre el medio y la compañía.
Nivel de interés	Grado de necesidad por adquirir información sobre el sector o los servicios y/o productos que ofrece gA.	Alto	Considera a gA como una fuente de información relevante.
		Medio	Considera a gA como fuente de información de forma esporádica.
		Nulo	No considera a gA como fuente de información.
Frecuencia de cobertura	Cantidad de publicaciones realizadas por mes donde se mencione a gA.	Alta	Una publicación por mes
		Media	Una publicación cada 6 meses
		Baja	Una publicación al año
		Inexistente	El medio no publica sobre gA.

Tipo de cobertura	Ponderación que realiza el medio en sus publicaciones sobre la organización.	Positivas	Cobertura a favor de gA.
		Negativas	Cobertura en contra de gA
		Neutrales	Cobertura que no toma postura positiva ni negativa sobre gA.
Dimensión estratégica	Nivel de relevancia para el desarrollo del negocio	Estratégico	Fundamental para el desarrollo del negocio
		Táctico	Importancia relativa para el desarrollo del negocio
		Coyuntural	No suele ser relevante en el desarrollo del negocio

Comunidad

Variable	Definición	Indicador	Definición del indicador
Origen del vínculo	Surgimiento de la relación entre la comunidad y gA.	Proactivo	Contacto iniciado por parte de la compañía.
		Reactivo	Contacto generado por parte de la comunidad.
Nivel de interés	Grado de necesidad por establecer y/o mantener un vínculo con gA.	Alto	Fundamental para satisfacer los intereses y/o necesidades de la comunidad.
		Medio	Relevante pero no fundamental para satisfacer los intereses y/o necesidades de la comunidad.
		Nulo	No es necesario para satisfacer los intereses y/o necesidades de la comunidad.

Frecuencia de contacto	Frecuencia con la cual la comunidad se comunica con gA	Alto	1 contacto por mes
		Medio	1 contacto cada 6 meses
		Bajo	1 contacto por año
Actitud de la comunidad	Posición tomada por la comunidad hacia gA	Aliada	Actúan a favor de la gA.
		Neutra	No actúan ni a favor ni en contra de gA.
		Enemiga	Actúan en contra de gA
Dimensión estratégica	Nivel de relevancia para el desarrollo del negocio	Estratégico	Fundamental para el desarrollo del negocio
		Táctico	Importancia relativa para el desarrollo del negocio
		Coyuntural	No suele ser relevante en el desarrollo del negocio



4.7. Jerarquización de stakeholders e identificación de públicos

Adaptamos el modelo de Villafañe, tomando como referencia los indicadores anteriormente mencionados para priorizar nuestros stakeholders e identificar a nuestros públicos.

Gobierno	Frecuencia de contacto	Relevancia del vínculo	Nivel de interés	Conocimiento de la organización	Dimensión Estratégica
Poder Ejecutivo Nacional					
Ministerio de Hacienda	Nula	Alto	Nulo	Básico	Estratégico
<i>Secretaría legal y administrativa</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
Subsecretaría de administración y normativa patrimonial	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
Subsecretaría de asuntos contenciosos	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
Subsecretaría de asuntos de regulación financiera	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Secretaría de Hacienda</i>	Esporádico	Medio	Nulo	Medio	Táctico
Subsecretaría de presupuesto	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
Secretaría de participación público privada	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Dirección de proyectos de energía</i>	Esporádico	Medio	Nulo	Medio	Táctico

<i>Secretaría de Finanzas</i>	Esporádico	Medio	Nulo	Medio	Táctico
<i>Subsecretaría de Financiamiento y servicios financieros</i>	Eventual	Medio	Nulo	Medio	Táctico
<i>Secretaría de Energía y Minería</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Subsecretaría legal</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Subsecretaría de recursos hidrocarburíferos</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Subsecretaría de Energía Eléctrica</i>	Eventual	Medio	Nulo	Medio	
<i>Subsecretaría de Energías Renovables</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Subsecretaría de ahorro y eficiencia energética</i>	Eventual	Medio	Nulo	Medio	
<i>Secretaría de coordinación de planeamiento energético</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Secretaría de coordinación de política energética</i>	Esporádico	Medio	Nulo	Medio	
Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología	Nulo	Alto	Nulo	Profundo	Estratégico
<i>Secretaría de</i>	Eventual	Medio	Nulo	Medio	Táctico

<i>innovación y calidad educativa</i>					
<i>Secretaría de gestión educativa</i>	Frecuente	Alto	Medio	Medio	Táctico
Dirección de becas educativas	Frecuente	Alto	Nulo	Medio	Táctico
Dirección de fortalecimiento educativo territorial	Eventual	Medio	Nulo	Medio	Táctico
<i>Secretaría de políticas universitarias</i>	Nulo	Medio	Nulo	Básico	Coyuntural
Dirección de desarrollo universitario y voluntariado	Nulo	Medio	Nulo	Básico	Coyuntural
Dirección de planificación y coordinación de políticas universitarias	Nulo	Medio	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva</i>	Eventual	Medio	Medio	Medio	Táctico
<i>Secretaría de Gobierno de Cultura</i>	Esporádico	Medio	Nulo	Medio	Táctico
Organismo desconcentrado: INET	Esporádico	Medio	Nulo	Medio	Táctico
Organismo descentralizado: CONICET	Frecuente	Alto	Nulo	Medio	Táctico

Ministerio de Producción y Trabajo	Nulo	Alto	Medio	Básico	Estratégico
<i>Secretaría de integración productiva</i>	Esporádica	Medio	Nulo	Medio	Táctico
<i>Secretaría de comercio</i>	Eventual	Bajo	Medio	Medio	Táctico
<i>Secretaría de industria</i>	Eventual	Medio	Medio	Medio	Táctico
<i>Secretaría de gobierno de trabajo y empleo</i>	Eventual	Medio	Medio	Medio	Táctico
<i>Secretaría de seguridad social</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Secretaría de empleo</i>	Eventual	Medio	Medio	Medio	Táctico
<i>Secretaría de trabajo</i>	Eventual	Medio	Medio	Medio	Táctico
<i>Secretaría de gobierno de agroindustria</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural
<i>Secretaría de gobierno de ambiente y desarrollo</i>	Eventual	Medio	Nulo	Básico	Táctico
<i>Secretaría de política ambiental en recursos naturales</i>	Eventual	Medio	Nulo	Medio	Táctico
<i>Secretaría de cambio climático y desarrollo sustentable</i>	Eventual	Medio	Nulo	Medio	Táctico
<i>Secretaría de control y monitoreo ambiental</i>	Nulo	Bajo	Nulo	Básico	Coyuntural

Cientes	Frecuencia de soporte	Nivel de impacto financiero	Nivel de interés	Antigüedad del vínculo	Frecuencia de contacto	Dimensión Estratégica
<i>Arcor</i>	Permanente	Bajo	Alto	Bajo	Permanente	Estratégico
<i>Baxalta</i>	Ocasional	Bajo	Medio	Bajo	Ocasional	Táctico
<i>Banco Galicia</i>	Permanente	Bajo	Alto	Bajo	Esporádico	Táctico
<i>Medtronic</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Bajo	Esporádico	Táctico
<i>J&J</i>	Permanente	Alto	Alto	Alto	Permanente	Estratégico
<i>Tenaris</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Medio	Esporádico	Táctico
<i>Pepsico</i>	Ocasional	Bajo	Bajo	Bajo	Ocasional	Táctico
<i>Equifax</i>	Permanente	Bajo	Alto	Bajo	Permanente	Táctico
<i>Telecom</i>	Permanente	Bajo	Alto	Bajo	Esporádico	Táctico
<i>Metlife</i>	Ocasional	Bajo	Alto	Bajo	Ocasional	Táctico
<i>Banco Columbia</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Bajo	Esporádico	Táctico
<i>Danone</i>	Permanente	Bajo	Alto	Bajo	Permanente	Táctico
<i>Día</i>	Permanente	Alto	Alto	Bajo	Permanente	Estratégico
<i>YPF</i>	Permanente	Medio	Alto	Bajo	Permanente	Estratégico
<i>La Segunda</i>	Permanente	Medio	Bajo	Bajo	Permanente	Táctico
<i>Yamana</i>	Permanente	Bajo	Alto	Bajo	Permanente	Táctico

Colaboradores	Antigüedad en la compañía	Nivel de engagement	Nivel de satisfacción	Nivel de rendimiento anual	Dimensión Estratégica
Sector de Servicios Compartidos - CABA					
<i>Contrato indefinido</i>	Alto	Bajo	Medio	Medio	Estratégico
<i>Contrato pasantía</i>	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Estratégico
Sector de Proyectos de Negocio - CABA					
Contrato indefinido	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Estratégico
Contrato pasantía	Bajo	Medio	Alto	Medio	Estratégico
Sector de Servicios Compartidos - TANDIL					
Contrato indefinido	Medio	Alto	Medio	Medio	Estratégico
Contrato pasantía	Bajo	Alto	Medio	Medio	Estratégico
Sector de Proyectos de Negocio - TANDIL					
Contrato indefinido	Medio	Alto	Medio	Alto	Estratégico
Contrato pasantía	Bajo	Alto	Medio	Medio	Estratégico

Socios del Negocio	Frecuencia de contacto	Relevancia del vínculo	Antigüedad del vínculo	Dimensión Estratégica
<i>Amazon Web Services</i>	Permanente	Medio	Bajo	Estratégico
<i>Microsoft Azure</i>	Esporádico	Bajo	Medio	Estratégico
<i>Cisco</i>	Esporádico	Medio	Alto	Estratégico
<i>Oracle Cloud</i>	Permanente	Alto	Alto	Estratégico

<i>Rackspace</i>	Permanente	Medio	Bajo	Estratégico
<i>SAP HANA</i>	Permanente	Alto	Alto	Estratégico
<i>Aristas</i>	Ocasional	Bajo	Medio	Estratégico
<i>Dremio</i>	Ocasional	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>Hortonworks</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>Beereal</i>	Ocasional	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>Cepit</i>	Permanente	Bajo	Medio	Estratégico
<i>Digital Ocean</i>	Permanente	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>Intermedia</i>	Esporádico	Bajo	Medio	Estratégico
<i>Pladema</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>Udemy</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>ArstSEC</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>Octagon</i>	Ocasional	Bajo	Medio	Estratégico
<i>Peterson Control Union</i>	Permanente	Bajo	Medio	Estratégico
<i>Automation Anywhere</i>	Permanente	Medio	Alto	Estratégico
<i>ProcessGold</i>	Esporádico	Medio	Medio	Estratégico
<i>Abeam Consulting</i>	Esporádico	Bajo	Medio	Estratégico
<i>Bearing Point</i>	Permanente	Bajo	Medio	Estratégico
<i>PCG</i>	Permanente	Bajo	Medio	Estratégico
<i>WestMonroe</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>Software</i>	Permanente	Bajo	Alto	Estratégico
<i>Apeiron</i>	Ocasional	Bajo	Bajo	Estratégico
<i>Neti</i>	Esporádico	Bajo	Bajo	Estratégico

Cámaras y organizaciones del sector	Frecuencia de contacto	Nivel de convocatoria a gA	Actitud de las cámaras y/o organizaciones del sector	Antigüedad del vínculo	Dimensión Estratégica
Argentina					
<i>Argencon</i>	Eventual	Medio	Neutral	Medio	Táctico
<i>CESSI</i>	Eventual	Medio	Positiva	Medio	Estratégico
<i>CEPIT</i>	Frecuente	Alto	Positiva	Medio	Estratégico
Estados Unidos					
<i>AmCham</i>	Esporádico	Medio	Neutral	Bajo	Táctico
<i>Council of Americas</i>	Esporádico	Alto	Neutral	Medio	Táctico
<i>Pacto Global</i>	Eventual	Bajo	Neutral	Bajo	Táctico
México					
<i>Cámara de Comercio Franco Mexicana</i>	Eventual	Media	Negativa	Medio	Táctico
<i>AMITI</i>	Esporádico	Baja	Neutral	Bajo	Táctico

Medios de comunicación	Origen del vínculo	Nivel de interés	Frecuencia de cobertura	Tipo de cobertura	Dimensión Estratégica
Gráficos					
Ámbito Financiero					
<i>Dirección Periodística</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición General</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Redacción - Sección Economía</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Sección Finanzas</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Sección Política</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Sección Negocios</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
El Cronista Comercial					
<i>Dirección Periodística</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Jefatura de Redacción</i>	Reactivo	Medio	-	-	Coyuntural
<i>Edición General</i>	Reactivo	Medio	Media	Positiva	Táctico
<i>Edición de Revistas y Suplementos</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Redacción -</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural

<i>Clase Ejecutiva</i>					
<i>Redacción - Suplementos</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Infotechnology</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Redacción - Apertura</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
La Nación					
<i>Dirección Periodística</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Secretaría General de Redacción</i>	Nulo	Medio	-	-	Coyuntural
<i>Prosecretaría de Redacción</i>	Nulo	Medio	-	-	Coyuntural
<i>Edición General</i>	Nulo	Medio	-	-	Coyuntural
<i>Sección Economía y Negocios</i>	Reactivo	Medio	Media	Positiva	Táctico
<i>Sección Política</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Tecnología</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Sección Agenda Vida Digital</i>	Reactivo	Medio	Media	Positiva	Táctico
Diario Perfil					
<i>Dirección Ejecutiva</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural

