

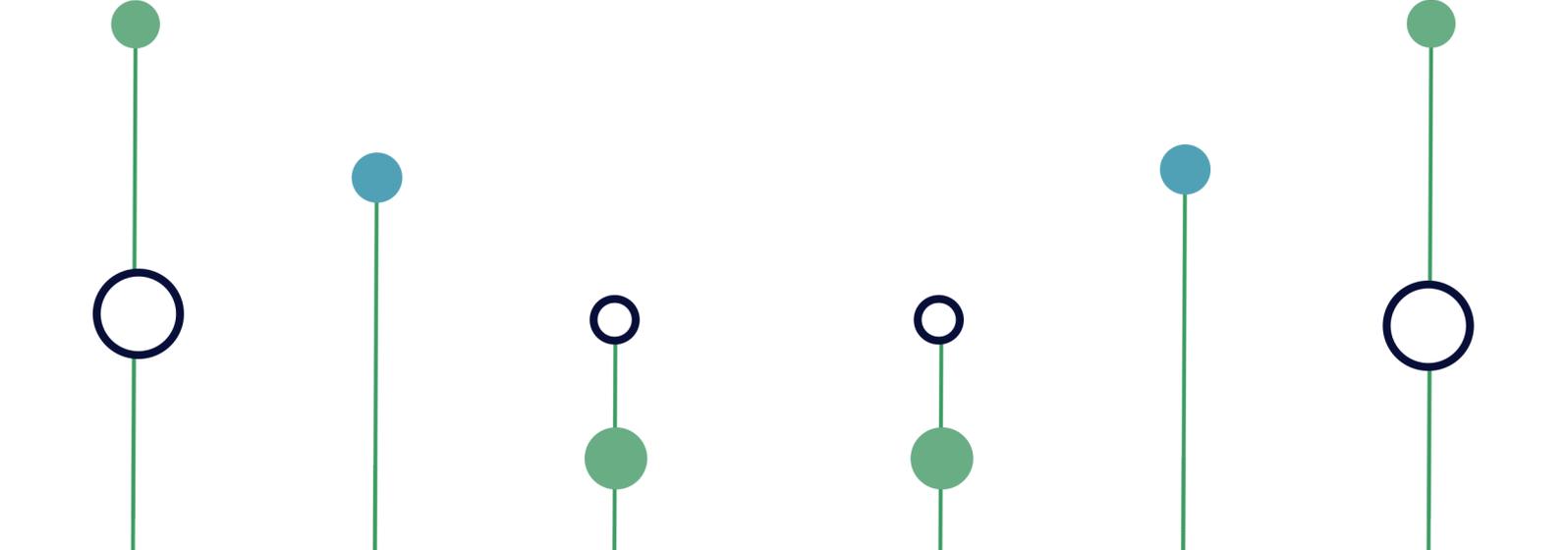
Trabajo Integrador Final

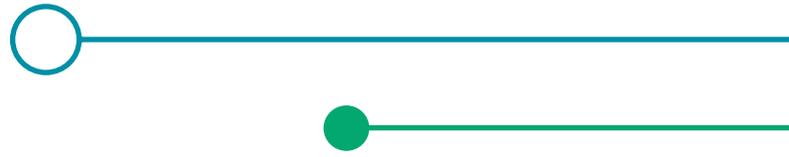
Comunicar los bytes: plan de comunicación estratégica e integral para la pyme de desarrollo de software a medida DevP.

**Sebastian Suarez Cores y Guido Manuel Pascualetti.
Universidad Nacional, La Plata, Argentina**

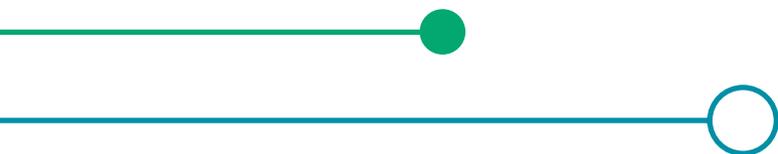
Dirección: Lic y Prof. Claudia Guidone

Fecha de presentación: octubre 2020





Memoria



Resumen

Abordamos el presente Trabajo Final Integrador de grado desde el eje producción: intervención y realización. Llevamos adelante una intervención y planificación comunicacional sobre la realidad de la pyme de desarrollo, implementación y mantenimiento de software DevP - Soluciones IT|TIC con el objetivo de aportar valor y producir cambios positivos en la empresa.

DevP nació en la ciudad de La Plata y está integrada por jóvenes profesionales y estudiantes de la Facultad de Informática de la Universidad Nacional de La Plata. Es una pyme joven cuya mayor necesidad, en la actualidad, es afianzar su identidad corporativa, fortalecer su marca con el propósito de diferenciarse de sus competidores y comunicar su propuesta de valor, para fidelizar a sus actuales clientes y atraer nuevos.

En este sentido, trabajamos sobre los valores y principios de la empresa, sobre su cultura como organización, su identidad, su misión y visión, su posicionamiento y sus canales de comunicación.

Nos centramos en el fortalecimiento de la identidad de DevP, en la construcción de su basamento comunicacional respecto a cómo va a presentarse frente a sus diversos públicos. Trabajamos, asimismo, sobre su posicionamiento como una empresa de referencia en la Región y como parte activa y solidaria de la comunidad donde se inserta.

A través de este trabajo queremos destacar la importancia que tienen la

información y la comunicación -y por lo tanto su planificación y gestión estratégica- en cualquier organización. En este sentido, estamos convencidos que las empresas que deseen ser exitosas en su actividad deben gestionar profesionalmente los procesos comunicacionales internos y externos, y sostener a lo largo del tiempo una coherencia que le permita constituirse como una organización valiosa para sus clientes, sus trabajadores y para su propia comunidad.

Palabras clave: empresa, pyme, comunidad, competencia, mercado, desarrollo, software, tecnología, planificación, comunicación, estrategia, identidad, imagen, valores, cultura, misión, visión, valores, posicionamiento, clientes.

Índice

1. Sobre los autores	6
2. Agradecimientos	6
3. Circunstancias especiales	7
4. Justificación	8
5. Consideraciones iniciales	8
6. Antecedentes	11
7. Objetivos	13
8. El título	13
9. Introducción: estructura del proyecto	13
10. Contexto socioeconómico	14
11. Marco teórico-conceptual	17
11.1 La empresa	17
11.1.1 Clasificaciones	18
11.1.2 Acerca de las Pymes	22
11.2 Mercado y segmentación	23
11.2.1 Tipos de mercados	24
11.2.2 El mercado hoy	25
11.3 La comunicación	25
11.3.1 Identidad, Cultura e Imagen	28
11.3.2 Filosofía corporativa	30
11.3.3 Marca	31
11.3.4 Posicionamiento	32
11.4 La planificación	33
11.4.1 El plan de comunicación estratégico e integral	34
11.5 Sobre la tecnología	34
12. Marco metodológico	36
12.1 El diagnóstico	36
12.2 El entorno competitivo: Porter y el modelo de las cinco fuerzas	36

12.3 La matriz FODA	38
12.4 El modelo Canvas	39
12.5 La entrevista focalizada	40
13. Alcances y limitaciones	42
14. Consideraciones finales	43
15. Referencias	44
16. Bibliografía	44
17. Anexo	46

Sobre los autores

Sebastián Suarez Cores

Tengo 35 años, soy platense y apasionado por la tecnología en general, curioso y activo. Cursé la Licenciatura en Sistemas en la Facultad de Informática de la UNLP hasta segundo año. Fui integrante del Centro de Estudiantes por la agrupación La Fuente, colaboré con diversas cátedras y participé en numerosos proyectos de extensión.

En el año 2009 ingresé a la Facultad de Periodismo y Comunicación Social para cursar la carrera de Licenciatura en Comunicación Social con orientación en Planificación y gestión de la comunicación en las organizaciones. En el año 2013 hice la Tecnicatura en Comunicación Popular y en la actualidad estoy finalizando el Profesorado en Comunicación Social. Soy adscripto y referente tecnológico de la cátedra Diseño y Planeamiento de Curriculum.

Me desempeño como profesor de Nuevas Tecnologías Informática en todos los grados de educación primaria y como consultor tecnológico del colegio donde trabajo. Abordo temáticas vinculadas al pensamiento computacional y robótica. También, trabajo con adultos y niños en los institutos de enseñanza privados Sicos y F5. Legajo: 19206/2

Mail: suarezcores@gmail.com

Dirección: 120 Nro. 46 de la ciudad de La Plata.

Tel. 2215419277

Guido Manuel Pascualetti

Nací en Bahía Blanca y vivo en la ciudad de La Plata desde el año 2005 cuando decidí venir a estudiar Comunicación Social. Terminé de cursar la carrera hace algunos años y sólo me quedaba rendir un final -que ya está aprobado- y el Trabajo Integrador Final.

Empecé a trabajar en una empresa de medicina laboral, por lo tanto, la culminación de la carrera quedó en un segundo plano. A partir de la vinculación con Sebastián decidí, finalmente, obtener mi título de grado.

En la actualidad estoy cursando la carrera de Programador Universitario en la Facultad de Informática y trabajo en el área de sistemas en la Facultad de Psicología de la UNLP.

Hoy en día, si bien me encuentro muy relacionado al mundo de los sistemas, puedo resignificar la comunicación y mirarla desde otra perspectiva. Volver a encontrarle un valor en mi vida y otorgarle la importancia que merece en las organizaciones públicas y privadas.

Legajo: 15202/1

Mail: pascualettiguideo@hotmail.com

Dirección: 57 Nro. 1594 de la ciudad de La Plata.

Tel. 2215387819

Agradecimientos

Sebastián

En principio, al equipo de DevP por hacer posible este TIF y estar siempre dispuesto

a trabajar en conjunto, por su buena predisposición e intercambio de ideas.

A la agrupación estudiantil La Fuente portodos los momentos vividos, experiencias, aprendizajes y proyectos compartidos, por todas las posibilidades otorgadas y el hacerme crecer como persona y entender que la militancia nos hace mejores.

A la Facultad de Periodismo y Comunicación Social y a la Facultad de Informática por permitirme desarrollar esta tesis en una universidad libre, abierta y gratuita para todos y por el apoyo brindado siempre.

Por sus consejos, inspiración, paciencia y apoyo recibido, doy a agradecimiento a mis padres y a mi familia. Especialmente a mi abuela, ya fallecida, que siempre estuvo con los brazos abiertos para todo y fue fuente de muchas anécdotas y vivencias.

Un agradecimiento especial a mis amigos por los momentos compartidos, el intercambio de ideas, las charlas y trabajos que me han permitido seguir adelante con este trabajo y en la vida.

A Sergio Faez con quien trabajé en el proyecto de la impresora Braille que iba a ser mi proyecto original de mi tesis y luego cambió, gracias a él por ayudarme siempre.

A Rodrigo Gil quien siempre estuvo acompañando el proceso de tesis, proyectos, locuras, ideas y fue quién me hizo dar cuenta de que la palabra político no es mala.

A Gastón Menvielle compañero y amigo desde que estoy en Informática por su paciencia, comprensión, amistad y ayuda incondicional.

A Ignacio Martín Vieytes compañero de periodismo y amigo, quien desde que lo conocí me ayudó a darme cuenta de que nunca se es viejo para terminar algo, y a entender que siempre se puede aprender algo nuevo.

Guido

Agradecer, en primer lugar, a mi familia la cual hizo posible que pueda venir a estudiar comunicación. Por otro lado, mi compañera Milagros por bancar mis estados de ánimo en los últimos años (El TIF genera ansiedades).