<i>Edición General</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Secretaría de Redacción</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Edición de Revistas</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Redacción</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Gerencia Comercial</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Gerencia de Ventas de Publicidad Digital</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Gerencia de Marketing Digital</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
Diario Clarín					
<i>Dirección Periodística e Institucional</i>	Nulo	Nulo	-		Coyuntural
<i>Edición General</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Sección Sociedad</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Tecnología</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Sección Economía</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Pymes</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Política</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Dirección</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural

<i>Comercial y de Ventas</i>					
<i>Área de Desarrollo Comercial Digital</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Área de Marketing Comercial</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Área de Operaciones Comerciales</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Área de Planeamiento Comercial</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
Medios digitales					
Ámbito Financiero (Online)					
<i>Redacción - Sección Economía</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Sección Finanzas</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Sección Política</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Sección Negocios</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
El Cronista Comercial (Online)					
<i>Edición General</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural

<i>Redacción</i>	Reactivo	Medio	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Dirección comercial</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Área de Desarrollo comercial multiplataforma</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Área de Administración comercial</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
La Nación (Online)					
Sección Tecnología	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
Sección Economía y Negocios	Reactivo	Medio	Media	Positiva	Táctico
Sección Política	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
América Economía					
Edición General	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición Ejecutiva - Chile</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición Ejecutiva - Perú</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición Ejecutiva - México</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición Ejecutiva - Ecuador</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición Ejecutiva</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural

<i>- Bolivia y Paraguay</i>					
<i>Edición Ejecutiva - España</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición Ejecutiva - Brasil</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición de Contenidos Digitales</i>	Proactivo	Medio	Media	Positiva	Táctico
<i>Sección AE</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección MBA</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	-	Coyuntural
<i>Sección AE Tecno</i>	Proactivo	Medio	Media	Positiva	Táctico
<i>Departamento Comercial y de Ventas</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
lprofesional					
<i>Dirección Periodística</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Secretaría de Redacción</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Subsecretaría de Redacción</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición General</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Sección Economía</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Política</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural

<i>Sección Finanzas</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Impuestos</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Legales</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Negocios</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Sección Tecnología</i>	Proactivo	Medio	Media	Positiva	Táctico
<i>Sección Comex</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Management</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Dirección Comercial</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
Infobae					
<i>Dirección Periodística</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Edición General</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Sección Economía</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Sociedad</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Sección Tecno</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Sección Política</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Dirección Comercial y Ventas</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural

Diario Clarin (Online)					
<i>Edición de Contenidos Online</i>	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
<i>Redacción - Tecnología</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
<i>Redacción - Política</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Sociedad</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Economía</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
<i>Redacción - Pymes</i>	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural
Diario Perfil (Online)					
Edición de Perfil.com	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
Redacción	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Táctico
Edición de Exitoína	Nulo	Nulo	-	-	Coyuntural
Redacción	Nulo	Nulo	Inexistente	Neutral	Coyuntural

Comunidad	Origen del vínculo	Nivel de interés	Frecuencia de contacto	Actitud de la comunidad	Dimensión Estratégica
Comunidad comercial					
Comercios adheridos al paquete de beneficios de gA – CABA					
<i>Del Toro Burger - Sucursales CABA</i>	Proactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
<i>Café Martinez</i>	Proactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
<i>Havanna - Sucursal Lima 281</i>	Proactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
<i>Estacionamiento - Alsina 1446</i>	Reactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
Comercios adheridos al paquete de beneficios de gA – Tandil					
<i>Motus Gym - Av. Avellaneda 721</i>	Proactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
<i>Brothers Bar</i>	Proactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
<i>OGHAM</i>	Proactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
<i>Havanna - Pinto 674</i>	Proactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
<i>Las Crepas - Alem 655</i>	Proactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctico
Comunidad educativa					
<i>UADE</i>	Proactivo	Alto	Alto	Aliada	Estratégico
<i>UAI</i>	Proactivo	Alto	Alto	Aliada	Estratégico
<i>UNICEN</i>	Reactivo	Alto	Alto	Aliada	Estratégico
<i>Universidad del CEMA</i>	Proactivo	Alto	Alto	Aliada	Estratégico
<i>Universidad de Palermo</i>	Proactivo	Alto	Alto	Aliada	Estratégico
Centros de educación terciaria					

<i>Digital House</i>	Proactivo	Alto	Medio	Aliada	Coyuntural
<i>Educación IT - Sedes CABA y Tandil</i>	Proactivo	Alto	Medio	Aliada	Coyuntural
Escuelas secundarias de la Provincia y Ciudad Autónoma de Bs. As.					
<i>Escuela Polimodal N° 14</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>EEP N° 770 Gobernador Julio de Vedia</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela de Educación Secundaria N°33</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela Ministro Zarini</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela N°1</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela N°10,</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela N°60</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela República de México</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela Rural N°28</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela de Maestros de la CABA</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°1</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°12</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°21</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°26</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°3</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°32</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°35</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico

<i>ET N°36</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°37</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ET N°7</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ETN° 24</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Instituto Madre Rafaela</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela Santo Domingo Savio</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>ETN° 5</i>	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Estratégico
<i>Escuela Comercial N° 6</i>	Reactivo	Medio	Alto	Aliada	Estratégico
Comunidad de impacto					
Organizaciones sociales civiles de CABA y Tandil					
<i>Fundación Cimientos</i>	Reactivo	Alto	Alto	Aliada	Táctica
<i>Fundación Reciduca</i>	Reactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctica
<i>Fundación Pescar</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Táctica
<i>Puerta 18</i>	Reactivo	Alto	Alto	Aliada	Táctica
<i>Fundación Loma Negra</i>	Reactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctica
<i>Asociación Conciencia</i>	Reactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctica
<i>Banco de Sangre Hospital Garrahan</i>	Reactivo	Alto	Alto	Aliada	Táctica
<i>Fundación San Genaro</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Táctica
<i>Banco de Alimentos Tandil</i>	Reactivo	Alto	Medio	Aliada	Táctica
<i>Fundación Casa Grande</i>	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Táctica
<i>Médicos sin Fronteras</i>	Reactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctica

AEA	Reactivo	Medio	Medio	Aliada	Táctica
Fundación IDEL	Reactivo	Medio	Alto	Aliada	Táctica
Sistema B	Proactivo	Medio	Medio	Aliada	Táctica
Frente joven	Proactivo	Alto	Medio	Aliada	Táctica
Comedor Fantasía de Colores	Proactivo	Alto	Medio	Aliada	Táctica
Barrio Graduados, Tandil	Proactivo	Alto	Medio	Aliada	Táctica

4.8. Perfilación y nominalización de públicos

El criterio que priorizamos para identificar a todos nuestros públicos es “dimensión estratégica”, teniendo en cuenta que el indicador “estratégico” y “táctico” determinará si el stakeholder será considerado como público. A su vez, para cada segmento en particular, definimos qué indicadores debe además cumplir el stakeholder para ser considerado público. Una vez priorizados, nominalizamos los públicos identificados.

Comunidad

Serán identificados como públicos aquellos stakeholders que, dentro de la comunidad educativa, aquellos que cumplan con los siguientes criterios:

- *Origen del vínculo*: proactivo
- *Nivel de interés*: alto
- *Frecuencia de contacto*: alta
- *Actitud de la comunidad*: aliada
- *Dimensión estratégica*: estratégico

1° Perfil: estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires -UNICEN- ubicada en la ciudad de Tandil.

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso

2° Perfil: estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) ubicada en CABA.

- *Nominalización:* información que excede nuestra posibilidad de acceso

3° Perfil: estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría de la Universidad Interamericana Argentina (UAI) ubicada en CABA.

- *Nominalización:* información que excede nuestra posibilidad de acceso

4° Perfil: estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA) ubicada en CABA.

- *Nominalización:* información que excede nuestra posibilidad de acceso

5° Perfil: estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría de la Universidad de Palermo (UP) ubicada en CABA.

- *Nominalización:* información que excede nuestra posibilidad de acceso

6° Perfil: estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría del centro educativo terciario Digital House ubicado en CABA.

- *Nominalización:* información que excede nuestra posibilidad de acceso

7° Perfil: estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría del centro terciario educativo Educación IT ubicado en CABA y Tandil.

- *Nominalización:* información que excede nuestra posibilidad de acceso

Serán identificados como públicos aquellos stakeholders que, dentro de la comunidad de impacto, aquellos que cumplan con los siguientes criterios:

- *Origen del vínculo*: reactivo
- *Nivel de interés*: alto
- *Frecuencia de contacto*: alta
- *Actitud de la comunidad*: aliada
- *Dimensión estratégica*: táctico

8° Perfil: coordinadores del programa Red de Egresados de Fundación Cimientos cuya área de competencia es la Ciudad y Provincia de Buenos Aires.

- *Nominalización*
Coordinadora del Programa Red de Egresados: María Hilaire
Coordinadora de Capacitaciones: Lorena Ortiz

9° Perfil: equipo de trabajo que se ocupa del reciclado de tapitas y papel blanco, del Hospital Garrahan.

- *Nominalización*⁸⁸
Miembro del equipo Sector de Playa y Logística, Gonzalo Bustillo
Miembro del equipo Sector de Playa y Logística, Mauro Gómez
Miembro del equipo Sector de Playa y Logística, Kamal Kassab
Miembro del equipo Sector de Playa y Logística, José Antonio Tello Carbajal

Cientes

Serán identificados como públicos aquellos stakeholders que cumplan con los siguientes criterios:

- *Frecuencia de soporte*: permanente
- *Nivel de interés*: alto
- *Antigüedad del vínculo*: bajo
- *Frecuencia de contacto*: permanente

1° Perfil: equipo de trabajo de Arcor que contrata los servicios de Optimize y Transform y los productos de Innovate que gA les ofrece.

⁸⁸ "Equipo de trabajo" <http://www.fundaciongarrahan.org.ar/index.php/fundacion/equipo> Se consultó el 6 de mayo de 2019

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso

2° Perfil: equipo de trabajo de Equifax que contrata los servicios de Optimize y Transform y los productos de Innovate que gA les ofrece.

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso

3° Perfil: equipo de trabajo de Danone que contrata los servicios de Optimize y Transform y los productos de Innovate que gA les ofrece.

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso

4° Perfil: equipo de trabajo de YPF que contrata los servicios de Optimize y Transform y los productos de Innovate que gA les ofrece.

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso

5° Perfil: equipo de trabajo de Dia que contrata los servicios de Optimize y Transform y los productos de Innovate que gA les ofrece.

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso

6° Perfil: equipo de trabajo de Yamana que contrata los servicios de Optimize y Transform y los productos de Innovate que gA les ofrece.

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso

7° Perfil: equipo de trabajo de Telecom que contrata los servicios de Optimize y Transform y los productos de Innovate que gA les ofrece.

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso

8° Perfil: equipo de trabajo de Banco Galicia que contrata los servicios de Optimize y Transform y los productos de Innovate que gA les ofrece.

- *Nominalización*: información que excede nuestra posibilidad de acceso



Gobierno

Serán identificados como públicos aquellos stakeholders que cumplan con los siguientes criterios:

- *Frecuencia de contacto*: frecuente y eventual
- *Relevancia del vínculo*: alta y media
- *Nivel de interés*: alto y medio
- *Conocimiento de la organización*: profundo y medio

1° Perfil: funcionarios de la Secretaría de gestión educativa perteneciente al Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación.

- *Nominalización*⁸⁹

Secretario Lic. Oscar Mauricio GHILLIONE

Coordinación de Educación Inclusiva: Coordinador Lic. Cristina LOVARI

Coordinación de Escuela, Familia y Comunidad: Coordinador Prof. Daniela LISANTI

Dirección Nacional de Políticas Socioeducativas: Director Nacional Dr. María Silvia PACE

Dirección Nacional de Fortalecimiento Educativo Territorial: Director Nacional Lic. Guillermo Ignacio DEVITT

Dirección Nacional de Asuntos Gremiales: Director Nacional Sr. Miguel Ángel GAROFALO

Dirección Nacional de Becas Educativas: Director Nacional C.P.N. Carla Silvina ROBIANI

Coordinación de Administración y Transferencias de Becas Educativas: Coordinador Lic. Matías Guillermo AVALOS

Dirección de Control y Gestión de Becas Educativas: Director Sra. Marta Patricia LEONE

Dirección Nacional de Cooperación Internacional: Director Nacional Lic. Francisco Hugo Maria MIGUENS CAMPOS

Secretaría General del Consejo Federal de Educación: Secretario General del Consejo Federal de Educación Sr. Orlando Ángel MACCIO

Coordinación de Asistencia Técnica para la Enseñanza Pública de Gestión Privada: Coordinador Prof. Enrique Jorge MARTÍN

⁸⁹ "Mapa estructura jurisdicción" https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/estructura_oescalar.php?n1=015 se consultó el 5 de mayo de 2019

Dirección de Asistencia Técnico Administrativa: Director Dr. Juan Pablo BENSADON

2° Perfil: funcionarios de la Secretaría de gobierno de ciencia, tecnología e innovación productiva perteneciente al Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación.

- *Nominalización*

Secretario de Gobierno Dr. José Lino Salvador BARAÑO

Unidad de Auditoría Interna: Auditor Interno Titular C.P.N. Martín GOROSTEGUI

Supervisión de Auditoría de Gestión y Legal: Supervisor Lic. Mariela Verónica PINTO

Supervisión de Auditoría Contable, Patrimonial y Presupuestaria: Supervisor C.P.N. Leandro Gabriel GARGIULO

Subsecretaría de Coordinación Administrativa: Subsecretario Dr. Rodolfo Ariel BLASCO

Dirección de Sistemas Informáticos: Director Lic. Andrés José D'ALESSIO

Dirección de Despacho y Gestión Documental: Director Dr. Alan Diego TEMIÑO

Dirección de Recursos Humanos: Director Lic. Alejandro Agustín MATTA

Coordinación de Administración de Recursos Humanos: Coordinador Lic. Gabriel Roberto VALEGGIANI

Coordinación de Capacitación y Desarrollo de Carrera: Coordinador Téc. Mónica Viviana LUQUE

Coordinación de Fortalecimiento Cultural: Coordinador Lic. Juan José GALARZA

Dirección General de Asuntos Jurídicos: Director General Dr. Martín CALLEJA

Coordinación de Dictámenes: Coordinador Dr. Diego Javier DE LUCA

Coordinación de Asuntos Contenciosos: Coordinador Sr. Esteban Alejandro JOHNSTON

Dirección General de Administración: Director General C.P.N. Gustavo Celso CROCE

Dirección de Presupuestos, Contabilidad y Finanzas: Director Lic. Diego Ramiro MACERA

Coordinación de Presupuesto: Coordinador C.P.N. Federico CULLAK

Coordinación de Administración Contable y Tesorería: Coordinador C.P.N. Diana Elizabeth HIRSCHMANN

Dirección de Infraestructura y Servicios Generales: Director Ing. Gabriel Francisco TRONCOSO

Dirección de Compras y Contrataciones: Director Dr. Andrés Nicolás RODRIGUEZ SALARI

Dirección General de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales: Director General C.P.N. Silvia OLIVER

Coordinación de Administración Financiera y Presupuestaria: Coordinador C.P.N. Karina Alejandra CURRA

Coordinación de Gestión y Monitoreo de Programas y Proyectos Sectoriales y Especiales: Coordinador Lic. Ramiro SVENDSEN

Subsecretaría de Federalización de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Productiva: Subsecretario Dr. Tomás AMEIGEIRAS

Unidad de Coordinación General: Titular Dr. Alejandro Néstor MENTABERRY

3° Perfil: funcionarios de la Secretaría de industria perteneciente al Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

- *Nominalización*⁹⁰

Secretario Lic. Fernando Félix GRASSO

Dirección de Política Automotriz y Regímenes Especiales: Director Lic. Mauro ALVAREZ

Dirección de Gestión Productiva: Director Lic. Víctor Javier BALESTRA

Coordinación de Parques Industriales: Coordinador Sr. Horacio Cayetano LAMBERTI

Coordinación de Gestión del Diseño: Coordinador Lic. María Beatriz SAURET

Coordinación de Desarrollo de Empresas con Alto Potencial: Coordinador Lic. Gabriel Alejandro BIEDAK

Dirección Nacional de Industria: Director Nacional Lic. Andrés Martín CIVETTA

Dirección de Aplicación de la Política Industrial: Director Dr. Pablo Matías PEJLATOWICZ

Dirección de Evaluación y Promoción Industrial: Director Ing. José Maximiliano FERNANDEZ

Subsecretaría de Comercio Argentino y Desarrollo de Proveedores: Subsecretario Lic. Sergio Alejandro DRUCAROFF

⁹⁰ "Mapa estructura jurisdicción" https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/estructura_oescalas.php?n1=006
Se consultó el 5 de mayo de 2019

Coordinación de Análisis de Proyectos de Integración Nacional: Coordinador
Dr. Angelina Guillermina MEZA

Dirección de Desarrollo de Proveedores: Director Arq. Eduardo Alberto
WEGMAN

Dirección de Compre Argentino y Cooperación Productiva: Director Lic. Diego
RIVAS

4° Perfil: funcionarios de la Secretaría de gobierno de trabajo y empleo del
Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación.

- *Nominalización*

Unidad de Auditoría Interna: Auditor Interno Titular Sr. Eduardo Arturo RATTI

Auditoría Adjunta de Gestión de Recursos y Procesos de Apoyo: Auditor
Adjunto Dr. José Alberto DE NARDO

Supervisión de Auditoría Legal: Supervisor Dr. María Beatríz PICCO

Supervisión de Auditoría Administrativa, Contable y Tecnológica: Supervisor
C.P.N. Elisabet Cristina KADELA

Auditoría Adjunta de Políticas de Empleo, Capacitación Laboral, Fiscalización,
Relaciones Laborales y Seguridad Social: Auditor Adjunto Dr. Lucrecia
CAPDEVILA

Supervisión de Auditoría Operacional: Supervisor Lic. María Cristina
FRAGOSO

Supervisión de Auditoría de Proyectos Especiales: Supervisor de Auditoría Lic.
Maximiliano Antonio IORGI

Coordinación de Producción, Procesamiento Estadístico y Banco de Datos:
Coordinador Lic. Danilo Rogelio TRUPKIN

Dirección de Estudios y Relaciones del Trabajo: Director Lic. Manuel Enrique
MERA

Dirección General de Estudios Macroeconómicos y Estadísticas Laborales:
Director General Lic. Ergasto Emilio RIVA

5° Perfil: funcionarios de la Secretaría de trabajo del Ministerio de Producción y
Trabajo de la Nación.

- *Nominalización*

Secretario Abog. Álvaro Lucas FERNANDEZ APARICIO

Coordinación de Registro y Fiscalización de la Venta y Distribución de Diarios, Revistas y Afines: Coordinador Dr. Josefina Delia ZULOAGA

Coordinación del Consejo Federal del Trabajo: Coordinador Lic. Cintia Anabel KOSAKA SANTA CRUZ

Coordinación de la Comisión del Trabajo Rural - Agrario: Coordinador Lic. Fernando Diego MARTINEZ

Coordinación REPRO: Coordinador Dr. Grisela Alejandra GARCÍA ORTIZ

Dirección de Normativa Laboral: Director Dra. Daniela DUCROS NOVELLI

Dirección Nacional de Asociaciones Sindicales: Director Nacional Dr. Manuel TRONCOSO

Coordinación de Apoyo a la Formación Sindical: Coordinador Dr. Leonardo Pablo PASCCON

Dirección de Asociaciones Sindicales: Director Dr. Gustavo Hernán CROSETTI

Dirección Nacional de Relaciones y Regulaciones del Trabajo: Director Nacional Abog. Gabriela Adriana MARCELLO

Dirección de Análisis Laboral del Sector Público: Director Abog. Agustín Hernán CARUGO

Dirección de Relaciones y Regulaciones del Trabajo: Director Dr. Pablo Martin PALACIOS ANCHORENA

Dirección Nacional de Fiscalización del Trabajo y la Seguridad Social: Director Nacional Dr. Pablo Andrés YANNIBELLI

Coordinación de Prevención y Protección del Trabajo Infantil y Adolescente: Coordinador Dr. Silvia Graciela KUTSCHER

Coordinación de Fiscalización Portuaria Marítima, Fluvial y Lacustre: Coordinador Dr. Alfredo Enrique BERTONASCO

Dirección de Programación Operativa: Director Lic. Cristina ZUZEK

Dirección de Seguimiento y Control: Director Sr. Emiliano RE

Dirección de Inspección Federal: Director Lic. Joel Hugo DE ROSA

Dirección de Resolución de la Fiscalización: Director Sr. Leonardo José RODRIGUES

Dirección Nacional del Servicio de Conciliación Obligatoria y Personal de Casas Particulares: Director Nacional Dr. Luis Federico CANEDI

Dirección del Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria y de Relaciones Individuales: Director Dr. Raúl Alberto NEJAMKIS

Coordinación del Tribunal del Trabajo Doméstico: Coordinador Dr. Marcela Isabel CORTINES

Dirección del Servicio de Asesoramiento y Patrocinio Jurídico Gratuito para Trabajadores: Director Dr. Pablo Guillermo HOLCMAN

Colaboradores

Serán identificados como públicos aquellos stakeholders que cumplan con los siguientes criterios:

- *Antigüedad en la compañía:* alto y medio
- *Nivel de engagement:* alto y medio
- *Nivel de satisfacción:* alto y medio
- *Nivel de rendimiento anual:* alto y medio

1° Perfil: colaboradores del site Tandil que trabajan en proyectos de negocio bajo un contrato indefinido.

- *Nominalización*
Abraham, Matías
Accerboni, Gabriel Elías
Acosta, Hugo Hernan
Adet, Alejo
Adet, Lucio
Albarelo, Maria Laura
AMBROCIO, Alejandra Daniela
Anselmo, Geronimo Alejandro
Arbasetti, Micaela
Arguello Mosca, David Ezequiel
Arguindegui, Juan Maria
Avila Ducca, Tatiana
Azcue, Dolores
Báez, Brenda Maribel
Ballarena Boubée, Agustín
Barlatay, Juan Maria
Basili, Lucas Adrian
Basterrica, María Agustina
Bedrossian, Rodrigo
Bersano, Gustavo Alberto
Biracouritz, Florencia Edith
Bolletta, Nerina Anabel

Botella, Lucrecia Luján
Cabello, Adrián
Capuselli, Daniela
Cazenave Escandón, Juan Francisco
Christensen, Gabriela
Christiansen, Daiana
Colombo Rojas, Imanol
Colombo, Lautaro
Copes, Carolina
Coppis, Javier Alejandro
Cordero Manceñido, Ernestina
Cornejo, Ramón
Cortes, Maximiliano Osvaldo
Cravea, Agustina
De la Canal, Marianela
De Luca, Mauricio
Di Federico, Maria de las Mercedes
Di Giano, Alejandra
Diaz Bilotto, Guadalupe Pia
Dieguez, Adriana Norma
Dominguez, Federico Daniel
Dos Santos, Ariel Martín
Eguizábal, Martina
Emiliozzi, María Florencia
Escala, Alexis Bernardo
Etchepare, Juan Federico
Fernández Ausinaga, José Luis
Ferreyra, Ines
Figueroa, Melany Silvana
Filipuzzi Volonté, Yamila Nerea
Forte, Juan Martín
Fracchia, Marcos Raul Domingo
Gallazzi, Francisco José
Gandin, Ricardo Ariel
Garac y Gojak, Daniel Alejandro
García Yalungo, Mariano
Gil, Eddie Joaquín

Gil, Lucas Mauro
Godoy Ortiz, Victor
Gomez Andersen, Juan Matias
Gómez, Guillermo Dante
Gomez, Juan Miguel
Guilhem, Maximiliano Andrés
Hansen, Ricardo
Hernandez, Carolina
Hernandez, Esteban
Hernandez, Joaquin
Hernandez, Mauricio Javier
Koffler, Esteban Leonel
Laino Baldini, Nicolas Alejandro
Lopez Vercesi, Nadia
Lopez, Esteban Nicolas
Lupacchini, Isabel
Madsen, Sofía
Magnanini, Carlos Alberto
Mansilla, Esteban Nicolas
Marcovich, Erica Elizabeth
Marzilli, Paola Giselle
Mathiasen, Karen Pía
Miguez, Nahuel
Miner, Jeronimo
Mira, Fernando Ezequiel
Moine , Federico Hernán
Monod Nuñez, Facundo
Montalti, Luis Cesar
Montoya, Judit Mercedes
Moray, Facundo Nicolas
Moreno, Daniela Eliana
Morrone, María Celeste
Murillo, Adrian
Nava, Máximo Santiago
Neder , Mauricio Adolfo
Nielsen, Mariel
Ninni, Facundo

Olmos Cardenas, Lisandro
Orellana Llambías, José María
Osterwalder, Guillermo
Pagani Bonnot, Alejandro
Paladini Santamaria, Juan Esteban
Paniego, Alejandro
Perez, Silvina
Perfetto, Luisina
Pizzorno, Maria Margarita
Quinteros, Franco Ariel
Raimondi, Silvana
Rios Platas, Manuel
Rios, Hernán
Rodriguez, Agustina Lorena
Rodríguez, Almendra Nahir
Rodriguez, Diego
Rodríguez, Emmanuel
Rodríguez, Joaquín
Rodríguez, Juan Manuel
Sanchez, Agustina
Sardón, Jorge Aníbal
Sarlingo, Martina
Serio, Agustina
Sgarbossa, Joaquín
Silva, Matias Agustin
Solano, Marcos Emanuel
Sprovieri Muñoz, Sofía
Storari, Franco
Tapia, Leandro
Techeiro, Hector Hernan
Torchia, María Milagros
Touyaa, Manuel
Trejo, Martin
Truelsegaard, Mariana
Turdo, Salvador Nicolás
Ulloa, Carolina
Ulloa, Mariano

Vadillo, Mario Agustín
Vila, Gabriela Paola
Villalba, Lucas Alberto
Zuberbuhler, María

2° Perfil: colaboradores del site Tandil que trabajan en el sector de servicios compartidos bajo un contrato indefinido.