Quiero también agradecer a la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, por los saberes que vuelven a cobrar importancia años más tarde. Y por ayudarme a tener un pensamiento crítico, a repensar las prácticas sociales y creer que un mundo mejor es posible.

Por otro lado, al equipo que integramos junto con Sebastián y Claudia, sin ellos nada de esto sería posible, me han acompañado y ayudado, teniendo infinita paciencia.

A todos los que integran Devp, agradecerles el poder trabajar con ellos, y que nos abrieran las puertas y nos den total confianza para circular por la oficina.

Circunstancias especiales

La etapa final de elaboración de este trabajo la realizamos durante el período de Aislamiento Social, Preventivo y

Obligatorio decretado por el presidente Alberto Fernández el 19 de marzo del 2020 con motivo de la pandemia de COVID-19. En este contexto, las consultas, intercambios, ajustes y consideraciones finales del trabajo, las tuvimos que efectuar por canales virtuales, situación que no constituyó un obstáculo para la finalización de la tarea.

Justificación

Elegimos realizar nuestro trabajo final integrador con DevP porque es una empresa conformada por amigos y compañeros de militancia con quienes compartimos afecto y una mirada común en cuanto a la importancia que asumen las pymes en el desarrollo económico nacional. Las múltiples instancias de diálogo con los integrantes de DevP, nos permitieron identificar el modelo de pyme que persiguen basado en estructuras de trabajo modernas y horizontales en contraposición a las lógicas tradicionales más verticalistas. Poder contribuir con el emprendimiento de nuestros amigos es muy importante para nosotros.

Asimismo, DevP trabaja en el mundo de la tecnología y nosotros, además de transitar la Licenciatura en Comunicación Social, estudiamos y trabajamos en áreas vinculadas a la robótica y a la programación.

También, tenemos como proyecto profesional constituirnos como una consultora en comunicación integral especializada en pymes. Por esta razón, abordamos este trabajo como nuestra

primera experiencia en planificación comunicacional. Los integrantes de DevP estuvieron abiertos y entusiasmados con nuestra propuesta y creemos que esta situación nos brindó mayores posibilidades de realizar nuestra tarea.

Este trabajo constituyó una oportunidad para articular los numerosos conocimientos que abordamos en la Facultad y para reafirmar que la comprensión y gestión de los procesos comunicacionales en pequeñas y medianas empresas es clave por la importancia que asumen en la generación de empleo, por el impacto regional que provocan y por la dificultad que tienen para acceder a abordajes y herramientas comunicacionales.

Esta producción, a nuestro entender, realiza un aporte valioso al campo de la comunicación y específicamente a la planificación comunicacional estratégica en las pymes, sector productivo que, por diversos motivos, explicitados en el trabajo, tienen muchas dificultades para pensar la comunicación como un factor clave para generar valor.

Consideraciones iniciales

Trabajo Integrador Final: lo individual, lo grupal, los cambios y la pandemia.

Sebastián

El presente Trabajo Integrador Final presentó a lo largo su desarrollo diferentes

tiempos, a veces más fluidos, muchas veces más lentos. Cuando comencé a trabajar en forma individual pude avanzar, en forma constante y firme. Llevé a cabo el Plan del trabajo del Trabajo Integrador Final, lo presenté formalmente y fue aprobado. Luego, y por diversas razones de índole personal, la tarea estuvo parada por aproximadamente un año y medio hasta que Guido se incorporó a la propuesta.

Luego, tuvimos que realizar un cambio de directora porque teníamos muchas dificultades para articular espacios de encuentro. Una vez efectuado el cambio comenzamos a trabajar con los integrantes de Devp: se sucedieron las reuniones de trabajo, las entrevistas y los contactos necesarios para recabar información, todos de carácter presencial y pudimos avanzar en la realización del trabajo. Esta situación cambió con la llegada del COVID-19.

En este sentido, la posibilidad de continuar la tarea en forma virtual me generó más dudas que certezas. Si bien me suelo caracterizar como un “usuario” de la tecnología -no un mero consumidor-, me di cuenta que tenía muy arraigadas las lógicas del trabajo presencial. Es decir, si bien conocía y usaba las mediaciones tecnológicas, depender súbitamente de la virtualidad absoluta me generó muchas dudas e incertidumbre.

Sin embargo, la necesidad -en el ámbito laboral- de brindar clases virtuales de robótica y programación a niños y adolescentes, de armar webinars, talleres y trabajos

prácticos que implican una lógica totalmente virtual, disiparon rápidamente esas inseguridades iniciales y pude poner en práctica activa las nuevas reglas de juego con las que me encuentro muy cómodo.

Además, considero que el aprender a trabajar con nuevas herramientas como Zoom, Jitsi Meet, Educa-bloc, Google Classroom -entre muchas otras- me permitieron plantear desafíos y ocupaciones que me posibilitaron sobrellevar con mayor facilidad la rara cotidianeidad que generó el COVID-19.

Con la vida social reducida a encuentros virtuales, dediqué más tiempo a abordar, conocer e implementar herramientas educativas. En definitiva, más que una crisis, la situación se transformó en una franca oportunidad.

Guido

Cuando empezamos a trabajar, antes del aislamiento social, preventivo y obligatorio, nos costó bastante poder avanzar. En mi caso particular, hacía un tiempo estaba estudiando y trabajando en ciencias de la computación. A pesar de eso, lentamente fuimos coordinando y progresando en los objetivos que nos íbamos proponiendo. Sin embargo, frente a la situación que nos toca vivir actualmente, tuvimos que pensar y diagramar formas de trabajo diferente, establecer rutinas, tiempos y horarios para poder organizar el trabajo en un contexto diferente y

nuevo. Cuando logramos organizarnos, programamos reuniones virtuales de forma semanal, con el fin de encontrarnos, intercambiar ideas y establecer una instancia de comunicación cotidiana.

Desde mi punto de vista, siento que hemos avanzado mucho en nuestro trabajo, e incluso logramos niveles de compromiso mayores que de manera presencial. Las reuniones implican un esfuerzo, compromiso y coordinación de horarios, que realizamos a través de la plataforma Jitsi, y al finalizar siempre tenemos una tarea y/o responsabilidad para la próxima semana. También coordinamos encuentros con los diseñadores de forma remota.

En conclusión, este contexto que nos sorprendió a todos, puede ser pensado como un punto de inflexión con respecto a pensar la virtualidad únicamente como complemento, para comenzar a interpretarla como una herramienta inclusiva, que contribuye a mejorar los procesos educativos. Es así, que queda en evidencia la necesidad de dar acceso a las redes y que es necesario, también, formarnos colectivamente para el trabajo virtual.

Antecedentes

Palabras claves:

Comunicación institucional / Estrategia de la comunicación / Planificación de la comunicación / PYMES / Empresa / Producción de la comunicación

Para indagar sobre los antecedentes de nuestro trabajo, realizamos las búsquedas correspondientes en el Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de La Plata (SEDICI) y en la Biblioteca de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP.

Resultados de la búsqueda en el SEDICI:

Utilizamos las palabras claves para la búsqueda y no encontramos material significativo para el estado del arte de este TIF. Con algunas palabras claves encontramos solamente artículos o cuadernos de cátedra que abordaban la planificación comunicacional sin mencionar las TIC o eran producciones muy especializadas sobre algún aspecto.

Lo que más se aproximó a lo que versa este TIF es el siguiente trabajo:

1-Título: "Estrategias de comunicación en el sistema productivo. Mipymes, cooperativas y empresas recuperadas".

<https://bit.ly/3otsYsq>

Resultados de búsqueda en el sitio de la biblioteca de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social-UNLP

Respecto del repositorio de la biblioteca de la facultad, utilizamos las palabras claves pero no encontramos material significativo. Todas las palabras remiten aspectos sociales de las TIC o de la tecnología. No encontramos trabajos de planificación y desarrollo de una imagen de marca de empresa de software.

Las únicas tesis que se acercaron a la temática son las que se presentan más abajo. Algunas de ellas dan cuenta de cómo llevar a cabo la planificación de un emprendimiento digital, pero no específicamente en el ámbito del software.

1-Título: "Claves de comunicación digital para tu emprendimiento".

Autores: Anicelle, Carolina; Lima Valeria, Pombo, Rocío.

<https://bit.ly/2Tqvlc3>

2-Título: "Pymes que exportan: la comunicación, el poder de lo intangible. Investigación". (sin digitalizar)

Autores: Barandian , Dolores; Feiteler, Daniela; Longarzo, Florencia

<https://bit.ly/2HF448F>

3-Tesis de grado. Título: "El cielo es el límite. Manual de gestión de la comunicación. Investigación".

Autores: Torres, Andrea ; Mendeguia, Mariluz ; Sanchez, Valeria.

<https://bit.ly/35AQ3RI>

4- Tesis de grado. Título: "Creación de un manual de comunicación eficaz. Caso Axum".

Autor: Avalos, Lucrecia Elizabeth

<https://bit.ly/34vgM2B>

En la última tesis de grado se realiza un trabajo de planificación comunicacional a partir del diagnóstico sobre la comunicación interna y externa de la empresa Axum de tecnología.

Después de realizar la búsqueda de antecedentes pudimos observar que no se han desarrollado demasiados Trabajos Finales Integradores de producción relacionados con la planificación comunicacional en el sistema productivo, y muy pocas proponen una intervención en una pyme que lleve adelante desarrollo de software a medida. Desde ese punto de vista este trabajo se presenta como un aporte original.

Su importancia radica, asimismo, en que la temática está relacionada con el desarrollo tecnológico, y en este sentido, es importante señalar que en las últimas décadas Internet y las TIC han cambiado la manera en que las personas se relacionan unas con otras, trabajan, se entretienen e incluso la forma en que los sujetos transitan los procesos de enseñanza/aprendizaje (esta situación quedó de manifiesto que en tiempos de pandemia y aislamiento social). En la actualidad, se están utilizando, además, en el espacio público y en el espacio físico de la ciudad y las consecuencias son muy profundas: Internet es hoy una infraestructura económica y social.

El desarrollo de aplicaciones inteligentes donde las "cosas" (autos, electrodomésticos, tecnología que se utiliza en salud, en educación, en cuidado del ambiente)

interactúan entre ellas y con las personas, propone esta nueva Internet: la de las "cosas", los servicios y la infraestructura.

El mundo del trabajo, a su vez, presenta desde hace tiempo, características de alta tecnificación y grandes grados de automatización en sus procesos, esto significa que se relegan a sistemas automatizados -robótica- todo lo que puede ser considerado repetitivo y que puede hacerse de formas más eficiente. En este marco, podemos destacar la Inteligencia Artificial como la disciplina que busca aprender en base a datos y tomar decisiones de forma autónoma. Es considerada dentro de las ciencias informáticas como un campo clave.

Por último, el gran campo de relevancia en las ciencias informáticas es el ámbito mobile, es decir el desarrollo de aplicaciones y sistemas para ser usados en dispositivos móviles, tanto para el mundo de la productividad como para el entretenimiento. El número de dispositivos móviles -tablets, celulares y otros- crece día a día en todo el mundo.

En la actualidad no existen, prácticamente, actividades que no se encuentren mediadas por las tecnologías informáticas y todas necesitan de un desarrollo de software específico. En este sentido, creemos que trabajar la comunicación en emprendimientos vinculados al campo de las TIC, como es el caso de DevP, aporta una experiencia fundamental al campo de la planificación comunicacional.

Objetivos

Objetivo General:

-Realizar un plan de comunicación estratégica e integral para DevP

Objetivos específicos:

-Diagnosticar la situación general de la pyme de desarrollo de software DevP

-Indagar sobre el uso y las prácticas comunicacionales. Determinar el lugar de la comunicación en el marco de la empresa.

-Fortalecer la identidad corporativa de la empresa.

-Diseñar productos comunicacionales digitales para posicionar la marca y generar una óptima interacción con sus clientes.

El título

Nos planteamos cuatro opciones de título para este TIF, a saber:

1- Diseño, desarrollo e implementación integral de una estrategia comunicacional para la empresa tecnológica DevP.

2-DevP: haciendo comunicables los bytes. Planificación e implementación de comunicación integral. Más allá de los bytes.

3-DevP: reformulando los bit y el concepto de empresa.

4-Comunicar los bytes: plan de comunicación estratégica e integral para la pyme de desarrollo de software a medida DevP.

Elegimos, después de evaluar todas las propuestas, la opción número cuatro porque nos parece la más clara, completa y creativa. Creemos que expresa la tarea llevada a cabo en este Trabajo Integrador Final y además, nos gusta mucho.

Introducción: estructura del proyecto

El trabajo está estructurado a partir de tres momentos:

El primer momento está vinculado con el diagnóstico de situación de la empresa. En esta etapa recabamos información acerca del origen, la historia, los antecedentes, constitución legal, domicilio, sus actividades, sus integrantes, estructura interna, análisis de su entorno competitivo, el modelo de negocio, las fortalezas y debilidades, las amenazas y oportunidades. También evaluamos los aspectos comunicacionales de DevP, la cultura e identidad corporativa, la marca gráfica, la comunicación interna y externa y los canales de comunicación hacia sus públicos objetivos. Del diagnóstico obtuvimos la información necesaria para determinar cuáles eran las problemáticas sobre las que necesitábamos intervenir desde la planificación comunicacional.

El segundo momento estuvo vinculado a la confección del plan de comunicación que llevamos adelante para transformar los aspectos problemáticos y para acompañar la estrategia de negocio de la empresa.

Definimos el objetivo general, los objetivos específicos y las acciones que realizaríamos para cumplimentar dichos objetivos.

Por último, realizamos la gestión de la comunicación, es decir llevamos a cabo las acciones que habíamos diseñado para los objetivos específicos: construcción del nosotros, redacción de la filosofía corporativa, reconfiguración del logo y el slogan, el manual de identidad corporativa, el diseño y desarrollo del prototipo virtual para la página web. Confeccionamos, también, el calendario de actividades y el presupuesto del plan de comunicación.

Contexto socioeconómico

En principio queremos señalar que este TIF se terminó durante el último período del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) que fue decretado por el presidente Alberto Fernandez con motivo de la pandemia de COVID-19.

Por supuesto, la situación socioeconómica que la pandemia generó para la Argentina -y para la inmensa mayoría de los países del mundo- es grave. La falta de tratamientos efectivos para las personas infectadas por el virus y por supuesto, la inexistencia de una vacuna que pueda proteger a la población, puso de manifiesto la necesidad de preservar la salud y la vida de los ciudadanos a través del ASPO.

Quedarnos en casa para protegernos y proteger al otro, implicó una paralización de las actividades que produjeron una fuerte

recesión en la economía. Indudablemente en este contexto las pymes fueron las más afectadas y recordemos que concentran el 70/80% de la actividad económica del país. Ante esta situación, el gobierno dispuso una serie de ayudas económicas destinadas a los sectores más desfavorecidos de la sociedad a través de los refuerzos en la asistencia a planes sociales, de la Asignación Universal Por Hijo (AUH), a los trabajadores en situación de informalidad laboral mediante el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), los pagos de un alto porcentaje del sueldo de los trabajadores de las empresas más allá de su tamaño, el otorgamiento para pymes de créditos a tasa 0 y muchas otras medidas más. (Las medidas adoptadas por el gobierno se pueden consultar en: **Estas son todas las medidas que tomó el Gobierno Nacional por el Coronavirus**)

Ahora bien, el golpe que la pandemia le produjo a la economía argentina, no hubiera sido tan profundo si la gestión económica y social del gobierno de la coalición Juntos por el Cambio no hubiera sido tan paupérrima. En este sentido, existe un estudio realizado por el Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad de Avellaneda, en julio de 2019, reveló que más de 50 variables económicas y sociales sufrieron un marcado deterioro durante el mandato macrista.

“Con el cambio de gestión de gobierno, se modificaron los objetivos y las herramientas de política económica. De un modelo mercado-internista, basado en el consumo y la producción local, con

fuerte regulación a los movimientos de capital y del comercio exterior se pasó a otro modelo económico cuyas principales medidas tendieron a desregular los mercados”, sostiene la investigación.

En medio de la crisis económica, el Fondo Monetario Internacional (FMI) decidió «rescatar» la deuda argentina con un “plan de ayuda” valorizado en 57.000 millones de dólares. El préstamo fue concedido a cambio de un severo programa de recortes financieros que terminó por generar grandes desigualdades.

Por ejemplo, en el informe antes mencionado, se especifica que la inflación interanual aumentó significativamente respecto a la tasa heredada en 2015, pasando del 26.9 por ciento al 55.8, para el tercer lugar mundial en puntaje inflacionario y el séptimo de las naciones con mayor caída económica en 2019.

Asimismo, el consumo privado en términos reales en el primer trimestre de 2019 disminuyó 1.28 por ciento en relación al primer trimestre de 2015 y la inversión cayó 12.37 por ciento en el mismo lapso. Igualmente, en el apartado del comercio exterior, el saldo promedio mensual pasó de ser positivo en 199 millones de dólares, durante los 42 meses previos a diciembre de 2015, a ser negativo en 155 millones.

Las ventas de las pequeñas y medianas empresas se derrumbaron un 22.6 por ciento y las empresas existentes se redujeron un 4.1 por ciento, el salario mínimo cayó un 29.5 por ciento en términos

reales, la jubilación mínima en 15 puntos y la capacidad de compra de medicamentos retrocedió un 34.5 por ciento.

El informe destaca un incremento del 35.9 por ciento de la deuda pública bruta y de un 64.8 en la deuda externa; el riesgo país se incrementó un 60.8 por ciento y las irregularidades en el crédito subieron en 2.8 puntos, respecto al período anterior a su mandato. Todo ello con una aceleración de la fuga de capitales promedio anual de un 184.7 por ciento.

Un punto aparte merece el desplome del valor del cambio dólar/peso, pues la compra de la divisa norteamericana pasó de requerir 15 pesos argentinos a cerca de 60.

Además, el estudio muestra que se produjo una pérdida del empleo privado agregado del 1.42 por ciento desde diciembre de 2015 a abril de 2019 y el desempleo aumentó tres puntos porcentuales, de 7.1 a 10.1.

Solamente en 2018, 190.000 trabajadores se quedaron sin trabajo, para sumar 1.7 millones de desempleados en el último cuatrimestre del año pasado, la cifra más alta desde 2005.

De acuerdo con el informe anual sobre el estado de los derechos humanos en Argentina y la región, del Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), se establece que la desigualdad en la distribución del ingreso es la mayor del trienio 2016-2019: el 10 por ciento de quienes tienen mayores ingresos gana 21 veces más que el 10 por ciento que menos recursos recibe.

Asimismo, un documento de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) reveló que en la gestión de Macri, el número de personas con inseguridad alimentaria grave aumentó a 5 millones; mientras que entre 2016 y 2018, duplicó la cifra existente y podría aumentar luego que se analicen los datos de 2019.

Por otra parte, la obra pública del gobierno saliente se concentró en 700 kilómetros de caminos, pues no construyó escuelas, hospitales, ni casi infraestructura. Bajó más del 30 por ciento del presupuesto para educación, que pasó del 6.9 por ciento del PIB a el 5.7, suspendió programas universitarios y otras políticas públicas.

Como parte de los recortes, disminuyó la cifra de ministerios a la mitad, eliminando carteras como Cultura, Ambiente, Trabajo, Ciencia y Tecnología, y Salud. En este sector desfinanció y subejecutó programas al tiempo que desabasteció hospitales, en vistas de dismantelar la salud pública y privatizarla. Desde el 2015, los fondos destinados al Programa de Protección de Víctimas de Violencia han disminuido en un 31.1 por ciento respecto a la inflación; mientras que, en el de Desarrollo de la Salud Sexual y Procreación Responsable, ocurrió lo mismo en un 25.2 por ciento.

(Este informe fue presentado por Telesurel 9 de diciembre de 2009) y se puede acceder a los informes completos del Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Avellaneda.

Marco teórico conceptual

En este apartado vamos a abordar el marco teórico y conceptual que brinda sustento a este Trabajo integrador Final. Los conceptos que vamos a definir y a poner en común aquí, no sólo le dan sentido a esta producción, sino que permiten articular, en una dinámica de avances y retrocesos, toda la planificación: el diagnóstico y la identificación de problemas, la definición de las estrategias, los objetivos, tanto generales como específicos y las acciones correspondientes. Asimismo, la formulación del calendario, la explicitación del presupuesto y los productos comunicacionales.

La empresa

Para Idalberto Chiavenato (1993), la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social” (p. 4).

A su vez, Jorge Etkin (2011) sostiene, desde el paradigma de la complejidad, que las empresas -dentro de un concepto más abarcativo de organización- son sistemas sociotécnicos complejos que operan tanto para mantener sus acuerdos

de base (condiciones de existencia) como para crecer en un medio ambiente incierto y cambiante. Crecen porque son razonables y presentan procesos de aprendizaje, pero también porque procesan las crisis y conflictos internos de modo de superar sus propios errores y oposiciones. Toda organización, plantea el autor, tiene rasgos de complejidad, no es un modelo de armonía natural, ni opera en un medio estable y previsible. Está formada por múltiples actores y grupos con diversidad de fines. En su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos y no sólo hacia los objetivos declarados. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye en la medida que crece y se enfrenta a situaciones que no son previstas.

Asimismo, desde una perspectiva más cercana al campo de la comunicación, Joan Costa (2009) sostiene que, en primer lugar, se debería cuestionar el concepto reduccionista de empresa, que la aborda solamente desde caracteres de tamaño, de composición de capital o de actividad sectorial -que si bien son variables a tener en cuenta-, sino que debe ser concebida como un complejo sistema de comunicaciones y como generadora y gestora de su propia imagen. Y continúa afirmando:

El término empresa parece limitarse, en su acepción más frecuente, a designar aquellas organizaciones nacidas a partir del industrialismo, y cuyos cometidos son los de fabricar productos y

bienes para el consumo con el objetivo principal de un beneficio económico; lo cual constituye un reduccionismo más.

Desde mi punto de vista, una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural, económico. Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficacia. Qué tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse interna y externamente y con su entorno. Y que está dispuesta a riesgos. (p. 43)

El campo semántico de empresa, está marcado de inmediato por el acto de emprender, la acción primera del emprendedor por la cual nace la empresa como producto de lo que se ha emprendido. Este acto es de naturaleza institucional, porque sienta las bases de la empresa en una vocación de desarrollo, es decir, para durar. (p. 45)

Clasificaciones

Recordamos que las empresas **según el origen del capital** -y aquí entramos en las **variables** que menciona Joan Costa- pueden clasificarse en privadas, públicas y mixtas. Las primeras son aquellas cuyo capital se encuentra en manos privadas. Lo contrario ocurre con las segundas, cuyo capital está en manos de los estados nacionales, provinciales o municipales. Y finalmente, las empresas

mixtas cuyo capital está compuesto por capitales privados y estatales.