- *Nominalización*

Miembro del equipo de Human Capital: Daniele, Anabela

Miembro del equipo de Human Capital: Albizu, Maria Laura

Miembro del equipo de Servicios Generales: Hernandez Costas, Rocio Miriam

Socios de negocio

Serán identificados como públicos aquellos stakeholders que cumplan con los siguientes criterios:

- *Frecuencia de contacto:* permanente
- *Relevancia del vínculo:* alto
- *Antigüedad del vínculo:* alto

1° Perfil: equipo de trabajo de Oracle que trabaja junto a gA para llevar adelante los servicios de Cloud Journey, Data Science y Digital AMS.

- *Nominalización:* información que excede nuestra posibilidad de acceso

2° Perfil: equipo de trabajo de SAP HANA que trabaja junto a gA para llevar adelante los servicios de Cloud Journey, Data Science y Digital AMS.

- *Nominalización:* información que excede nuestra posibilidad de acceso

Cámaras y organizaciones del sector IT

Serán identificados como públicos aquellos stakeholders que cumplan con los siguientes criterios:

- *Frecuencia de contacto:* frecuente
- *Grado de participación:* alta
- *Actitud de las cámaras y/o organizaciones del sector:* positiva
- *Antigüedad del vínculo:* alta y media

1° Perfil: autoridades de la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil que dependen de forma directa de Maximiliano Cortés, presidente de la Cámara y Gerente General de gA en el site Tandil.

- *Nominalización*⁹¹
 - Presidente, Maximiliano Cortés
 - Vicepresidente, Mauricio Salvatierra
 - Secretaria, Paula Dabós
 - Vocal titular, Agustín Louge
 - Vocal titular, Francisco Amadeo
 - Vocal titular, Santiago Carliski
 - Revisor de cuentas titular, Gustavo Tripodi
 - Revisor de cuentas titular, Santiago Lima
 - Revisor de cuentas titular, Diego Rodriguez

Medios de comunicación

Serán identificados como públicos aquellos stakeholders que cumplan con los siguientes criterios:

- *Origen del vínculo:* proactivo
- *Nivel de interés:* medio
- *Frecuencia de cobertura:* medio
- *Tipo de cobertura:* positiva

1° Perfil: equipo de redacción del diario El Cronista de la Sección de Negocios.

- *Nominalización*
 - Editora de la Sección de Negocios de El Cronista, María Gabriela Ensinck

2° Perfil: Equipo de redacción del diario La Nación de la Sección Agenda Vida Digital.

- *Nominalización*
 - Editora de la Sección Agenda Vida Digital de La Nación, Marysol Antón

⁹¹ CEPIT. Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil. Autoridades. [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <http://cepit.org.ar/autoridades/>.

.3° Perfil: Equipo de redacción del diario América Económica de la Sección AE Tecno.

- *Nominalización*

Subeditora de la Sección AE Tecno del diario América Económica, Daniela Zárate

4° Perfil: Equipo de redacción del diario Iprofesional de la Sección Tecnología.

- *Nominalización*

Editor de la Sección Tecnología del diario Iprofesional, César Dergarabedian

4.9. Análisis de las temáticas de Relaciones Públicas

A partir de la investigación sobre la compañía y su relación con los distintos stakeholders, identificamos diferentes públicos a partir de los criterios propuestos, lo que nos permitió discernir y definir en qué situación se encuentra gA en relación a sus públicos.

Por un lado, observamos que dentro de la **comunidad** que rodea a la compañía, es esencial el vínculo que mantiene con algunas universidades y escuelas técnicas, ya que allí va a buscar a sus futuros talentos. Asimismo, la alianza que mantiene con las organizaciones sociales afines, se convierte en un puente hacia aquellos jóvenes con los que no podría entablar un vínculo sin ayuda de una fundación. Pero nos encontramos con un factor que dificulta atraer a estos talentos que es la falta de notoriedad, es decir, de conocimiento, que se tiene de la compañía. A su vez, aquellos talentos que sí conocen a la compañía, suelen tener una percepción errónea, ya que asocian a gA a una especie de “escuelita”, cuando en realidad esa no es la imagen que la empresa intenta transmitir. Además, aquellos talentos que sí ingresan a trabajar, suelen abandonar la compañía en el transcurso de los dos primeros años, y esto suele suceder por los bajos sueldos en relación a lo que ofrece la competencia.

Al momento de analizar la percepción que los propios **colaboradores** tienen de gA, nos encontramos con dos oficinas distintas: la que se encuentra en CABA y la que se encuentra en Tandil. Por un lado, se observa un nivel de engagement y de satisfacción notoriamente más alto en Tandil, en relación a lo observado en CABA. Esto se refleja en el rendimiento anual y en el clima laboral percibido por los colaboradores, y esta situación compromete el vínculo del empleado con la compañía.

gA no suele entablar demasiados vínculos con el **gobierno** porque esa es la línea que baja el mismo CEO, para evitar que la compañía quede comprometida con algún partido político de turno. Sin embargo, como uno de sus pilares de sustentabilidad es la Educación, necesariamente se tuvo que entablar un vínculo con el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología para llevar adelante un programa de inversión social que este año está cumpliendo 4 años desde su lanzamiento en 2015. También no pudo negarse al momento de firmar un contrato con el Ministerio de Producción y Trabajo para ofrecerles su plataforma de innovación. Podría ser una ventana de oportunidad poder replicar con el resto de los ministerios, el trabajo que se está haciendo con este último.

Por otro lado, los **medios de comunicación** no son un actor relevante para gA. De hecho, la Directora de Marketing determinó que la compañía no realizará pauta en ninguno de éstos con el fin de ahorrar costos. No obstante, gA sigue manteniendo una escasa relación con sus principales medios de interés: El Cronista, La Nación e Iprofesional. Como resultado, gA posee una escasa notoriedad en lo referente a medios de comunicación debido a que, por decisión propia, decide enfocarse principalmente en sus redes sociales. Las cuales, a su vez, también descuidan ya que no posee una comunicación activa y de calidad dentro de este canal.

Con respecto a las **cámaras y organizaciones del sector IT**, encontramos que la única Cámara que es influenciada directamente por gA es el CEPIT porque el presidente de la Cámara es el Director General del site de gA en Tandil.⁹² Con el resto de los organismos, como AmCham o Pacto Global, gA se limita a participar de sus eventos o colaborar con los programas de la organización.

gA, al ser una consultora de tecnología, necesariamente debe entablar más y mejores relaciones con sus **clientes**, pero al analizar este vínculo, nos encontramos con clientes relativamente nuevos para gA y que no suelen comprarle demasiados servicios y/o productos, teniendo en cuenta el repertorio de productos y servicios que ofrece la empresa. Además, la percepción negativa que éstos tienen sobre el nivel de formación de los colaboradores de gA, sumado a la falta de retención de talento, ponen de manifiesto un grave problema que podría ser determinante para el negocio de la compañía.

⁹² CEPIT. Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil. Autoridades. [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <http://cepit.org.ar/autoridades/>.

Al observar el funcionamiento de ciertos servicios que ofrece gA, discernimos que su relación con sus **socios de negocio** es fundamental, ya que sin el producto que ofrecen, por ejemplo, Oracle y SAP, gA no podría ofrecer el servicio de Digital AMS que se basa justamente en dar soporte a esas plataformas que ofrecen sus socios.

Comenzamos a entender a qué se refiere gA con su slogan *We create digital ecosystems*, observando la relación que mantiene con todos sus públicos: necesita a las fundaciones en la búsqueda de talentos, a sus socios en la búsqueda de clientes y en simultáneo aparecen oportunidades de negocio con el propio gobierno. Las cámaras le dan visibilidad en la industria, lo cual también incrementa la posibilidad de entablar más y mejores relaciones con los clientes. Pero este ecosistema comienza a perder peso cuando son los propios colaboradores de gA los que no están conformes con la compañía y esto se ve reflejado en la imagen externa de la empresa. Algunas conclusiones de la Encuesta de Clima 2018 realizada al site Tandil y CABA, reflejan esto último: sólo el 40% de los colaboradores considera que gA es un gran lugar para trabajar, sólo el 12% reconoce que gA es coherente entre lo que dice y lo que hace y sólo el 15% reconoce que la compañía brinda flexibilidad laboral.

Así los pocos esfuerzos del área de Marketing y Comunicación por mejorar la imagen de la compañía, pierden valor frente a esta situación, lo que finalmente termina comprometiendo la atracción y retención de talentos. En conclusión, la empresa necesariamente debe desarrollar su marca empleadora y sólo va a poder desarrollarlo de la mano de las siguientes áreas: Recursos Humanos, aportando los perfiles que la empresa más necesita y qué comportamiento suelen tener estos perfiles, Marketing y Comunicación, aportando sus conocimientos de la marca madre y utilizando sus canales de comunicación en medios y redes sociales para desarrollar estrategias y tácticas de comunicación, y Sustentabilidad, área que puede compartir sus contactos con las organizaciones sociales afines que pueden proveer a gA de currículums y generar el vínculo con los futuros talentos.

4.10. Identificación de problemáticas de Relaciones Públicas

Las 2 problemáticas comunicacionales que identificamos en gA, tienen que ver con su *grado de percepción*.

Temática 1: gA presenta grandes dificultades para atraer y retener nuevos talentos. Los ámbitos profesionales que pueden dar solución a esta problemática son marca empleadora, relaciones con los medios y relaciones institucionales.

Problemática 1: gA no es percibida por el talento IT como uno de los empleadores más prestigiosos para desarrollarse dentro del sector.

gA es percibido normalmente como una “escuelita” para introducirse dentro del mundo IT. Por lo tanto, cuando los colaboradores alcanzan un nivel senior, tienden a desvincularse de la compañía para especializarse en otra empresa de la industria que le presente mejores oportunidades tanto económicas como de capacitación y desarrollo.

Temática 2: gA no es percibida por sus clientes como una organización IT que posea los mejores talentos de la industria. El ámbito profesional que pueden dar solución a este problema es Relaciones con Clientes.

Problemática 2: gA no es percibida por sus clientes como una organización IT que posea los mejores talentos de la industria.

Como se mencionó anteriormente, gA cuenta con un bajo índice de retención de capital humano especializado. Como consecuencia, presenta grandes dificultades a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes de “ticket alto”. A medida que se firman nuevos contratos, se necesitan más talentos y, si estos no se consiguen, se corre el riesgo de perder al cliente porque no se logra satisfacer el servicio que se le está ofreciendo.

4.11. Metas y objetivos

Objetivo general (percepción): Para gA, ser percibida por sus públicos estratégicos como 1 de las 3 firmas latinoamericanas líderes en captación y retención de talento dentro del ámbito tecnológico en el plazo de 1 año.

Objetivo particular 1: Para gA, ser percibida por el talento IT como 1 de las 3 firmas latinoamericanas más atractivas para desarrollarse profesionalmente dentro del ámbito tecnológico en el plazo de 1 año.

- *Talento IT:* estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría de las siguientes universidades de Buenos Aires y Tandil, y centros terciarios: UNICEN, UADE, UAI, CEMA, UP, Digital House y Educación IT.

Indicador de evaluación 1:

- Que gA sea elegida entre los 10 primeros puestos del ranking “Great place to work Argentina”, y entre los ganadores, que esté entre las 3 primeras empresas del rubro IT, durante el 2020.
- Nivel de captación y retención de talento de calidad.
- Cantidad de nuevas postulaciones recibidas.

Estrategia 1: Demostrar las posibilidades de crecimiento y beneficios que ofrece gA a los estudiantes de los primeros años de las carreras Ingeniería Industrial, Administración y Contaduría de las universidades de Buenos Aires y Tandil, y centros terciarios.

Mensajes clave:

- *“We are Digital Dreamers”:* potenciamos las competencias del talento IT para que junto a nosotros alcancen su mejor versión profesional y personal.
- *gA Vibe:* en gA creamos un ambiente que se transforma constantemente al ritmo de la innovación y las ideas de las nuevas generaciones.
- *“We are a community”:* gestionamos ambientes colaborativos y diversos que permiten superar con éxito los desafíos de la innovación.

Táctica 1 - Talks with SPIRIT → Sesiones informativas en universidades y centros educativos en donde encontraremos a nuestro público objetivo, sobre:

- Últimas tendencias en “desarrollo UX, Full Stack, IA y Big Data”
- Beneficios que ofrece gA como empleador
- Programas de capacitación y desarrollo profesional

Al final de cada sesión informativa, se entregará un folleto informativo sobre gA y, además, los interesados podrán dejar sus datos (nombre, apellido y correo electrónico) e inscribirse al newsletter mensual “We are a community”.