Además, **según la actividad** que realicen las empresas pueden clasificarse como empresas del sector primario, secundario y terciario. Las primeras se vinculan a la extracción de materias primas (minería, pesca, agricultura, energía, explotación forestal), por ello son denominadas también, industrias extractivas. A su vez, las empresas del sector secundario realizan actividades que transforman la materia prima en productos de consumo o en bienes de equipo, es decir, productos que serán utilizados como insumos en otros sectores de la industria. Por último, las empresas del sector terciario o de los servicios incluyen todas las actividades que no son bienes o productos.

Entre las actividades que se desempeñan en este sector se encuentran:

- 1-Actividades financieras, todas las relacionadas con bancos, la bolsa, las financieras.
- 2-Servicios que se prestan a empresas: asesoría, administración, gestión, consultoría.
- 3-Turismo y hotelería.
- 4-Actividades en materia de transporte y comunicación.
- 5-Área de telecomunicaciones: servicios relacionados con la telefonía.
- 6-La actividad comercial: minorista, mayorista, franquicias
- 7-Servicios personales que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los ciudadanos: educación, salud, seguridad, estética.

8-Servicios relacionados con el ocio y la cultura: cine, teatro, música, deporte, y otros.

9-Medios de comunicación: periódicos en papel, digitales, televisivos o radiofónicos.

10-Actividades relacionadas con la producción de conocimiento y las Tecnologías de la Información.

Las empresas, además se pueden caracterizar por su **naturaleza jurídica** en:

-Unipersonal: el empresario o propietario que tiene la capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

-Sociedad colectiva: propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y tienen participación en la dirección o gestión de la empresa.

-Comanditarias: poseen dos tipos de socios: colectivos que participan de la gestión de la empresa y tienen responsabilidad ilimitada, y comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado y no participan de la gestión.

-Cooperativas: No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

-Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL): los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter

limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

-Sociedad Anónima (SA): el capital está dividido en acciones que representan la participación de los socios en el capital de la compañía. La responsabilidad de cada socio no es personal sino proporcional al capital existente.

-Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS): son un nuevo tipo de sociedad, generada a través de la Ley 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor que facilitan la constitución de una empresa de manera más simple, ágil y electrónica.

Asimismo, según el **ámbito de actividad** las empresas pueden clasificarse en:

-Empresas locales: aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.

-Empresas provinciales: aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.

-Empresas regionales: son aquellas cuyas ventas involucran a varias ciudades, provincias o regiones.

-Empresas nacionales: cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

-Empresas multinacionales: cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

Cabe señalar que esta clasificación resulta importante cuando se quiere analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social.

Finalmente, las empresas se clasifican según su **tamaño y/o volumen de venta**, en grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

-Grandes empresas: se caracterizan por manejar capitales y financiamientos de gran volumen, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. Tienen más de 250 personas.

-Medianas empresas: en este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles. Generalmente tienen sindicato y hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones. Asimismo, tienen sistemas y procedimientos automatizados. Cuentan entre 50 y 250 empleados.

-Pequeñas empresas: son entidades independientes que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope en nuestro país y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite, no más de 49 personas.

-Microempresas: por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales. Asimismo, los asuntos relacionados con

la administración, producción, ventas y finanzas son reducidos y el propietario puede atenderlos personalmente.

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)

En este sentido, según la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

Categorías

Para formar parte del Registro de Empresas MiPyMES se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa.

Ventas totales anuales

Podrán inscribirse en el "Registro" siempre que sus valores de ventas totales anuales no superen los topes establecidos (Ver cuadro 1).

El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA,

Categoría	Micro	Pequeña	Mediana - Tramo 1	Mediana - Tramo 1
Construcción	19.450.000	115.370.000	643.710.000	965.460.000
Servicios	9.900.000	59.710.000	494.200.000	705.790.000
Comercio	36.320.000	274.200.000	1.821.760.000	2.602.540.000
Agropecuario	17.260.000	71.960.000	426.720.000	676.810.000
Industria y Minería	33.920.000	243.290.000	1.651.750.000	2.540.380.000

Cuadro 1

Tramo	Actividad			
	Micro	Pequeña	Mediana - Tramo 1	Mediana - Tramo 1
Construcción	12	45	200	590
Servicios	7	30	165	535
Comercio	7	35	125	345
Agropecuario	5	10	50	215
Industria y Minería	15	60	235	655

Cuadro 2

el/los impuesto/s interno/s que pudieran corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones. Si después de registrarse se cambia de actividad o se modifican los montos, cuando se haga la recategorización y se cargue un nuevo ejercicio fiscal, se le asigna una nueva categoría. Además para el personal ocupado indica:

En caso de actividades comisionistas o de agencias de viaje, no se observarán las ventas ni el activo sino

la cantidad de empleados. Por lo que podrán inscribirse en el "Registro" aquellas empresas que cumplan con la siguiente cantidad de empleados según el rubro o el sector (Ver cuadro 2).

Entonces, a partir de lo expuesto, podemos decir que DevP es una organización del sistema productivo cuyas actividades corresponden a una pyme del tercer sector o sector de los servicios que, según la AFIP, desempeña actividades vinculadas a las denominadas servicios

profesionales, científicos y técnicos. Asimismo, podemos afirmar que está constituida por aportes privados y que está inscrita como una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). Finalmente, DevP, está radicada en la ciudad de La Plata y por el alcance de sus actividades se puede caracterizar como regional.

Acerca de las pymes

Derek Leebaert, profesor de Administración Pública y Políticas de la Universidad de Georgetown, sostiene que las pymes tienden a ser económicamente más innovadoras que las compañías más grandes, también, son más aptas para responder a las cambiantes exigencias del consumidor, más dispuestas a crear oportunidades para las mujeres y grupos minoritarios y emprender actividades en las zonas empobrecidas.

“Crear, dirigir y desarrollar una pequeña empresa es parte de un ciclo virtuoso de creatividad y prosperidad que una persona dedicada y con ideas puede aplicar en todas partes”. “No hay secretos, y con frecuencia el dinero es menos importante que una combinación considerada de imaginación y esfuerzo”. (pag. 3)

En el mismo sentido, cuando se analiza la situación de las empresas en países con economías con menor crecimiento, más empobrecidas y con mayor necesidad, se puede observar que la pyme tiene la capacidad de mitigar el sufrimiento,

de crear una clase media sólida y fomentar la estabilidad social. Podemos preguntarnos, asimismo, cuáles son las causas que llevan a las personas a constituirse en pequeños empresarios y algunas de ellas son las siguientes:

Muchos trabajadores que son despedidos de sus trabajos, deciden iniciar su empresa, esto significa para ellos un cambio drástico en lo económico y en el modo de vida. En la primera etapa, suelen pasar por muchos momentos de privaciones como consecuencia de haber invertido sus ahorros, solicitado préstamos y contraído obligaciones (sueldos, alquileres, impuestos, y otros gastos)

También, la identificación de una oportunidad en el mercado (por lo regular, un nicho de mercado) en el que el emprendedor determina o supone que puede obtener ganancias al ofrecer productos y/o servicios que las grandes empresas no ofrecen.

Por otra parte, la tenencia de un producto, servicio o habilidad que apasiona al emprendedor, puede ser el motivo para comenzar a producirlo y comercializarlo por cuenta propia.

Cuando la realidad económica demuestra que las oportunidades laborales son escasas o los salarios muy bajos, emprender una pequeña empresa es vista por muchas personas como una solución a su apremio económico.

Las sugerencias de familiares o amistades para que el emprendedor

establezca un nuevo negocio o empresa por cuenta propia que le permita trabajar en familia o brindar trabajo a otros miembros de la familia.

En innumerables ocasiones la necesidad de tener un ingreso adicional para la familia es un motivo lo suficientemente fuerte para realizar un emprendimiento. En los países latinoamericanos muchas mujeres inician un negocio cerca de casa o en el domicilio (como una peluquería, una librería o un restaurante) para colaborar con los gastos del hogar y con el paso del tiempo comienzan a contratar personal hasta que se constituyen en una pequeña empresa. Situaciones similares enfrentan aquellas mujeres que son jefas de hogar.

Finalmente el deseo no puede quedar afuera: ser dueño del propio destino, de crecer por cuenta propia y de generar riqueza son fuerzas motivadoras para generar un emprendimiento.

La mayor problemática de las pymes, sin embargo, no es ponerlas a andar sino **sostenerlas en el tiempo**. Las pymes suelen cerrar sus puertas con más frecuencia que las grandes empresas, por la falta de recursos económicos, la carencia de capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlas en funcionamiento.

Entre las desventajas que podemos mencionar, se encuentran el menor poder de negociación con los proveedores que las medianas o grandes,

debido a sus bajos volúmenes de compras, y el bajo acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo.

Mercado y segmentación de mercado

Tradicionalmente el mercado ha sido el lugar físico donde se reunían compradores y vendedores para realizar sus operaciones comerciales. En la actualidad se trata del conjunto de actos de compra y venta asociados a un producto o servicio concreto en un momento del tiempo, sin que haya ninguna referencia de espacio.

En este sentido, el mercado está compuesto por toda la oferta y la demanda de productos y servicios y es el lugar de la competencia de empresas que luchan por hacerse de un lugar, y también todas las personas que demandan productos. En un mercado tan competitivo es difícil que una empresa llegue a todo el público, por lo que lo divide en lo que se denomina segmentos o nichos de mercado a los que se al los que se puede acceder en forma más directa y efectiva.

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores y de usuarios, que dentro del mercado total de un producto o un servicio, muestran necesidades, deseos y expectativas muy parecidas entre sí, lo que los lleva a buscar tipos o categorías similares del mismo producto.

Russell-Walling (2011) lo define de la siguiente manera "La segmentación de mercado implica ver un mercado

heterogéneo como un conjunto de mercados homogéneos, en respuesta a las preferencias disímiles, atribuibles a los deseos de cada consumidor de satisfacer de una forma más precisa sus necesidades". (p. 141).

Hoy vivimos un proceso acelerado de segmentación de los mercados, debido a que las empresas desean satisfacer cada vez mejor las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, consumidores o usuarios diferenciados.

Así podemos decir que DevP, es una pyme que pertenece al mercado de la informática y a su vez al segmento de mercado que desarrolla software a medida. Recordemos que la segmentación del mercado del consumidor (existe también el de la industria) se puede realizar por cuatro categorías: **demografía** que comprende edad, sexo, tipo de familia, clase social, ingresos, educación, ocupación, religión. Geografía que comprende región, país, zona rural, urbana, etc. **Características psicológicas**, es decir estilo de vida, valores, opiniones y actitud y finalmente, por clase social, por nivel de estudios y otros. Características: qué beneficios buscan, lealtad a la marca, quiénes toman la decisión de compra, etc.

Tipos de mercados

Los mercados se pueden clasificar de distintas maneras en función de una serie de elementos. Las distintas clases de mercado son:

Según el volumen:

-**Mercados mayoristas:** con un elevado volumen de ventas.

-**Mercados minoristas:** bajo volumen de ventas.

Según el número de oferentes:

-**Monopolio:** solo existe un único oferente de un servicio o producto que se encuentra muy demandado por el mercado. Al controlar en exclusividad podrá establecer las condiciones y precios de venta.

-**Oligopolio:** hay pocos oferentes de un producto, por lo que se ponen de acuerdo en establecer condiciones precios. De esa manera no habrá competencia entre ellos.

-**Competencia perfecta:** es la situación más adecuada, al haber muchos vendedores y compradores. Ninguno de ellos llega a influir sobre el funcionamiento del mercado, por lo que resultará más fácil conseguir unos precios más beneficiosos para el cliente.

Según las transacciones sobre servicios o bienes:

-**Mercado de bienes:** se adquieren y se comercializan mercancías y artículos.

-**Mercado de servicios:** hace referencia a las contrataciones.

Según la regulación:

-**Mercados regulados:** las autoridades se ocupan de controlar las condiciones de venta y los precios.

-**Mercados desregulados:** es el propio mercado el responsable de fijar los precios según la oferta y la demanda, sin que exista participación por parte del estado.

El mercado hoy

En la actualidad el mercado se caracteriza por la homogeneización de los productos y servicios que cada vez se parecen más entre sí. Esta indiferenciación entre los productos/servicios se produce por la similitud de las fuentes de materias primas y materiales como la igualdad en los medios de producción y de los sistemas de distribución. También se caracteriza por la saturación de la oferta de productos y servicios. En este sentido, los consumidores tienen a su disposición una gran variedad de marcas y una amplitud de las gamas de cada marca, que hace imposible que se pueda recordar o identificar todas las opciones que existen en el mercado.

Asimismo, la aceleración del consumo hace que los bienes tengan un ciclo de vida más corto, con lo cual es difícil llegar a una plena identificación de los mismos. Los cambios en la moda y las nuevas tecnologías van dejando en el camino productos que, hasta no hace mucho, eran sumamente novedosos.

También, la supersaturación comunicativa caracterizada por la cantidad de mensajes existentes en el ecosistema comunicativo hace que los consumidores no alcancen a procesar todos los mensajes o los confundan entre sí.

Finalmente, cabe señalar, que los consumidores poseen mayores niveles de formación y mucha más información disponible en el momento de definir una

compra. Esto los ha convertido en clientes más exigentes y capacitados para analizar de forma racional los mensajes y los argumentos -sobre todo de la publicidad- así como para evaluar las alternativas reales que se le presentan al momento de adquirir un producto o servicio.

En este sentido, los consumidores eligen por pautas tradicionales pero también toman muy en cuenta temáticas medioambientales, maltrato animal, responsabilidad empresarial y el compromiso social vinculado a cuestiones de discriminación sexual, racial, o religiosa.

Los consumidores tienen hoy dificultades para identificar, diferenciar y recordar los productos o servicios de las empresas existentes en el mercado. En este sentido, sostiene Paul Capriotti (2013) que el objetivo fundamental de la comunicación corporativa no es sólo obtener una porción o segmento del mercado en el que trabaja la empresa, sino un cometido más amplio la formación de una actitud favorable de los públicos hacia la empresa. Pasa de considerar a los sujetos como sujetos de consumo para ubicarlos como sujetos de opinión.

La comunicación

Las empresas, como cualquier organización, comunican siempre, más allá de que tengan o no voluntad de hacerlo. Como señalaba Paul Watzlawick en la Escuela de Palo Alto, California, en el

primero de sus cinco axiomas sobre la comunicación: es imposible no comunicar.

Por lo tanto es fundamental no dejar un vacío en la comunicación en la organización para que se complete con cualquier significado. Recordamos que, la falta de comunicación provoca incertidumbre y desconocimiento y el exceso de información cansancio e indiferencia, tanto en públicos internos como externos.

Con respecto a esta temática Joan Costa (2009) sostiene que la comunicación no se refiere exclusivamente a los mensajes cuyo objeto obvio es comunicar, sino que comprende a todos aquellos estímulos diversos que actúan como tales en el discurso de la empresa, es decir los mensajes, los actos y los hechos, producidos por la empresa -consciente e inconscientemente- y los que provienen de su entorno.

También, nos parece importante destacar lo que Costa (2009) denomina: "De la economía de la producción a la economía de la información" y que no es otra cosa que el cambio de los cimientos que sustentan el pensamiento empresarial de finales del siglo XIX con sus cuatro pilares: el capital, la organización, la producción y la administración y, en este sentido, sostiene:

En nuestra sociedad extravertida, profusa, y competitiva, ninguno de estos viejos pilares tiene valor estratégico. Por eso mismo no sirven para diferenciar una empresa de las demás, para hacer deseable una marca o para hacer confiable una empresa, ni menos aún para

sustentar en ellos el desarrollo y asegurar la sostenibilidad del negocio. Nadie compra -ni compró jamás- un producto o un servicio motivado por la estructura del capital de la empresa, la gestión de los recursos, la eficacia de la organización o los modelos de producción. Ahora los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la Identidad, la Cultura, la Comunicación, y la Imagen. (p. 194).

En el mismo sentido, Norberto Chaves y Raúl Belluccia (2003) dicen:

En el escenario socioeconómico actual los valores intangibles (marca, imagen, posicionamiento, valoración pública, etc) son activos económicos equiparables a los recursos técnicos y de infraestructura tradicionales, y, en ciertos sectores, incluso superiores a estos últimos. Esta importancia ha "elevado" la cuestión comunicacional hasta el nivel más alto de responsabilidad empresarial abandonando su antigua localización táctica y de incidencia menor en la marcha de las actividades.

La comunicación no solamente se ha convertido en herramienta estratégica, sino que ha multiplicado sus áreas de competencia. Tradicionalmente limitada a la publicidad persuasiva, ahora abarca un amplio abanico de funciones:

- identificar a la institución;
- transmitir su posicionamiento;
- persuadir a los públicos de interés;
- informar adecuadamente a sus interlocutores (clientes, personal propio, instituciones, poderes económicos y políticos, etc.);

- construir una imagen institucional;
- destacarse de los competidores;
- identificar productos y servicios;
- hacer evidente la estructura organizacional (grupo, filiales, respaldos marcarios, etc.) (p. 68)

Chaves (2008) también afirma que: La comunicación institucional está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad social, con sólo existir y ser perceptible, arroja sobre su entorno un volumen determinado de significados.

La comunicación no es una actividad opcional, o específica de ciertos tipos de entidades, sino una dimensión esencial al funcionamiento de toda forma de organización social. Para decirlo con más contundencia: existiría comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria, de intención comunicativa. (p. 26-27)

Fernando Flores (1993), asimismo, concibe a las organizaciones como redes de conversaciones construidas por los integrantes de la empresa cuando llevan a cabo acciones para cumplir con los compromisos contraídos. Se generan, entonces, redes especiales de conversación para conversaciones recurrentes dirigidas al manejo de situaciones repetitivas. El análisis de las redes conversacionales, sostiene Flores, sirve para identificar aquellas redes que obstaculizan el alcance óptimo de los objetivos propuestos por

la empresa y, asimismo, se pueden gestionar sus reemplazos por otras redes de conversación que le aporten a la empresa la posibilidad de perdurar y crear valor.

En este sentido, cuando analizamos las entrevistas realizadas a Mauro, Gastón y Javier observamos que las conversaciones entre ellos -en tanto estudiantes de la Facultad de Informática y compañeros de militancia política-, constituyeron la base para la creación de DevP. Y nos preguntamos de qué manera, **la conversación** con padres, amigos, parejas y otros sujetos, ayudaron a impulsar o retrasar el surgimiento del emprendimiento. Y finalmente, de qué manera las conversaciones entre ellos perfilan y continuarán perfilando el camino que seguirá DevP.

Por otro lado, Justo Villafañe (1993) afirma que el término comunicación corporativa debería abarcar la totalidad de las comunicaciones de la empresa pero lo utiliza en el sentido de la comunicación de la personalidad de la empresa, es decir, la comunicación corporativa será una comunicación hacia el exterior, que deberá partir de los atributos específicos de la identidad de la compañía y traducirlos convenientemente optimizados para provocar en el público una imagen positiva.

Asimismo, Paul Capriotti (2009), cuando aborda el concepto de comunicación sostiene que:

en una empresa todo comunica, cada manifestación que realiza, ya sea de carácter conductual o comunicativo, puede ser un

elemento de información para los individuos receptores. Entonces la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes simbólicos elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa hace adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad. (p. 9)

Identidad, Cultura e Imagen

Ahora bien, dice Costa (2009) Toda empresa, lo sepa o no, lo quiera o no, tiene su propia **identidad**; funciona con una determinada **cultura**; desarrolla formas diversas (y a su medida) de **comunicación**; y genera una determinada **imagen**. Y así, como nadie discute los cuatro pilares del industrialismo, capital, organización, producción y administración, por qué habrían de discutirse los cuatro pilares de las pymes del siglo XXI: Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen, que, además, son los pilares de la estrategia competitiva.

Costa (2009) define a la identidad de esta manera:

Etimológicamente, identidad viene de ídem, que significa "idéntico", pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así, la identidad implica la dialéctica de la diferencia:

el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo, por lo tanto diferente a los demás. La identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor-fundador, y que están inoculados en aquella en el acto de instituir, en el espíritu institucional de la organización. La identidad corporativa se define por dos parámetros: lo que la empresa es y lo que hace.

Lo que es intrínsecamente consiste, en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.

Lo que hace es la actividad alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo: una técnica, líneas de productos o de servicios más o menos coordinados, una estructura de precios y características de distribución, cuyo conjunto de actividades está sancionado en forma de resultados comerciales y financieros. (p. 198-199)

En este punto el autor aclara que los parámetros antes mencionados conforman la cara objetiva de la identidad. Pero existe una identidad subjetiva psicológica, funcional y emocional que **emerge** en los públicos de la empresa por dos canales, el primero como resultado de los parámetros objetivos y el segundo por el filtrado que los públicos hacen de dichos parámetros. La subjetivación de la

identidad surge de lo que **la empresa dice qué es y qué hace**. Entonces, lo que dice la empresa es todo lo que fue manifestado explícitamente, las informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación a lo que lo que la empresa es y hace. En este punto, Costa relaciona la Identidad, la Acción y la Comunicación. Ahora bien, es el **cómo** el verdadero transformador cualitativo de los que. La conjunción de los qué y los cómo es el proceso por el cual el público percibe la personalidad de la empresa, es decir su estilo de conducta. Esa interpretación y la valoración colectiva de la personalidad corporativa -que se ha cristalizado con la cultura organizacional y se manifiesta en el hacer y en el estilo de comunicar, es lo que da origen a la imagen pública.

Los **cómo** comprenden cómo la empresa se muestra, cómo se presenta a sí misma, cómo se hace reconocere identificar por sus públicos, cómo muestra sus valores, cómo se relaciona. También, cómo se comporta en el medio social, con sus empleados, con sus accionistas, con los proveedores, con los clientes, con otras instituciones, con las asociaciones de consumidores y usuarios, en definitiva con la sociedad.

La imagen de la empresa, entonces, no está en el entorno físico sino en la memoria latente de los individuos y del imaginario colectivo. La imagen no es visual, es mental, mejor dicho es la representación mental de un conjunto de atributos y valores

que funcionan como estereotipos y determinan la conducta y las opiniones de los públicos. La imagen de una empresa es el efecto de causas diversas: percepciones, proyecciones, experiencias, sensaciones que experimentan los individuos con la empresa, durante un tiempo determinado y, que además, se configura subjetivamente es decir, en función de los valores, el sistema de significaciones, el estilo de vida, las motivaciones, las aspiraciones, las expectativas y las preferencias personales.

Ahora bien, cuando el autor menciona más arriba los **cómo**, establece que son subsidiarios de la **cultura organizacional** a la cual define como el estilo de conducta que da personalidad a la empresa y que constituye una forma relacional entre los empleados y de los empleados con los clientes -sobre todo en el sector servicios-, los accionistas, los líderes de opinión, usuarios, medios de comunicación y otros.