Público objetivo: estudiantes pertenecientes al perfil IT señalado previamente.

Frecuencia: 2 veces por trimestre, sumando un total de 8 sesiones informativas a lo largo del año.

Duración: todo el año

- Fecha de inicio: enero 2020
- Fecha de finalización: diciembre 2020

Recursos humanos necesarios:

- Voluntarios
- Agencia de diseño: fotógrafo, filmador y editor

Recursos materiales necesarios:

- Banners y folletos
- Tablets
- Proyector
- Micrófono
- Presentación en formato en PDF o PPT
- Sala de presentaciones dentro de la universidad o centro
- Survey Monkey para envío de encuesta de satisfacción

Indicadores de control:

- Nivel de asistencia en las capacitaciones.
- Cantidad de inscriptos al newsletter.
- Nivel de satisfacción

Táctica 2 → Envío del newsletter “We are a community” a todos los inscriptos durante las capacitaciones Talks with SPIRIT, y todo aquel que lo haya hecho de forma voluntaria a través del sitio web de gA. El mismo tendrá 4 secciones:

- **UPDATE:** Categoría donde se abordarán las últimas novedades del sector.
- **CODE YOUR FUTURE:** Sección donde se publicarán avisos sobre inscripciones a programas de becas y/o a capacitaciones gratuitas dentro de las oficinas.
- **WORK WITH US:** Categoría en la que se incluirán búsquedas laborales dentro de la organización y se publicarán proyectos en los que se podrá trabajar como “freelancer” para la compañía.
- **FOLLOW THE ADVENTURE:** Sección donde se encuentra linkeado el contenido más reciente de gA en Instagram, Youtube, Spotify y LinkedIn.

Público objetivo: estudiantes pertenecientes al perfil IT señalado previamente.

Frecuencia: 1 vez por mes, sumando un total de 12 envíos de newsletter.

Duración: todo el año

- Fecha de inicio: enero 2020
- Fecha de finalización: diciembre 2020

Recursos humanos necesarios:

- Agencia de diseño: fotógrafo, filmador y editor
- Encargado del equipo del Área de Recursos Humanos
- Encargado de Comunicación de MKT&COMMS

Recursos materiales necesarios:

- Fotos
- Plataforma Mailchimp

Indicadores de control:

- Porcentaje de apertura del newsletter
- Tiempo promedio de lectura del newsletter
- Cantidad de clicks
- Cantidad de inscripciones a becas y capacitaciones recibidas
- Cantidad de CVs recibidos

Táctica 3 → Subir videos y/o stories por semana a Instagram, Youtube y LinkedIn en donde se muestre cómo es trabajar en gA. El primer día de cada mes se llevará a cabo la producción de los 4 videos semanales del mes siguiente. Por ende, la primera filmación comenzaría en diciembre 2019 a fin de que el primer video se publique en enero 2020.

Los videos serán relatados en primera persona por los colaboradores y abordarán los siguientes temas:

- Cómo es un día en gA.
- Logros individuales dentro de la compañía.
- Beneficios de trabajar en gA.

Público objetivo: Estudiantes pertenecientes al perfil IT señalado previamente.

Frecuencia: un video por semana, sumando cuatro videos por mes.

Duración: todo el año

- Fecha de inicio: enero 2020
- Fecha de finalización: diciembre 2020

Recursos humanos necesarios:

- Voluntarios para crear el contenido en redes.
- Agencia de diseño: filmador y editor
- Asistente ejecutiva del área MKT&COMMS
- Community Manager del área de MKT&COMMS

Recursos materiales necesarios:

- Sala para filmación
- Notebook + Outlook para envío de mails

Indicadores de control:

- Viewability de los videos en las plataformas
- Cantidad de likes y comentarios recibidos

Cronograma de la táctica

Fecha	Actividades	Hora inicio	Hora fin	Responsable	Recursos requeridos
Campaña para talentos IT - videos para redes sociales (1er mes de videos)					
04/01/2020	Reserva de espacio dentro de las oficinas de gA para filmar - Sala San Pablo, piso 2 de Lima 241	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
	Contratación de agencia de diseño	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
	Selección de colaboradores para los videos	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
5/12/2019	Envío de invitaciones a los colaboradores para participar en los videos	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
9/12/2019	Invitación a colaboradores para reunión informativa sobre jornada de filmación	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
12/12/2019	Reunión informativa con colaboradores - tips de oratoria para el día de filmación	10:00	12:00	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Sala de reuniones, proyector, presentación
13/12/2019	Preparación de la Sala San Pablo para filmación	17:00	18:00	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mobiliario, luces, decoración
	Confirmación de los colaboradores seleccionados	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	
Activación del día de filmación del 1er mes					
16/12/2019	Llegada de agencia de diseño a gA y acomodo de equipos en la Sala San Pablo	9:00	10:00	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Equipos de filmación y sala reservada

	Filmación del primer colaborador	10:00	11:00	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS + Agencia + Colaborador seleccionado	Equipo de filmación
	Filmación del segundo colaborador	11:00	12:00	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS + Agencia + Colaborador seleccionado	Equipo de filmación
	Filmación del tercer colaborador	12:00	13:00	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS + Agencia + Colaborador seleccionado	Equipo de filmación
	Filmación del cuarto colaborador	13:00	14:00	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS + Agencia + Colaborador seleccionado	Equipo de filmación
17/12/2019	Edición del video del primer colaborador	-	-	Agencia	Equipo de edición
	Entrega del video del primer colaborador terminado	-	-	Agencia	Dropbox
	Feedback del video	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
19/12/2019	Edición del video del segundo colaborador	-	-	Agencia	Equipo de edición
	Entrega del video del segundo colaborador terminado	-	-	Agencia	Dropbox
	Feedback del video	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
23/12/2019	Edición del video del tercer colaborador	-	-	Agencia	Equipo de edición

	Entrega del video del tercer colaborador terminado	-	-	Agencia	Dropbox
	Feedback del video	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
27/12/2019	Edición del video del cuarto colaborador	-	-	Agencia	Equipo de edición
	Entrega del video del cuarto colaborador terminado	-	-	Agencia	Dropbox
	Feedback del video	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
06/01/2020	Publicación del video del primer colaborador en Instagram, Youtube y LinkedIn	10:00	-	Asistente ejecutiva y Community manager de MKT&COMMS	Acceso a perfiles de RRSS
13/01/2020	Publicación del video del segundo colaborador en Instagram, Youtube y LinkedIn	10:00	-	Asistente ejecutiva y Community manager de MKT&COMMS	Acceso a perfiles de RRSS
20/01/2020	Publicación del video del tercer colaborador en Instagram, Youtube y LinkedIn	10:00	-	Asistente ejecutiva y Community manager de MKT&COMMS	Acceso a perfiles de RRSS
27/01/2020	Publicación del video del cuarto colaborador en Instagram, Youtube y LinkedIn	10:00	-	Asistente ejecutiva y Community manager de MKT&COMMS	Acceso a perfiles de RRSS
31/01/2020	Evaluación de los 4 videos publicados	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Google Analytics

Táctica 4 → Incluir en el sitio web dentro de la página “Careers”, la categoría “gA Vibe”. Todo el contenido que se suba a esta sección del sitio será compartido en redes sociales (especialmente en Instagram y Youtube) y linkeado al newsletter “We are a Community”. En la categoría gA Vibe habrá 2 secciones:

- **Powered by gA:** entrevistas a los empleados en donde se tratarán temas como: su evolución profesional dentro de gA, logros y desafíos, experiencias durante el proceso de inducción, etc.
- **“gA rewards”** casos de éxito de la compañía contados por los colaboradores que llevaron a cabo el proyecto.

Público objetivo: estudiantes pertenecientes al perfil IT señalado previamente.

Frecuencia: al menos, 1 artículo y/o video por mes.

Duración: todo el año

- Fecha de inicio: enero 2020
- Fecha de finalización: diciembre 2020

Recursos humanos necesarios:

- Agencia de diseño: Fotógrafo, filmador y editor.
- Encargado del equipo de MKT&COMMS
- Encargado del equipo de Recursos Humanos
- Voluntarios para las entrevistas.

Recursos materiales necesarios:

- Sala para entrevistas en el edificio de gA.

Indicadores de control:

- Tiempo % de vista en página.
- % de página vista.
- Cantidad de imágenes y videos vistos.
- Promedio de vista de videos.

Táctica 5 → Crear un canal en Spotify y subir podcasts en donde los expertos de gA cuenten experiencias y anécdotas de su ámbito profesional. También se incluirá una sección en donde se tratarán distintas habilidades blandas como: armado de CV, portales de empleo y entrevista laboral.

Público objetivo: estudiantes pertenecientes al perfil IT señalado previamente.

Frecuencia: 2 veces por mes, sumando un total de 24 podcasts al año.

Duración: 6 meses.

- Fecha de inicio: abril 2020
- Fecha de finalización: septiembre 2020

Recursos humanos necesarios:

- Encargado del equipo de MKT&COMMS
- Encargado del equipo de Recursos Humanos
- Voluntarios para la generación de contenido

Recursos materiales necesarios:

- Sala acústica para generar contenido
- Material para las charlas

Indicadores de control:

- Cantidad de seguidores que posee el canal.
- Cantidad de reproducciones por podcast.

Objetivo particular 2 (percepción): Para gA, ser percibida por su cartera de clientes como 1 de las 3 firmas latinoamericanas que posee los mejores talentos de la industria en el plazo de 1 año.

- *Cartera de clientes:* aquellos equipos de trabajo de Arcor, Equifax, Danone, YPF, Dia, Yamana, Telecom y Banco Galicia.

Indicador de evaluación 2:

- Ser ganadores de al menos una categoría de los Premios Sadosky.
- Índice de satisfacción de los clientes con los colaboradores de gA
- Índice de satisfacción de los clientes por el servicio/producto desarrollado por gA

Estrategia 2: Demostrarle a los clientes el nivel de formación que poseen los colaboradores de gA y las posibilidades de capacitación y desarrollo que la compañía ofrece.

Mensajes clave:

- El expertise de nuestros profesionales fundado en 27 años de trayectoria en el sector, nos permite ser líderes globales en tecnología.
- Contamos con un plan de carrera de alto nivel que permite que nuestros colaboradores puedan desarrollarse en pos de las exigencias del mercado.
- “gA Ecosystem”: Pensamos que el ecosistema de relaciones que se forma entre empleados, proveedores y clientes garantiza que nuestros empleados cuenten con una ventaja competitiva diferencial ya que les permite tener un contacto directo con los diferentes ámbitos del negocio.

Táctica 1 → Inscripción y participación en los Premios Sadosky en el mes de diciembre, una iniciativa llevada a cabo por CESSI (Cámara Industrial Argentina del Software) que busca reconocer al talento IT nacional en lo relativo a la gestión de procesos y recursos, y la medición y revisión de resultados en pos de la mejora e innovación. En el 2019, las categorías vigentes son:

- Iniciativa regional
- Inclusión Digital
- Software
- Innovación

Público objetivo: cartera de clientes de gA.

Frecuencia: 1 vez en 2019 y 1 vez en 2020.

Duración: 1 día.

- Fecha de inicio: diciembre 2019 (inscripción y premiación)
- Fecha de finalización: diciembre 2020 (inscripción y premiación)

Recursos humanos necesarios:

- Colaboradores del Negocio.
- Encargado de comunicación del equipo MKT&COMMS

Recursos materiales necesarios: N/A

Indicadores de control: Cantidad de proyectos de gA y Parabolt que ganaron.

Táctica 2 → Envío del newsletter mensual “gA Ecosystem” que incluya las últimas novedades de los proyectos llevados a cabo por los equipos de Parabolt y gA, que en el mes de diciembre serán postulados a los Premios Sadosky.

Público objetivo: cartera de clientes de gA.

Frecuencia: 1 vez por mes

Duración: todo el año

- Fecha de inicio: enero 2019
- Fecha de finalización: diciembre 2020

Recursos humanos necesarios:

- Agencia de diseño: fotógrafo, filmador y editor
- Encargado del equipo del Área de Recursos Humanos
- Encargado de Comunicación de MKT&COMMS

Recursos materiales necesarios:

- Fotos
- Plataforma Mailchimp

Indicadores de control:

- Porcentaje de apertura del newsletter
- Tiempo promedio de lectura del newsletter
- Cantidad de clicks

Táctica 3 → **gA Lab:** dictar workshops exclusivos para los clientes de gA a fin de acompañarlos en la adopción de soluciones y plataformas digitales de innovación, ofrecidas por la compañía. Los workshops serán filmados para compartir videos resumen en las redes sociales de gA y a su vez compartirlo en el newsletter “gA Ecosystem”. Los talleres giran sobre 3 ejes:

- **Aprendizaje:** Cursos prácticos que introducen a los profesionales en el uso de las herramientas y sistemas digitales.
- **Team building:** Talleres para consolidar departamentos o equipos multidisciplinarios mediante retos que deben afrontar con los nuevos productos desarrollados por gA.
- **Innovación.** Seminarios liderados por el equipo de Parabolt que implique el uso y aprendizaje de metodologías comprobadas de ideación y de prototipado para, por un lado, buscar nuevas vías de innovación para la empresa y, por otro, desarrollar de forma ágil un prototipo funcional listo para validar en un panel o un mercado.