A su vez, Justo Villafaña (1993) toma la definición de Roger Harrison, para el cual la cultura es:

el resultado de una configuración de diversos factores dentro de una organización: sus formas de pensamiento y aprendizaje, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa... Estas variables culturales tienen, en el fondo, un marcado carácter ideológico, hasta el punto de poder definir este nuevo enfoque cultural como equivalente a la ideología de la organización. (p. 143-144)

El autor se pregunta “¿para qué sirve la cultura corporativa?” y define tres funciones: la adaptación, la cohesión y la implicación. Entonces, la función de **adaptación** favorece el consenso respecto a la **misión** de la empresa y cómo llevarla a cabo. Propicia, además, la integración entre empleados y grupos de profesionales con orígenes distintos para conseguir una adaptación lo más armoniosa posible. En cuanto a la función de **cohesión**, no es nada más y nada menos que el sentido de pertenencia al grupo y es la expresión más genuina de la cultura corporativa. Cuando una organización está bien cohesionada se establecen límites muy precisos e intangibles que diferencian a las personas que están dentro y las que están afuera de la organización. Si bien, esta función es más fácil que se logre en pymes que en grandes empresas, lo ideal es que la empresa tenga un **conjunto reducido de valores, bien definidos y potentes**, en principio establecidos por los fundadores de la empresa y que se sostienen a lo largo de la existencia de la organización.

La comunicación también cumple una función de cohesión fundamental cuando se impregna de la cultura de la organización. En este sentido, la **comunicación interna** no cumple tanto la función de guía de acción, sino de reafirmación de la propia identidad y la transmisión del conjunto de valores compartidos por los miembros de la empresa. También alcanza a la **comunicación externa** cuando esta tiene

un estilo corporativo y dicho estilo traduce los rasgos culturales de la empresa.

La tercera función tiene que ver con la **implicación** de las personas en la empresa y constituye una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el de los empleados. Comprende el convencimiento y aceptación de los objetivos y los valores de la organización, la voluntad de actuar en la dirección de dichos objetivos y un fuerte deseo de participar de la vida de la organización.

Filosofía corporativa

En este punto es necesario definir, además, los conceptos de misión, visión y valores cuya importancia radica en que constituyen un factor fundamental para definir el plan de comunicación y establecer los objetivos estratégicos de la empresa. Su definición precisa y concreta posibilita dar claridad a la dirección en que la organización se encamina.

La **misión** se articula con la identidad, pues da cuenta de lo que la empresa es. Tiene que ver con su fundación, historia y procedencia. Asimismo se vincula con la propuesta de negocio que lleva adelante, con el conocimiento de sus recursos y fundamentalmente con la definición de qué la hace especial para sus clientes. Elaborar una misión adecuada a la realidad ayuda a gestionar la estrategia correcta. En definitiva, la misión declara cuál es el propósito de la organización, la razón

de ser y debe responder a la pregunta ¿qué somos y a qué nos dedicamos?

En tanto la **visión** tiene que ver con la situación futura a la que quiere llegar la empresa en un período de tiempo determinado y tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo, en este sentido, tiene un carácter inspirador, motivador y aspiracional. Responde a la pregunta ¿qué queremos ser?.

Asimismo, los **valores** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permiten crear pautas de comportamiento.

Responder a las siguientes preguntas ayuda a definir valores corporativos: ¿cómo es la empresa?, ¿en qué cree?, ¿cuáles son sus principios éticos?

Es importante señalar que la empresa debe poseerlos realmente y creer en ellos. A su vez, esos valores tienen que ser coherentes y alineados con la empresa y, además, el público interno también debe creer en ellos. La gestión de la comunicación tiene que propiciar, asimismo, que esos valores lleguen a sus públicos externos. Para Paul Capriotti estos tres elementos componen la filosofía corporativa.

Marca

La marca es un signo distintivo, intangible, cuya principal función es la de diferenciar y hacer únicos a los productos y/o servicios de una empresa frente al resto de competidores. La marca

es, por así decir, lo que da identidad y significado a un producto, servicio u organización concreta. En este sentido, Joan Costa la define de esta manera:

Toda marca se define en primer lugar por aquello que la hace registrable en propiedad: la exclusividad del nombre (la marca verbal) y de su representación visual (la marca gráfica). Pero su valor fundamental en términos de eficiencia no está en aquello que es registrable, sino justo en aquello que no lo es, y que ni siquiera está presente en la materialidad de la marca. Pero sí está profundamente ligada a ella: **la imagen de marca**. Se trata de una imagen mental que vive y respira en el imaginario colectivo. Y de la cual, la marca registrada no es sino su referente físico permanente.

La cuestión más importante de la marca es **la imagen que logra despertar e instalar en la mente del público, la estrategia de comunicación y de posicionamiento**, los valores que representa para la sociedad y su universalidad. Y el nombre tiene mucho que ver en la construcción y circulación de la marca.

Todas las marcas luchan por conseguir estabilizar el recuerdo en la memoria preferencial de un mercado, y si es posible, a largo plazo. Y evitar la destrucción del recuerdo por el olvido (que es otra función de la memoria ligada al recuerdo selectivo). (p. 5)

Sostiene Costa, además, que existen tres grandes fuerzas generales que entran en juego cuando se

trata de imponer una marca en la memoria de un mercado o de una sociedad:

La notoriedad, para hacer la marca presente a los sentidos y al recuerdo. Esto implica partir de un buen nombre distintivo y difundirlo suficientemente en su forma sonora y visible. La notoriedad se funda, además de en la presencia repetida, en la pregnancia de la marca (término procedente de la psicología de la percepción). La pregnancia está muy ligada a la diferenciación. Es mucho más fuerte y persistente que el “impacto”, y ha sido definida como “la fuerza que posee un estímulo (sonoro y visual) para impregnar la mente del individuo”. Y, finalmente, el tercer axioma que rige la imposición de la marca en un mercado es la empatía entre consumidor-marca-producto, y la satisfacción que la marca/producto procure al consumidor y al usuario. La noción de satisfacción no es simple: es un entramado de percepciones, asociaciones y experiencias positivas directamente con el producto y el servicio. Es la idea de una calidad generalizada y estable, que para el mercado se convierte globalmente en un “valor confiable” que llamamos notabilidad (complementario de notoriedad, que es un concepto estrictamente cuantitativo). He aquí de modo bien claro la noción de imagen de marca, que es a su vez el reflejo en la marca -como en un espejo- de la autoimagen del consumidor y el usuario. La acción sinérgica continuada -y continuamente

renovada- entre “diferenciación/pregnan- ciancia/notoriedad/satisfacción/presen- cia mental”, es función de un trabajo de re- impregnación de la mente, el cual llega así a constituir (siempre que todos estos tér- minos sean valorados por el consumidor y usuario) una fidelización a la marca-pro- ducto o a la marca-servicio. (p. 10-11)

Nos gustaría aclarar cuáles son las fun- ciones que cumple la marca para termi- nar de referir la importancia de este acti- vo fundamental para cualquier empresa:

En primer término la marca ocupa- rá espacio en la mente de los públicos, además facilitará la diferenciación con los productos/servicios de la compe- tencia, disminuirá la incidencia de fac- tores situacionales, ayuda a vender mejor, atraer mejores inversores y traba- jadores más calificados. (Capriotti, 2013)

Posicionamiento

El concepto de posicionamiento concep- to surge en la década del ´70 con los autores Al Ries y Jack Trout y se refiere al conjunto de actividades instrumentadas con el pro- pósito de conseguir una posición valiosa de una marca, una empresa, una organiza- ción, un país en la mente de los públicos.

Capriotti (2009) sostiene que este concepto se define desde dos perspecti- vas diferentes: aquellos autores (Kotler, 1999, 345) que sostienen que es una es- trategia para decidir lo que una empre- sa o una marca quiere que su público le

conceda, es decir que ocupe un lugar especial en la mente del consumidor. Para este enfoque, el posicionamiento está referido a estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto de producto o servicio de una empresa con respecto a la competencia. En este sentido, se entiende que la empresa interviene en la mente de los públicos asumiendo un rol activo y el cliente un rol pasivo.

Otro grupos de autores, definen al posicionamiento como un constructo mental que depende de los consumidores, es decir está basado en la percepción de los clientes y por lo tanto sólo está parcialmente bajo el control de la empresa. En este enfoque el cliente tiene un rol más activo.

Nosotros creemos que el posicionamiento es en realidad una articulación de las dos perspectivas, la empresa que posiciona una marca en la mente de los públicos y el público que la construye en su mente a partir de sus propios marcos de referencia.

La planificación

Ahora bien, tenemos que señalar que la mirada desde la cual llevamos adelante este trabajo se vincula con la concepción de la gestión y la planificación de la comunicación en las organizaciones desde una perspectiva estratégica e integral y en clave de creación de valor.

Si bien la importancia de la comunicación en las organizaciones ha tomado mayor relevancia en los últimos años, todavía hay empresas -y sobre todo pymes- que no pueden asociar la comunicación con una gestión de la misma en forma profesional, planificada e integral. Tampoco pueden asociar la gestión de la comunicación con la creación de valor.

Entendemos que la comunicación en las empresas no puede hacerse en forma improvisada, impregnada de inmediatez o en situaciones de crisis. La gestión comunicacional debe formar parte de un proyecto enmarcado en un tiempo determinado, estratégicamente coordinado con el resto de las comunicaciones y acciones de la institución. En este sentido entendemos estrategia como una serie sistemática y planificada de acciones que combinan métodos, técnicas y herramientas así como recursos materiales y financieros para lograr cambios concretos, con la información obtenida en el diagnóstico.

Asimismo, asumimos que la comunicación también debe ser integral, es decir debe tener en cuenta toda la actividad comunicativa de la empresa y orientarla hacia el logro de los objetivos finales de la compañía.

En este sentido, Daniel Scheinsohn (1997) sostiene que la comunicación debe lograr que la empresa, cotidianamente, represente algo más valioso para todos y cada uno de sus públicos.

El plan de comunicación estratégico e integral

Planificar la comunicación en una organización significa que está desarrollada de acuerdo a criterios profesionales y al planeamiento estratégico e integral en materia comunicacional.

El plan de comunicación es un documento escrito que, ante todo, debe acompañar el plan estratégico de la empresa y que significa una intervención con el objetivo de transformar aquellos aspectos comunicacionales problemáticos de cualquier organización. Intervenir desde la comunicación para transformar y mejorar.

El plan de comunicación indica cuándo, cómo y de qué manera la empresa se relaciona con sus públicos y clientes. Asimismo implementa líneas de acción destinadas a transmitir los mensajes corporativos adecuados a sus clientes o segmentos de clientes y a mejorar la imagen de marca. Integran el plan de comunicación:

El diagnóstico

Análisis del/los público/s

Mensajes corporativo

Los objetivo/s general/es

Los objetivos específicos

Acciones

Gestión de las acciones

Calendario

Presupuesto

En este punto queremos aclarar que el plan de comunicación no representa

una sucesión lineal de acciones sino que se va ajustando en el marco de su realización, y que, una vez llegado al proceso de evaluación, esta deviene en el primer paso para recomenzar el plan.

Sobre la tecnología

Creemos que es necesario explicitar cuál es nuestra perspectiva sobre las tecnologías dado que, como señalamos con anterioridad, DevP es un emprendimiento basado en el desarrollo tecnológico. Cabe señalar que cuando hablamos sobre tecnologías hay una pretensión, casi instintiva, a posicionarnos rápidamente a favor o en contra, como si pudiéramos entender a la vida misma en términos de bueno y malo. Por momentos creemos que las fronteras son claras, son definitivas y que cada uno de los lados se mantiene puro e intacto.

Sostenemos que las tecnologías no son ni buenas ni malas, no son meras herramientas, instrumentos, máquinas o aparatos, no son un canal ni un puente. Por el contrario, las tecnologías son cosas sociales, resultado de un contexto histórico, social, cultural y político que las hace posible.

Son productoras de sentidos sociales que no surgen de la nada, sino que son construidas por los sujetos. En este punto podemos pensar que hay una especie de ida y vuelta, o de doble articulación en términos de Martín Barbero (2009): "los sujetos producen a las tecnologías y estas tecnologías transforman a esos

sujetos. Sí, los transforman en sus representaciones y sus prácticas sociales, en sus modos de ser, estar y pensar el mundo. Estas transformaciones no son uniformes, ni homogéneas y mucho menos universales. Como sujetos vamos a usar y a apropiarnos de esas tecnologías desde nuestros contextos, según nuestros marcos sociales, culturales, nuestras trayectorias individuales y colectivas”.

Reflexionar sobre las tecnologías implica asumir que, más allá de que estemos a favor o en contra, las tecnologías están llegando para quedarse. Desde esta afirmación podemos comenzar a preguntarnos qué implica que estén, cómo y dónde están, cómo nos relacionamos con ellas, qué transformaciones posibilitan.

Raymond Williams (1992) propone pensar a las tecnologías como instituciones sociales, como transformadoras de las relaciones de poder entre las instituciones a partir de pensarlas constituyendo relaciones de comunicación: “(...) las comunicaciones son siempre una forma de relación social, y los sistemas de comunicaciones deben considerarse siempre instituciones sociales. Es necesario, por consiguiente, pensar, tanto en términos generales como de forma precisa, en las verdaderas relaciones entre las tecnologías de la comunicación y las instituciones sociales.”

Por esto las tecnologías no pueden ser pensadas, como meros aparatos o instrumentos, sino atravesadas por disputas de poder, sus lógicas de uso, los con-

textos que las enmarcan y los sentidos que a partir de ellas y con ellas se construyen. Cuando pensamos en el “uso” que se hace de un medio, de la tecnología, lo entendemos como una construcción cultural, atravesado por el momento histórico social y por las diferentes apropiaciones que de ellos se hacen.

Marco metodológico

El diagnóstico

Según Brandstadter (2011) el diagnóstico organizacional es un instrumento que orienta la práctica del planificador comunicacional para comprender aquello que acontece en una organización. En este sentido, es importante tener un mapa correcto de la situación para poder planificar la comunicación de manera eficaz.

La actividad diagnóstica, en lo que a la organización se refiere, ya constituye de por sí una intervención sobre la misma y es útil para evaluar las posibilidades operativas que se pueden proponer, la factibilidad de aplicarlas y las resistencias que puedan provocar.

En términos generales, cuando se realiza un diagnóstico, se identifican elementos y/o circunstancias cuyo funcionamiento o resultado distan de lo deseable. Una vez identificados los problemas el diagnóstico avanza hacia la posibilidad de proporcionar sentido y respuesta a aquello que no está funcionando adecuadamente.

El diagnóstico posibilita:

- 1-Mejorar la performance de una organización
- 2-Optimizar los recursos de que dispone y su uso
- 3-Intervenir directamente sobre la problemática
- 4-Historizar el modo en que se han venido

desarrollando las acciones (en este sentido diagnosticar es reconstruir el pasado desde el presente).

El diagnóstico como instrumento posibilita detectar qué aspectos necesitan ponerse a punto para cumplimentar los objetivos de la organización o cuáles son necesarios incorporar para alcanzarlos, detallando, además, los pasos a seguir para ello.

Para realizar el diagnóstico de la empresa utilizamos las siguientes herramientas de análisis:

- El modelo de las 5 fuerzas de Porter
- Análisis FODA
- El modelo Canvas
- Análisis de la prácticas comunicacionales en la empresa
- Entrevistas en profundidad

El entorno competitivo: Porter y el modelo de las cinco fuerzas

El modelo de las cinco fuerzas de Porter fue diseñado por Michael Porter, economista y profesor de Harvard Business School. Según este autor, sólo existen tres estrategias genéricas para la ventaja competitiva:

Liderazgo de costes: producir un bien o brindar un servicio más barato que los competidores. Los clientes eligen a la empresa por el precio más conveniente.

Diferenciación: producir un bien o brindar un servicio diferente, especial. Los clientes sienten que están adquiriendo algo único y por lo tanto están

dispuestos a pagar un mayor valor. **La estrategia de enfoque**, la empresa domina un nicho o segmento del mercado al que a la competencia le cuesta entrar.

Ahora bien, sostiene Porter, para que una empresa pueda decidir qué estrategia adoptar necesita considerar en qué tipo de mercado se encuentra su emprendimiento. Para decidir si un mercado es atractivo o no deberán analizarlo según las siguientes fuerzas:

Rivalidad entre los competidores

Cuanto más intensa sea la competencia, mayor es la presión en los precios y en los márgenes para todos. La competencia aumenta si:

- Compiten gran número de empresas, especialmente si son todas de tamaño similar.
- El lento crecimiento del mercado obliga a las empresas a luchar por la cuota de mercado (en mercados que crecen rápido, los ingresos se elevan incluso cuando la cuota es estable).
- Hay poca diferenciación entre los productores rivales y la competencia se centra en el precio.
- Las barreras de salida son mayores porque el equipamiento es especializado y caro.

El poder de negociación de los proveedores

Los suministros abarcan todas las inversiones necesarias para producir e incluye

mano de obra, materias primas y componentes. Los proveedores fuertes elevarán sus precios para quedarse con algo de las ganancias del productor. El poder de negociación del proveedor es mayor si:

- El mercado está dominado por pocos proveedores con mucho poder.
- No hay sustitutos para la inversión.
- La clientela de la empresa está fragmentada y es débil.
- Existe una amenaza de consolidación (hacia la integración) entre los proveedores, lo que conducirá a precios más elevados.

Cabe señalar que situaciones contrarias a las descritas con anterioridad pondría a los proveedores en una posición más débil.

El poder de negociación de los clientes

Los clientes con un poder de negociación fuerte pueden obligar a bajar precios y márgenes. El poder de negociación de los clientes es probable que sea mayor si:

- Hay pocos compradores con mucho poder.
- Tienen pocos proveedores y son pequeños.
- Los proveedores tienen costes fijos altos.
- El producto puede ser reemplazado por sustitutos.

La amenaza de entrada nuevos competidores

Cualquier mercado rentable atraerá a nuevos participantes que lo harán menos

rentable, a menos que existan barreras de entrada. Cuanto más fácil es entrar a un mercado, más competitivo será. Los nuevos competidores pueden desanimarse si:

- Las patentes y la propiedad intelectual restringen el acceso
 - Las economías de escala dictan volúmenes mínimos sustanciales para que la empresa sea rentable.
 - Si hay que realizar una gran inversión y/o costes fijos.
 - Los competidores existentes tienen ventajas de coste gracias a sus curvas de experiencia o reputación de marca.
 - Los recursos importantes, incluyendo el personal, escasean.
 - Los competidores existentes controlan el acceso a las materias primas o a los canales de distribución.
 - Existen barreras creadas por los gobierno como en monopolios de servicios públicos o televisión por cable, o restricciones a los incrementos de precios.
 - Cambiar de proveedor supone un costo elevado para los clientes.
- Es importante destacar que, la tecnología asequible, las marcas débiles, la facilidad de acceder a los canales de distribución y las bajas economías de escala atraen a los recién llegados e intensifican la competencia.

Productos sustitutos

Los sustitutos son productos de otras industrias y su disponibilidad limita la

capacidad de una empresa de elevar los precios. Por ejemplo, las empresas que fabrican latas metálicas para bebidas están condicionados por la disponibilidad de envases de plástico. Los factores que pueden elevar o reducir la amenaza de los sustitutos son:

- El rendimiento del precio relativo de los sustitutos.
- La lealtad de marca.
- El coste por cambio de proveedor.



Modelo de las cinco fuerzas de Porter

La matriz FODA

El análisis o matriz FODA fue creada por Albert.S Humphrey en la Universidad de Stanford (EEUU) en los años sesenta y sigue estando plenamente vigente. Es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización basado en sus Debilidades, Fortalezas (variables de origen interno) y en las Oportunidades y Amenazas

(variables de carácter externo, del entorno)

Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones y cada una de las siglas representa a cada uno de los cuatro atributos o variables que se estudian.

La forma visual es una matriz de cuatro cuadrantes en los que se listan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa.

El modelo Canvas

Es un lienzo o plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Fue creado por Alexander Osterwalder e Ives Pigneur autores del libro "Generación de negocios". Esta plantilla tiene 9 items:

1-Propuesta de valor: este ítem corresponde al problema o necesidad que resuelve el producto o el servicio que ofrece una empresa y cómo se diferencia de la competencia, por ejemplo: precio, diseño, autoridad de marca, calidad, personalización, accesibilidad, usabilidad de alto rendimiento y otros.
2-Clientes y/o segmento de clientes: en este punto se analiza quiénes y cómo son los clientes de la empresa y a qué segmento del mercado pertenecen, a saber: edad, género, nivel social, ubicación geográfica, clima, decisión de compra, gustos, preferencias, estilo de vida, cultura, uso del tiempo libre, personalidad, etc.
3-Canales: en esta sección la pregunta es cómo llegan los productos hasta los clientes y puede ser a través de un local propio, web de ventas, distribuidores, y otros.



Modelo Canvas

Tienen varias funciones como la de sensibilizar a los clientes, favorecer la evaluación de la propuesta de valor y permitir la compra.

4-Relación con los clientes: aquí se describen cuáles son las estrategias para atraer y aumentar la cantidad de clientes y fidelizarlos.

5-Fuentes de ingresos: en este segmento se describe el origen del beneficio económico de la empresa, básicamente venta de productos y servicios.

6-Recursos clave son los recursos indispensable para el negocio: financieros, recursos humanos, físicos, patentes, suministro de materias primas, proveedores

7-Actividades clave: son las actividades que se llevan adelante para que la propuesta de valor funcione, tales como desarrollar una marca, tener proveedores de calidad o precio, ampliar la cantidad de empleados, desarrollar productos personalizados.

8-Socios claves: son aquellas personas, empresas e instituciones que tienen relación directa con las actividades del negocio, por ejemplo proveedores y distribuidores.

9-Estructura de costes: es lo que gasta la empresa para producir o brindar un servicio. Los costos pueden ser fijos o variables.

También utilizamos entrevistas focalizadas como método para recabar más información sobre la empresa. Como sostiene Ruiz (2006): En un sentido amplio, la entrevista puede ser definida como una conversación verbal –o forma de comunicación primaria– que

es sostenida entre dos o más personas –entrevistador y entrevistado– para un propósito expreso: la obtención de información sobre un objetivo definido. No obstante, a diferencia de la conversación meramente banal, la entrevista se construye a partir del derecho a la pregunta lo que determina que las relaciones entre los interlocutores no resulten en ningún punto simétricas. Si bien el entrevistado se constituye en sujeto activo de la comunicación –al ser la fuente principal de información–, es el entrevistador el sujeto promotor que controla este proceso debido a que conoce los objetivos y fines que persigue con la entrevista. Puede afirmarse, entonces, que la entrevista como técnica de investigación se basa y se organiza en el hábito conversacional y esta conversación, en tanto proceso de intercambio informativo, constituye una forma de acceso al conocimiento que se caracteriza, centralmente, por la dialogicidad.