Público de interés: Cartera de clientes de gA.

Frecuencia: 1 por mes.

Duración: Todo el año

- Fecha de inicio: enero 2020
- Fecha de finalización: diciembre 2020

Recursos humanos necesarios:

- Voluntarios del sector de Negocio que pertenezcan a un nivel senior o superior.
- Agencia de diseño: fotógrafo, filmador y editor
- Servicio de acreditación de invitados

Recursos materiales necesarios:

- Salón para realizar el workshop
- Notebooks
- Regalos para los participantes.
- Banners y carteleras
- Pizarra
- Proyector
- Catering
- Mailchimp para envío de encuesta de satisfacción
- Survey Monkey para envío de encuesta de satisfacción
- Notebook + Outlook para envío de mails

Indicadores de control:

- Cantidad de organizaciones inscriptas en los talleres.
- Cantidad de asistentes a los workshops/seminarios



Cronograma de la táctica

Fecha	Actividades	Hora inicio	Hora fin	Responsable	Recursos requeridos
Campaña para clientes - gA Lab					
6/01/2020	Selección de clientes.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	
	Selección del equipo de trabajo de gA que llevará a cabo los workshops.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	
7/01/2020	Envío de invitaciones al equipo de trabajo de gA que llevará a cabo los workshops.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
10/01/2020	Confirmación de los colaboradores seleccionados.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	
	Contratación de agencia de diseño para cobertura audiovisual.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mail
	Contratación de catering para desayuno.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Teléfono
	Reserva de sala de reuniones en el Hotel Intercontinental (Moreno 809)	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	
	Contratación de agencia de sonido.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	
13/01/2020	Planificación de contenido con los colaboradores participantes.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS + Equipo IT & de desarrollo	
	Envío de invitaciones a clientes seleccionados.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	
17/01/2020	Seguimiento y confirmación de asistencia.	-	-	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	
Activación del workshop					
23/01/2020	Preparación del salón para la recepción de los invitados	7:00	7:45	Equipo de MKT&COMMS	Acreditaciones
	Recepción de los invitados + desayuno	8:00	9:30	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Catering
	Apertura y presentación de la agenda de contenidos	9:30	9.45	Equipo IT & de desarrollo	Agencia: sonido y video

	Presentación y desarrollo de contenido	9:45	11:30	Equipo IT & de desarrollo	Agencia: sonido y video
	Receso y coffee break	11:30	11:45	Equipo IT & de desarrollo	Catering
	Presentación de casos de éxito y/o ejemplos	11:45	12:30	Equipo IT & de desarrollo	Agencia: sonido y video
	Taller	12:30	13:15	Equipo IT & de desarrollo	Agencia: sonido y video
	Cierre del workshop + entrega de obsequios	13:15	13:30	Equipo IT & de desarrollo	Regalos
24/01/2020	Envío de encuesta de satisfacción + contenidos del workshop	9:00	9:00	Asistente ejecutiva de MKT&COMMS	Mailchimp

4.12 Calendarización

TÁCTICA	T4				T1				T2				T3				T4																																											
	dic. 2019				ene. 2020				feb. 2020				mar. 2020				abr. 2020				may. 2020				jun. 2020				jul. 2020				ago. 2020				sept. 2020				oct. 2020				nov. 2020				dic. 2020											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4												
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
CAMPAÑA 1																																																												
Talks with SPIRIT																																																												
Envío del newsletter "We are a community"																																																												
Subir videos y/o stories a Instagram, Youtube y LinkedIn																																																												
Incluir en el sitio web la categoría "gA Vibe"																																																												
Podcast en Spotify																																																												
CAMPAÑA 2																																																												
Inscripción y participación en los Premios Sadosky																																																												
Envío del newsletter mensual "gA Ecosystem"																																																												
gA Lab: Dictar workshops exclusivos para los clientes de gA																																																												

4.13. Presupuesto

PRESUPUESTO ANUAL			
CAMPAÑA 1	Cantidad	Costo x Unidad	Total
Investigación de Mercado	-	-	\$10.000,00
Diseño y Producción	-	-	\$20.000,00
Recursos materiales			
- Banners	4	\$1.125,00	\$4.500,00
- Folletos	500	\$2,80	\$1.400,00
- Tablets	10	\$3.000,00	\$30.000,00
- Suscripción mensual Mailchimp	12	\$840,00	\$10.080,00
- Suscripción mensual Survey Monkey	12	\$315,00	\$3.780,00
- Sala acústica para podcast	24	\$800,00	\$19.200,00
Recursos humanos			
- Agencia de diseño	12	\$70.000,00	\$840.000,00
- Viáticos por traslado	50	\$500,00	\$25.000,00
CAMPAÑA 2			
Investigación de Mercado	-	-	\$10.000,00
Diseño y Producción	-	-	\$20.000,00
Recursos materiales			
- Banners	4	\$1.125,00	\$4.500,00
- Suscripción mensual Mailchimp	12	\$840,00	\$10.080,00
- Notebooks	15	\$26.000,00	\$390.000,00
- Regalos para los participantes.	720	\$250,00	\$180.000,00
- Pizarras	4	\$550,00	\$2.200,00

- Marcadores	15	\$30,00	\$450,00
- Suscripción mensual Survey Monkey	12	\$315,00	\$3.780,00
Recursos humanos			
- Agencia de diseño	12	\$20.000,00	\$240.000,00
- Catering	12	\$20.000,00	\$240.000,00
- Alquiler de equipos de sonido	12	\$5.000,00	\$60.000,00
- Reserva Hotel Intercontinental	12	\$35.000,00	\$420.000,00
- Viáticos por traslado.	50	\$500,00	\$25.000,00
SUBTOTAL			\$2.569.970,00
10% de imprevistos			\$256.997,00
TOTAL			\$2.826.967,00

5. CONCLUSIÓN

A lo largo de la carrera, aprendimos a valorar que cada organización es diferente y que, por ende, cada una presenta distintas falencias y riesgos comunicacionales como resultado de la influencia del entorno, el nivel de reputación con el que cuenta y/o otros factores condicionantes, tanto internos como externos. De este modo, realizar un análisis exhaustivo y detallado de gA, nos permitió identificar cuáles son los principales gaps que presenta con sus stakeholders y definir en qué áreas la falta de una comunicación efectiva perjudica el desarrollo del negocio.

El Trabajo Integrador Final nos desafió, entonces, a integrar y adecuar todos los conocimientos previamente adquiridos durante la carrera a la situación particular de la empresa tecnológica gA. Al evaluar su escenario actual en materia de gestión y comunicación, elaboramos un plan estratégico que aporte una solución al problema de percepción que presenta la compañía como marca empleadora haciendo foco en dos públicos en particular: los clientes y el talento IT. Así, mediante 2 campañas, el objetivo fue lograr, por un lado, que la compañía sea reconocida como una de las firmas más atractivas para desarrollarse profesionalmente y por otro, posicionar a gA como una de las organizaciones que posee el mejor talento IT de la industria. Para llevar a cabo ambas estrategias, desarrollamos diferentes tácticas a fin de demostrar las principales fortalezas con las que cuenta gA como empleador.

6. BIBLIOGRAFÍA

- **Ae Techno.** *ATAQUES CRIPTOMINEROS: Sus detecciones se sextuplicarán en Argentina.* [En línea] <https://tecno.americaeconomia.com/articulos/ataques-criptomineros-sus-detecciones-se-sextuplicaran-en-america-latina>.
- **Ae Techno.** *La carrera por la protección de datos en América Latina.* [En línea] [Citado el: 20 de agosto de 2019.] <https://tecno.americaeconomia.com/opinion/la-carrera-por-la-proteccion-de-datos-en-america-latina>.
- **Ae Techno.** *Ciberseguridad en la cadena de proveedores, una prioridad gerencial.* [En línea] [Citado el: 18 de junio de 2019.] <https://tecno.americaeconomia.com/opinion/ciberseguridad-en-la-cadena-de-proveedores-una-prioridad-gerencial>.
- **ARGENTINA.** Congreso de la Nación. *Incentivo tributario al gasto de las inversiones en investigación, desarrollo e innovación de las empresas.* [En línea] Proyecto de ley 5652-D-2018. [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.diputados.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=5652-D-2018>.
- **ARGENTINA.** Congreso de la Nación. *Régimen de promoción de la economía del conocimiento* [En línea]. Proyecto de ley 1405-D-2019. [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/textoCompleto.jsp?exp=1405-D-2019&tipo=LEY>.
- **ARGENTINA.** Ministerio de Producción y Trabajo. *Cámaras empresarias.* [En línea] <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/camarasempresarias>.
- **BILIK, Julieta.** *¿Adiós a la retención de talentos?* El Cronista. [En línea] [Citado el: 22 de Agosto de 2018.] <https://www.cronista.com/management/Adios-a-la-retencion-de-talentos-20180822-0001.html>.
- **BMA Group.** *¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?* [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://brendamarreropr.com/por-que-es-importante-la-cultura-organizacional-infografia/>.

- **BOYADJIAN, Carlos.** *Servicios digitales los únicos privilegiado para recibir incentivos fiscales.* El Cronista. [En línea] [Citado el: 12 de abril de 2019.] <https://www.cronista.com/economiapolitica/Servicios-digitales-los-unicos-privilegiados-para-recibir-incentivos-fiscales-20190414-0017.html>.
- **Brand Diseño & Publicidad.** *¿Qué es y para qué sirve un logotipo?* [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://brandisenopublicidad.wordpress.com/2015/07/20/logotipo-que-es-y-para-que-sirve/>.
- **CANILLA, Flavio.** *La transformación digital argentina: más comercial que innovadora.* Apertura. [En línea] [Citado el: 20 de abril de 2019.] <https://www.apertura.com/negocios/La-transformacion-digital-argentina-mas-comercial-que-innovadora-20180802-0001.html>.
- **CEPIT.** Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil. *Autoridades.* [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <http://cepit.org.ar/autoridades/>.
- **CESSI Argentina.** Cámara Argentina de la Industria del Software. *Ley de Software.* [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <https://cessi.org.ar/sobre-ley-de-software-1363/index.html>.
- **CHAVES, Norberto. 2001.** *La imagen corporativa: teoría y metodología de la identificación institucional.* México, D.F : Gili, 2001.
- **Clarín.** *"La expectativa de inflación para todo 2019 subió a 36%".* [En línea] [Citado el: 19 de mayo de 2019.] https://www.clarin.com/economia/economia/expectativa-inflacion-2019-subio-36_0_DY6deOX7I.html.
- **Competividadyestrategia.com.** *Diamante de Porter.* [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.competividadyestrategia.com/diamante-de-porter.html>.
- **Conexión Esan.** *El modelo Canvas: una metodología para el éxito del negocio.* [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <https://www.esan.edu.pe/apuntes->

empresariales/2016/07/el-modelo-canvas-una-metodologia-para-el-exito-del-negocio/.

- **Decision Report.** *La realidad aumentada está revolucionando las ventas minoristas.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.decisionreport.com.br/varejo/realidade-aumentada-esta-revolucionando-as-vendas-no-varejo/>.
- **Entrepreneur.com.** *Tu Plan de Negocios paso a paso.* [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.entrepreneur.com/article/269219>
- **gA.** *"Acerca de gA | gA Sustentabilidad."* [En línea] [Citado el: 2 de mayo de 2019.] <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>
- **gA.** . What we do: Optimize. *Digital Ams.* [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/optimize/digital_ams.
- **gA.** "Nuevo Ticket - Ticket - Sistema de control de Incidentes" . [En línea] [Citado el: 2 de abril de 2019.] <http://tickets.grupoassa.com/otrs/customer.pl?Action=CustomerTicketMessage;OTRSCustomerInterface=dUNEEtqEEtk7ts4kgXTS2v0ohESGNJfP>.
- **gA.** *gA Digital Business Transformation, Sustainability.* [En línea] [Citado el: 18 de abril de 2019.] <http://www.grupoassa.com/sustainability>.
- **gA.** *LOGO-gA-grey.png (800x723).* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://portal.grupoassa.com/Marketing%20%20Communications/Branding%20gA%202019/LOGO-gA-grey.png> .
- **gA.** What we do. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://grupoassa.com/whatwedo>.
- **gA.** What we do: Optimize. *Cloud it Optimization.* [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/optimize/cloud_it_optimization.

- **gA.** What we do: Transform. *Cloud transformation programs*. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/transform/cloud_transformation_programs.
- **gA.** What we do: Transform. *Process Intelligence*. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/transform/process_intelligence.
- **gA.** *¿Qué es Formando Futuro?* [En línea] 10 de septiembre de 2015. [Citado el: 18 de abril de 2019.] <https://www.youtube.com/watch?v=rEiF0lcVVPE>.
- **gA.** What we do: Transform. *People Management*. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/transform/people_management.
- **GÓMEZ BLANCO, Daniel. 2019.** *El dólar saltó un 100% en 2018 y Argentina salió segunda en el mundial de la devaluación*. *Ámbito Financiero*. [En línea] 19 de abril de 2019. [Citado el: 20 de mayo de 2019.] <https://www.ambito.com/el-dolar-salto-un-100-2018-y-argentina-salio-segunda-el-mundial-la-devaluacion-n5004907>.
- **GRUNIG, James E., HUNT, Todd.** *Dirección de las Relaciones Públicas*. [ed.] Jordi Xifra. Barcelona : Grupo Planeta (GBS), 2007. pág. 757. ISBN 8480889489.
- **BM España. 2014.** Optimizar los procesos de negocio de forma más rápida con IBM Business. [En línea] 2014. [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.ibm.com/downloads/cas/E0WGV68R>.
- **Indeed.** *Evaluaciones del Grupo Assa*. [En línea] 2018. [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://ar.indeed.com/cmp/Grupo-Assa/reviews>.
- **Infotechnology.** *Los desafíos para retener talento en la era millennial*. [En línea] [Citado el: 2 de agosto de 2018.] <https://www.infotechnology.com/negocios/Los-desafios-para-retener-talento-en-la-era-millennial-20180608-0006.html>.
- **Iprofesional.** *Argentina, el país con la mayor carga impositiva de la región*. [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.iprofesional.com/impuestos/276628->

impuestos-iva-inhibici%C3%B3n-de-bienes-Argentina-el-pais-con-la-mayor-carga-impositiva-de-la-region.

- **Iprofesional.** *El FMI le recomendó a Macri más flexibilización laboral y apertura importadora.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.iprofesional.com/economia/275295-productividad-empleo-trabajo-El-FMI-le-recomendo-a-Macri-mas-flexibilizacion-laboral-y-apertura-importadora>.
- **KANTOR, Damián.** *Software: "prevén una fuerte suba de las exportaciones".* Clarín. [En línea] [Citado el: 12 de abril de 2019.] https://www.clarin.com/economia/software-preven-fuerte-suba-exportaciones_0_HkKx8C_Vm.html.
- **La Política Online.** *Empresarios del software denuncian que las retenciones violan la ley de protección a esta industria.* [En línea] [Citado el: 2 de abril de 2019.] <https://www.lapoliticaonline.com/nota/114966-empresarios-del-software-denuncian-que-las-retenciones-violan-la-ley-de-proteccion-a-esta-industria/>.
- **MIGUENZ GONZÁLEZ , María Isabel. 2017.** Análisis del uso de los conceptos de público. *Stakeholder, constituent en el marco teórico de las Relaciones Públicas.* s.l. : Zer, 2017.
- **MORRISSEY, George L. 1996.** *Planeación táctica: produciendo resultados en corto plazo.* [ed.] Naucalpan de Juárez. Serie Jossey-Bass sobre administración. . s.l. : Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. pág. 133.
- **MTP, Digital Business Assurance.** *Soporte UX.* [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.mtp.es/experiencia-de-usuario/consultoria-ux/soporte-ux/>
- **Naciones Unidas.** *¿Qué es el desarrollo sostenible?* [En línea] [Citado el: 10 de abril de 2019.] <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/desarrollo.htm>.
- **ORIGILIA, Gabriela.** *Para la industria del software, las retenciones son "un impuesto a la inteligencia".* La Nación. [En línea] [Citado el: 19 de julio de 2019.] <https://www.lanacion.com.ar/2168832-para-industria-del-software-gravarla-es-poner>.

- **PALENCIA LEFLER, Manuel. 2008.** *90 Técnicas de Relaciones Públicas*. s.l. : Profit Editorial, 2008. 8493608440.
- **Professional Academy.** *Marketing Theories – PESTEL Analysis*. [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>.
- **Real Academia Española.** Socio,a. [En línea] [Citado el: 3 de abril de 2019.] <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=socio>.
- **RIQUELME LEIVA, Matias.** *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://www.analisisfoda.com/>.
- **Sistema B.** "*Sistema B | Redefiniendo el sentido del éxito en la economía.*". [En línea] [Citado el: 1 de agosto de 2019.] <https://sistemab.org.ae>
- **Sumario.** *Movilizaciones y piquetes: recomiendan evitar hoy el centro porteño*. [En línea] enero de 2019. [Citado el: 10 de marzo de 2019.] <https://sumario.com.ar/movilizaciones-piquetes-recomiendan-evitar-hoy-centro-porteno/>
- **TN, Todo Noticias.** *En medio de las críticas de Alberto Fernández, el Gobierno busca acuerdos con la oposición por la deuda*. [En línea] [Citado el: 9 de septiembre de 2019.] https://tn.com.ar/politica/en-medio-de-las-criticas-de-alberto-fernandez-el-gobierno-busca-acuerdos-con-la-oposicion-por-la_991766.
- **Total Medios.** *Medios y Agencias*. [En línea] agosto de 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://www.totalmedios.com/>.
- **Tres Mandamientos.** *Se lanzó "Integrating the SDGs into Corporate Reporting: A Practical Guide"*. [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.tresmandamientos.com.ar/nota/1234-se-lanzo-integrating-the-sdgs-into-corporate-reporting-a-practical-guide>.

- **Tres Mandamientos.** *Sistema B lanzó el Índice de Triple Impacto Empresario en Argentina.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.tresmandamientos.com.ar/nota/1197-sistema-b-lanzo-el-ndice-de-triple-impacto-empresario-en-argentina>.
- **Tres Mandamientos.** *VALOR RSE+Competitividad presentó una nueva herramienta de diagnóstico corporativo.* [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <http://www.tresmandamientos.com.ar/nota/1175-valor-rse-competitividad-presento-una-nueva-herramienta-de-diagnostico-corporativo>.
- **UniRSE.** *gA y JP Morgan unen fuerzas con Fundación Pescar.* [En línea] 2018. [Citado el: 18 de abril de 2019.] <http://www.unirse.com.ar/2018/05/23/ga-y-jp-morgan-unen-fuerzas-con-fundacion-pescar/>.
- **University of Texas. 2008.** *Organización y Administración de Empresas.* s.l. : Editorial Universitaria, 2008.
- **VILLAFAÑE, Justo. 1996.** *La gestión profesional de la imagen corporativa.* Madrid : Pirámide, 1996. pág. 132.
- **ZAPATA, Lorena.** *La ley para reactivar el sector del Software le costará al gobierno 10 millones de dólares.* Infotechnology. [En línea] [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://www.infotechnology.com/negocios/La-ley-para-reactivar-el-sector-del-Software-le-costara-al-gobierno-10.000-millones-20190417-0004.html>.

7. ANEXO

Anexo 1 - Brand Book 2019

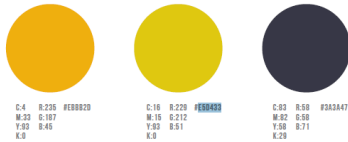


Paleta de colores

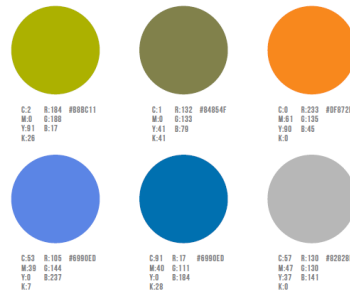
La elección de una paleta dentro de la gama de amarillos, tiene que ver con el posicionamiento de gA con respecto a sus submarcas. Por ejemplo, Navigate, utiliza azul y Parabolt utiliza magenta, una buena forma de darle independencia es contraponerlos con colores complementarios, como el amarillo.

PALETA PRIMARIA

IMPRESIÓN / PAPELERÍA / PPT / VIDEO



PALETA SECUNDARIA WEB



Paleta tipográfica

We look ahead,
we get things done.

We look ahead,
we get things done.

We look ahead,
we get things done.

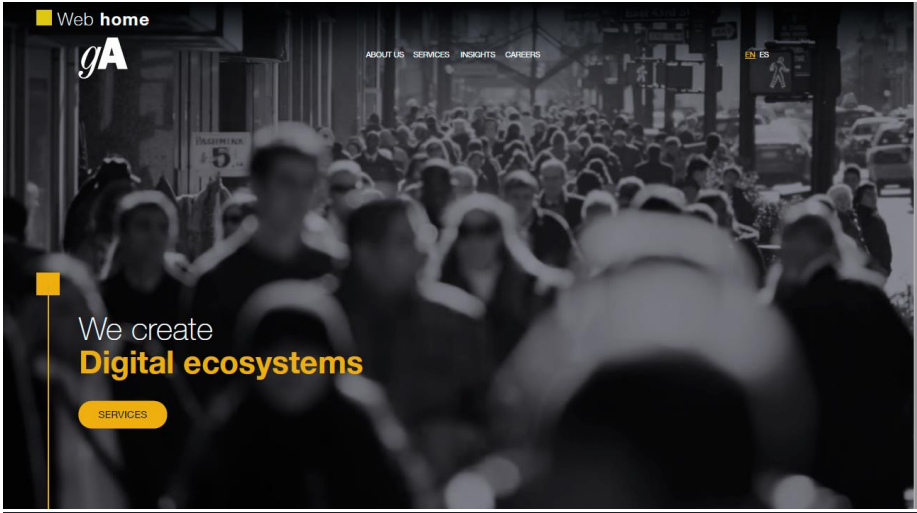
We look ahead,
we get things done.



We look ahead,
we get things done.



We look ahead,
we get things done.



Anexo 2 - Identidad corporativa



Florencia Ivanic
28 de enero

¡Tenemos nueva firma para el mail!

En este link podrás encontrar el instructivo ¡**Actualiza tu firma!** (en portugués y en español) para cambiarla en tu mail de gA.

Cualquier duda nos puedes consultar en este grupo 😊



12

2 comentarios 4 veces compartido

Visto por 194

Me gusta

Comentar

Compartir



Katherin González Velásquez compartió una publicación.
5 de abril a las 10:19

Nueva imagen de gA - Paleta primaria de colores

Iniciamos el año 2019 con una nueva imagen institucional, en la cual utilizamos una nueva paleta de colores. Descubre cuales son los nuevos colores que utilizaremos en PPT, videos, imágenes, papelería e impresiones.



Anexo 3 - Descripción de servicios y productos

Productos que ofrece INNOVATE:

- **Kyduk** → trabajan con grandes empresas para co-crear plataformas de innovación con un marco para catalizar y ejecutar la transformación. Así promueven la generación de ideas, crean conjuntamente prototipos de soluciones y desarrollan productos digitales con una metodología ágil y basada en la colaboración.⁹³
- **Digital Ventures** → incuban y aceleran iniciativas e ideas con potencial de negocios y escalabilidad, para transformarlas en productos y servicios digitales disruptivos, diseñados para ayudar a sus clientes a mantenerse relevantes. Crean así conexiones emocionales que amplían el área de contacto entre la marca y el público.⁹⁴
- **Navigate** → plataforma diseñada para ayudar a los clientes a resolver problemas de negocios concretos. Combinan herramientas de minería de procesos con modelos analíticos predictivos para construir plataformas digitales propietarias que anticipan y resuelven problemas críticos de la cadena de suministro, manufactura y relacionados con el cliente.⁹⁵
- **Cloud Journey** → no sólo se trata de migrar las cargas de trabajo actuales, sino que abarca cómo aprovechar sus sistemas centrales potenciados por la convergencia de nuevas generaciones de tecnologías. La ciberseguridad y la gestión de múltiples nubes son capas que deben proteger y gestionar todas las iniciativas de innovación.⁹⁶

Servicios que ofrece TRANSFORM:

- **Ciencia de datos** → identifican y brindan soluciones de mejora y eficiencia en cualquier proceso empresarial, utilizando la ciencia de datos para predecir y anticipar el efecto de las decisiones en el futuro, mejorando sustancialmente la administración de las estrategias de cada industria.⁹⁷
- **Inteligencia de procesos** → permite a sus clientes saber dónde y cuándo una fuerza laboral digital con Automatización de Procesos Robóticos puede

⁹³ **gA.** What we do. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://grupoassa.com/whatwedo>.

⁹⁴ **gA.** What we do. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://grupoassa.com/whatwedo>.

⁹⁵ **gA.** What we do. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://grupoassa.com/whatwedo>.

⁹⁶ **gA.** What we do. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://grupoassa.com/whatwedo>.

⁹⁷ **gA.** What we do. [En línea] 2018. [Citado el: 15 de abril de 2019.] <https://grupoassa.com/whatwedo>.

crear eficiencias y liberar talento humano para invertir en nuevas empresas de innovación.⁹⁸

- **People Management** → ayudan a sus clientes a generar una nueva mentalidad y promover nuevas competencias para acelerar la transformación y garantizar su sostenibilidad.⁹⁹
- **Programas de transformación en la nube** → diseño de la hoja de ruta, las aplicaciones, las plataformas y la transformación de la infraestructura a la nube y de los procesos de negocios habilitada por una nueva generación de aplicaciones y tecnologías.¹⁰⁰

Servicios que ofrece OPTIMIZE

- **Optimización de Cloud IT:** preparación y optimización de procesos y aplicaciones centrales, para respaldar la evolución y la innovación de toda la compañía, en el creciente entorno de nube múltiple e híbrido.¹⁰¹
- **Digital AMS:** basado en la experiencia de gA en brindar soporte, este servicio ofrece monitoreo y mantenimiento intensivos en todo el panorama tecnológico de sus clientes.¹⁰²

⁹⁸ gA.What we do: Transform. People Management. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/transform/people_management.

⁹⁹ gA.What we do: Transform. People Management. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/transform/people_management.

¹⁰⁰ gA.What we do: Transform. Cloud transformation programs. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/transform/cloud_transformation_programs.

¹⁰¹ gA.What we do: Optimize. Cloud it Optimization. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/optimize/cloud_it_optimization.

¹⁰² gA.What we do: Optimize. *Digital Ams*. [En línea] 2018. [Citado el: 14 de abril de 2019.] https://grupoassa.com/whatwedo/optimize/digital_ams.

Anexo 4 - Políticas de la compañía

Recursos Humanos

Las principales herramientas que gestiona el área de Recursos Humanos en materia de administración de personal, son las siguientes:

- **Modelo de Evaluación:** Es un modelo integral que tiene como objetivo el desarrollo profesional de las personas dentro de la organización. Se trata de una evaluación 360° anual, en donde no sólo el líder evalúa a su equipo, sino que también los compañeros de equipo se evalúan y a su vez ellos evalúan al propio líder. Evalúa los logros del colaborador de forma anual. A partir de los resultados, se determinan planes de desarrollo, de capacitación, mesas de nivelación, etc. La herramienta utilizada se llama “gA Talent”.
- **Plan de cobertura:** ofrecen un plan de cobertura de salud adaptado a las circunstancias de cada región.
- **Programa de salud laboral *Sentite Bien*:** “incluye charlas especializadas, chequeos médicos [...] y asesoramiento personalizado por profesionales de la salud, campañas de vacunación, donación de sangre.”¹⁰³
- **Plan de beneficios:** El mismo incluye: descuentos corporativos y vales de descuentos, cursos de idiomas y descuentos en educación, días flexibles, licencias especiales y regalos de casamiento y nacimiento.
- **Knowledge In Action (KIP):** Programa destinado a la capacitación del personal. Los cursos pueden realizarse tanto de manera presencial como virtual y abarcan las siguientes temáticas: herramientas de desarrollo de aplicativos, inglés, oracle, SAP, tecnología y metodología.

Sustentabilidad

Desde el área de Sustentabilidad se lanzó en 2017 el Código de ética y transparencia de gA, que abarca de forma global a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos. A través del mismo, se busca generar “relaciones de largo plazo basadas en la confianza, transparencia, honestidad.”

De manera interna, cuando un empleado quiere plantear una inquietud o denunciar el incumplimiento del Código este puede dirigirse al departamento de Recursos Humanos o llamar directamente a la “línea ética de gA”. Luego, las denuncias recibidas serán informadas al Comité de Ética de gA, el cual iniciará una investigación

¹⁰³ "Acerca de gA | gA Sustentabilidad." <http://gasustainable.com/acerca-de-ga.php>. Consultado el 27 de abril de 2019

y, en base a los hechos, dictará una resolución final. Dicho organismo, está integrado por referentes de distintas áreas de la compañía y se reúne periódicamente. ¹⁰⁴

Aliados estratégicos en programas de sustentabilidad

- Fundación Pescar → Programa Centro Pescar¹⁰⁵
- Fundación Cimientos → Programa Formando Futuro (sede CABA)¹⁰⁶
- Fundación Reciduca → Capacitaciones de voluntarios a jóvenes de último año de secundaria en diferentes disciplinas
- Fundación Casa Grande → Campañas de donación en fechas estratégicas de gA (Vuelta al Cole, Día del Niño, Navidad Solidaria)
- Fundación Sonrisas → Campañas de donación en fechas estratégicas de gA
- Fundación Forge → Programas de capacitación a jóvenes de último año de secundario.
- Fundación San Genaro → Actividades de voluntariado corporativo, orientadas a colaborar con escuelitas rurales de Santiago del Estero.
- Mundo Ideal
- Hospital Garrahan → Programa de Reciclaje de tapitas y botellas
- Equidad → Programa de reciclaje de residuos electrónicos
- Argencón → Programa Abriendo Ventanas
- Espro → Programa Formando Futuro (sede Brasil)
- Asociación empresaria argentina
- Asociación Electrotécnica Argentina (AEA) → Educación 3.0
- El Ceibo
- Liga Solidaria → fundación aliada con la que se realizan actividades de voluntariado corporativo (sede Brasil)
- Fundación Leer
- Puerta 18 → Programa Trabajo para Crecer, se trata de pasantías pagas de jóvenes que se capacitan en la fundación, en emprendimientos y empresas que se dedican a la tecnología e innovación.
- Seraj → Programa Formando Futuro (sede México)

¹⁰⁴**gA.** (2018). Código de Ética. [pdf] Grupo Assa, pp.8,10. Disponible en: <http://oxeanfiles.com.ar/GrupoAssa/codigo/socios.html>. Consultado el 27 de abril de 2019

¹⁰⁵**UniRSE.** *gA y JP Morgan unen fuerzas con Fundación Pescar.* [En línea] 2018. [Citado el: 18 de abril de 2019.] <http://www.unirse.com.ar/2018/05/23/ga-y-jp-morgan-unen-fuerzas-con-fundacion-pescar/>.

¹⁰⁶**gA.** *¿Qué es Formando Futuro?* [En línea] 10 de septiembre de 2015. [Citado el: 18 de abril de 2019.] <https://www.youtube.com/watch?v=rEiF0lcVVPE>.

Anexo 5 - Comentarios sobre gA por parte de ex-empleados:¹⁰⁷

2,0



Lugar para aprender pero no para crecer

Consultor Senior (Antiguo empleado) – Buenos Aires, Buenos Aires – 17 enero 2019

Trabajé mas de 8 años en la compañía recibiendo todos los años reconocimiento de buen desempeño pero que no se veían reflejados en el salario.

Es una buena compañía para comenzar, pero donde los líderes no apoyan a la promoción y el crecimiento de su gente. Hacen creer una cultura abierta pero tienen estructuras muy cerradas.

Si estas comenzando te la recomiendo (te harán hacer de todo), si ya tienes Seniority evalúa otra compañía.

La cultura que profesan no es cierta.

✓ **Pros**

buen ambiente

✗ **Contras**

Falta de liderazgo, sueldo, objetivos ambiguos

4,0



Empresa estable con larga experiencia en Consultoría

Consultor Jr. JD Edwards (Antiguo empleado) – México – 3 mayo 2018

Es una empresa cuya cultura se rige demasiado en el aprendizaje constante y la superación tanto profesional como personal, para beneficio de la propia empresa así como de los empleados.

✓ **Pros**

Prestaciones superiores a ley

✗ **Contras**

Hace falta investigación más profunda en cuanto a incidencias, se pasa por alto al responsable principal de algún problema y la responsabilidad recae sobre otro, incluyendo su salida del proyecto en que esté dado de alta.

¹⁰⁷Indeed. *Evaluaciones del Grupo Assa*. [En línea] 2018. [Citado el: 19 de abril de 2019.] <https://ar.indeed.com/cmp/Grupo-Assa/reviews>.

Anexo 6 - Ley de Economía del Conocimiento

Objetivo: extender y ampliar el alcance del esquema de incentivos previsto en la Ley de Software para impulsar el desarrollo de la economía del conocimiento para posicionar al país como un referente a escala regional y global en base al talento de sus recursos humanos y la capacidad innovativa de sus empresas. El régimen se propone otorgarle estabilidad fiscal a las compañías reduciendo el impacto de las retenciones a la exportación. Los beneficios previstos se otorgarán a quienes acrediten estar a la altura de las exigencias relativas al desempeño exportador, procesos de calidad y actividades de investigación y desarrollo, contemplándose la posibilidad de reemplazar este último requisito mediante la capacitación y formación de recursos humanos.

Autor: Poder Ejecutivo - Presidencia de la Nación

Creación del Programa de Estímulo a la Innovación y Desarrollo de Industriales Estratégicas para el Crecimiento Nacional – Argentina 2025

Objetivo: destinar recursos fiscales a los proyectos de I+D en las industrias de la alimentación, servicios de software, de la defensa, de energías, farmacológica, telecomunicaciones y actividad aeroespacial; por ser consideradas actividades esenciales y para asegurar un proceso de desarrollo sustentable en el tiempo.

Autor: Alejandro Ramos (Primero Argentina).

- **Incentivo tributario al gasto de inversiones en investigación, desarrollo e innovación de las empresas (ver anexo)**

Objetivo: Otorgarle a las empresas un certificado de crédito fiscal de hasta 30% de los gastos elegibles realizados en investigación, desarrollo e innovación, para el pago de impuestos nacionales.

Autor: Brenda Austin (Cambiemos)

- **Creación Programa de Desarrollo y Fortalecimiento de la Industria Argentina de Bienes Tecnológicos**

Objetivo: generar políticas de estado tendientes a desarrollar la industria tecnológica argentina y brindarle un marco de protección, no sólo a los sectores y bienes

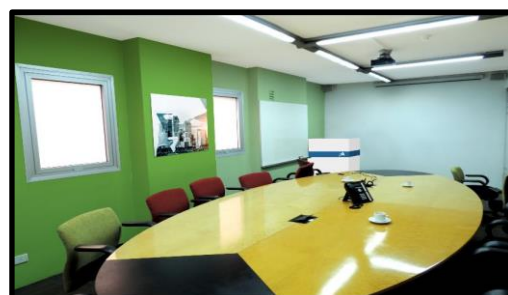
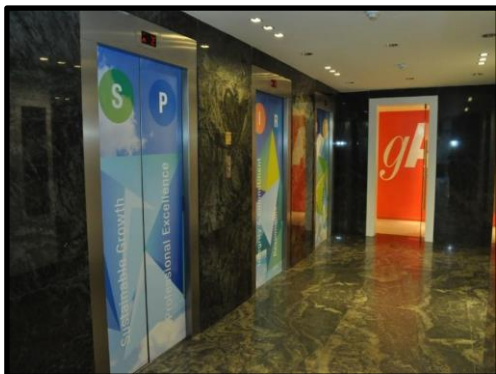
inicialmente incluidos en la norma, sino y fundamentalmente a aquellos que el Comité del Programa de Desarrollo de la Industria de Bienes Tecnológicos determine como esenciales a los fines de sus planes estratégicos.

Autor: Matías Rodríguez (FpV-PJ)




Anexo 7 - Arquitectura

El edificio de la casa matriz de gA, ubicado en Lima 241, barrio de Monserrat, cuenta con 13 pisos, de los cuales solo 12 están habilitados. En planta baja, encontramos su "Integration Place" más conocido como "IP", en donde los colaboradores almuerzan, tienen reuniones informales, toman un café, etc. En el primer piso se encuentra el área de Sistemas, en el segundo están las salas de reuniones y la sala de computación en donde se hacen las capacitaciones. En el tercer piso están todas las áreas que integran "Servicios Generales", como pueden ser el área de Compras, Proveedores, Finanzas. Luego comienzan los pisos en donde se encuentran los equipos de consultoría y desarrollo. Finalmente, en el piso 11 se encuentra Presidencia y en el piso 12 está el equipo de Human Capital y My Knowledge. La oficina matriz suele enfrentarse a las diversas manifestaciones que se generan en las cercanías del barrio ya que está cerca del Obelisco, el congreso y Plaza de mayo punto de encuentro de manifestantes y movilizaciones sociales. La oficina de Tandil, sólo cuenta con una gran sector de planta baja, en donde se encuentran todos los colaboradores de todas las áreas.



Anexo 8 - Testimonio de colaboradora de Human Capital sobre Comunicación Interna

 Fernandez Zapiola, Natalia Alejandra | D'Andrea, Maria Agustina 09:44

RE: Comunicación interna de gA

 Mensaje reenviado el 29/10/2019 12:14.

¡Hola Agus!
Claro que sí. Te cuento que si bien el equipo de Marketing está encargado de la comunicación interna en la empresa, no logra cubrir las necesidades de los equipos en cuanto a difusión de información. Esta situación hizo que, por ejemplo, Human Capital crea su propio newsletter para compartir novedades de interés para los colaboradores y contratara a una persona para que pudiera dar soporte de comunicación y visibilizar las acciones del área.
Lo que no se comunica no existe, por lo tanto, el esfuerzo que estaba haciendo el equipo de HC no estaba llegando a los colaboradores y estos no podían disfrutar de los beneficios o eventos que habían sido pensados especialmente para ellos.
Contá conmigo si necesitas alguna otra info.
¡Un beso!

De: D'Andrea, Maria Agustina <mdandrea@grupoassa.com>
Enviado el: lunes, 21 de octubre de 2019 12:51
Para: Fernandez Zapiola, Natalia Alejandra <nfernandez@grupoassa.com>
Asunto: Comunicación interna de gA

Hola Nati, cómo estás?

Te cuento que en poco tiempo voy a estar entregando mi tesis en la facultad, y para ello quería pedirte si me podías compartir tu opinión y evaluación sobre la comunicación interna de gA.

Gracias

 WE CREATE DIGITAL ECOSYSTEMS