La entrevista focalizada

Asimismo, sobre la entrevista focalizada, que es la que llevamos a cabo, es importante señalar que cada sujeto entrevistado es fundamental porque tiene participación en el problema, situación o experiencia que motivó la producción. Entonces, en este tipo de entrevistas el tema o foco de interés se encuentra predeterminado. Nosotros elegimos entrevistar a Mauro, Gastón y Javier porque son integrantes claves de DevP. Las

preguntas estuvieron orientadas a sostener una conversación que nos hiciera posible acceder al conocimiento de los diversos aspectos que caracterizan a la empresa, el pensamiento de los emprendedores, su visión de la empresa y también de la situación en materia de comunicación.

Finalmente realizamos un análisis de la comunicación organizacional de la empresa.

Alcances y limitaciones

Durante todo el proceso de producción del TIF, si bien teníamos muy claro cuál era nuestro objetivo para con la empresa, surgieron idas y venidas en cuanto a lo que nosotros queríamos abordar y los requerimientos de los dueños de DevP.

Este trabajo nos demandó un tiempo mayor al que teníamos previsto y en ese tiempo Devp se fue consolidando y madurando. Cuando hicimos los primeros contactos para llevar adelante la planificación, observamos que tenían muchas dificultades en la organización interna, en la comunicación entre los integrantes. Sin embargo, cuando retomamos la tarea, después de un tiempo, vimos que estaban mejor organizados internamente y que habían armado un organigrama.

Por otra parte, el requerimiento específico del emprendimiento era que gestionemos la comunicación para atraer nuevos clientes. No se puede atraer nuevos clientes sin una identidad sólida que impulse una imagen positiva de la empresa, por ese motivo este trabajo tuvo como estrategia principal el fortalecimiento de la identidad de DevP.

Pudimos alcanzar los objetivos que nos propusimos trabajar y quedaron pendientes otros a la espera de una posible contratación. La web fue realizada en un prototipo interactivo, para poder modificarla según las necesidades de DevP antes de programarla. La aplicación de la identidad al mail

corporativo y a las redes sociales y la gestión de redes y sus contenidos quedaron, esperamos, para cuando nos contraten.

Consideraciones finales

Lo más importante para destacar es el aprendizaje que hicimos como grupo estudio y de trabajo. También la experiencia que adquirimos articulando con otra disciplina como el diseño gráfico, en este sentido, poner a dialogar nuestros campos de conocimiento y nuestras prácticas profesionales fue un todo un desafío. Pero salió muy bien. Decimos que el TIF fue un largo proceso de grandes conversaciones -un poco en homenaje a Fernando Flores y Paul Capriotti-, conversamos entre nosotros, con los dueños de DevP, con la directora, con los diseñadores, con nuestra familias, con nuestros amigos, con nosotros mismos, con nuestras almohadas, con nuestras sombras, con nuestras dudas y ansiedades...sin embargo llegamos.

Referencias:

-Chiavenato, Idalberto (1993) *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: McGraw-Hill

-Etkin, Jorge Eduardo (2011) *Gestión de la complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisible y lo impensado*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

-Costa, Joan (2009) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.

-Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP) (2020) ¿Qué es una pyme? [página web] Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

-Capriotti, Paúl (2013) *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

-Russell-Walling, Edward (2011) *50 cosas que hay que saber sobre Management*. Buenos Aires, Argentina: Ariel.

-Chaves, Norberto y Belluccia, Raúl (2003) *La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

-Chaves, Norberto (2008) *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Barcelona, España: Gustavo Gili SL.

-Flores, Fernando (1997) *Inventando la empresa del Siglo XXI*. Santiago, Chile: Dolmen.

-Villafañe Gallego, Justo (1993) *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de*

las empresas. Madrid, España: Pirámide S.A.

-Costa, Joan Namimg. Lo que no tiene nombre no existe [blog] Recuperado de <https://www.docsity.com/es/naming-joan-costa/4012406/>

-Capriotti, Paul (2009) *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Santiago, Chile: Andross Impresores.

-Scheinson, Daniel (1997) *Más allá de la imagen corporativa. Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.

-Brandstadter, Ariel (2011) *Empresas en construcción. Herramientas psicológicas para el diagnóstico y el coaching organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Claridad.

-Williams, Raymond (editor) (1992) *Historia de la comunicación, vol. 2; Bosch Comunicación; Barcelona. Cap.4 "Tecnologías e instituciones sociales"* de Raymond Williams.

-Barbero, Jesus Martín (2009) Cuando la tecnología deja de ser una ayuda didáctica para convertirse en una mediación cultural. *Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 10, (1), 19-31.

Bibliografía

-Bell Mallén, José Ignacio (coord.) (2004) *Comunicar para crear valor. La dirección de la comunicación en las organizaciones*. Navarra, España: Ediciones Universidad de Navarra S.A. EUNSA.

Colección Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

-Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa (1994)

-El marketing y su utilidad en la pequeña empresa (1994)

-Objetivo: rentabilidad (1995)

-La lealtad de sus clientes. el activo más importante de la empresa (1995)

-El diagnóstico de la empresa (1995)

-Comunicación eficaz con la clientela (1997)

-Longenecker, Justin G y Moore, Carlos W. (2010) Administración de pequeñas empresas Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. México: Cengage Learning editores S.A.

-Leeabaer, Derek (2006) La contribución de la pequeña empresa a la expansión económica de Estados Unidos. eJournal USA 3-6.

<https://photos.state.gov/libraries/amgov/30145/publications-spanish/EJ-entrepreneurship-0106sp.pdf>

Anexo

Entrevistas a socios fundadores de DevP

Entrevista Mauro Figari - Socio fundador de DevP

Entrevistador 1: Primero, para que quede constancia y no nos olvidemos nosotros, que no está puesto acá, pero habría que preguntarlo, es una breve presentación tuya. ¿Quién sos? ¿A qué te dedicás?, ¿Qué hacés?

Mauro: Dale, me encantó. Mauro Figari, soy Licenciado en Sistemas, me recibí hace un año aproximadamente, arrancamos con este proyecto casi dos años, ponele un año y medio como para no inflarlo tanto, un poquito más. Arrancamos siendo dos en un primer momento, con proyectos hechos propios, con la posibilidad de generar una ganancia, un sostén económico, y poder construir desde ahí. Ponele que haya sido hace cuatro o cinco años, el primer producto que hicimos fue Nereus, que es un sistema para seguimiento de móviles. A partir de ese proyecto presentamos acá en el LINTI para una posible venta en ciudades inteligentes. En el medio de que sí, que va a servir, se agrega, se hace todo un catálogo, se hace un video editable de eso, se comprometen a venderlo, están súper interesados, tienen mucho contactos, había posibilidades de algún cierto tipo de expectativa de que eso iba a generar una venta y poder ser el primer producto para poder

construir desde ahí. A medida que pasa el tiempo nos empezamos a acomodar entre los dos, porque arranqué con Gastón, que después hablarán con él de su experiencia.

Entrevistador 2: Gastón es el chico que no pudo venir.

Mauro: Exacto. Él se mueve más en el ámbito político y bueno, él desde su capacidad tenía una buena veta que era explotar la parte de vendedor y yo la parte productiva. Empezamos así. Ante eso empieza a surgir la necesidad ante un cliente que quería otra cosa, no pudo encajar un producto que teníamos, pero se necesitaba esta otra cosa. En medio de todo esto, de que se necesitaba, ya se venía con otros equipos, con otra gente que ya no está encarando proyectos. Eso estaba medio en el aire, medio desorganizado... había un antecedente ahí que empezaron a trabajar Milton y Javier en un proyecto de Bellas Artes con Nicolás, eran los tres. Nicolás supuestamente iba llevando los equipos, lo que era la parte productiva de este momento. Hubo varios inconvenientes con ese proyecto y con otro proyecto posterior, que fue la segunda, la de la Facultad de Ingeniería. Hicimos un sistema de relevamientos ferroviarios reutilizando el sistema Nereus, refactorizando, cambiándolo a formularios online que subían a internet. Tenía una producción web y una producción de móviles, esas dos cosas las tenía que hacer yo en quince días. Ese fue el primer paso que dimos, que era algo imposible.

Entrevistador 2: Entonces ustedes nacen con un proyecto...

Mauro: Sí, con ese proyecto y este otro, esos dos.

Entrevistador 2: ...con un proyecto que buscaron meter dentro de este ámbito, buscar financiamiento, creciendo desde acá...

Mauro: Exacto.

Entrevistador: ...y después empezaron a salir otras patas de demandas de privados que decían “che, necesito tal cosa”, o “necesito tal otra”.

Mauro: Exacto, a partir de la necesidad y a partir de lo que teníamos y del equipo que estábamos íbamos tratando de dar sustento, tratando de crecer desde ahí. Entonces esos dos proyectos empezaron a crecer en paralelo, uno estaba medio sin cabeza, desarrollado medio a los tumbos, complicado, después consultale a ellos su experiencia en eso, porque yo en este proyecto no estuve, estuve en el otro. Y el otro proyecto arrancó mal, en malos términos, se pensó una cosa que no era, se pensó que era todo pedir caramelos, y no era. Eso lo pudimos resolver con el cliente, pudimos resolver un buen producto, los clientes estaban contentos, así que fue un primer paso. De ahí empezamos a incorporar a otros dos chicos, que ya no están, y armamos otro producto en base a otra necesidad, las revistas digitales, una revista web dinámica. En el ámbito informático es como lo más clásico, lo más básico, hacer web, si hacés web es páginas dinámicas, es

algo de muchos años y que siempre se necesitó. Hoy en día también se necesita.

Entrevistador 2: ¿Cómo se llama el proyecto de esta revista?

Mauro: Eso termina con el tiempo haciéndose el producto, la imagen de boxes. Hoy sería boxes, en ese momento era una revista digital sin nombre, sin logo, sin imagen, era una necesidad a partir de un cliente. De ahí empezamos a aprender que de las cosas que se hacían necesidad se podía hacer un enlatado, se podía generar una mayor producción y a menor costo, teníamos una calidad buena, más posibilidad de vender, más cartas, porque decíamos “esto ya está hecho, fijate que está acá”, te podemos ofrecer algo mejor a vos, a menor costo. Entonces empezó a ser una forma y una metodología de trabajo, a partir de la necesidad hacer un producto si es posible, si vemos que se puede revender agarrarlo –en realidad recién ahora estamos llegando a ese punto de decir qué sí, que no. Estamos entrando en ese ámbito, pero todavía se está gestando, no estamos en ese punto, estamos entrando en ese punto de comodidad, después de todo este tiempo de producción y de remarla en dulce de leche básicamente, porque el primer año productivo fue muy difícil, llegábamos siempre de un mes al otro, teníamos que estar como locos, todo el tiempo haciendo análisis de requerimiento, discutiendo con el cliente, hablando con el cliente con los problemas, los otros clientes del mes pasado, del anterior, el

anterior y así, y estábamos pensando en el mes siguiente para pagar los sueldos.

Entrevistador 2: Se fueron formando como a los tumbos, digamos. Caía algo, se armaba...

Mauro: Sí, y siempre era abocado o siempre lo teníamos en el mismo producto, en algo que nos daba tranquilidad porque ya se había hecho, vas en ese enlatado, entonces le metimos un año a un proyecto, le dedicamos a ese proyecto y a dos personas. Núcleo duro, gente productiva, lo encaramos en ese sentido. Gente productiva, núcleo duro y teníamos que producir y llegar a fin de mes para que esas personas cobren. Así arrancamos. Si eso funciona y nosotros hacemos andar esa rosca, podemos incorporarnos nosotros, pero si eso no lo hacemos andar, no sirve. Entonces tenemos que hacer que esas personas cobren siempre. Entonces encaramos para ese lado, a esas personas, entonces metimos todas las fichas ahí. Nosotros estuvimos mucho tiempo sin cobrar, y en un año habré cobrado dos mangos. Ese es el segundo año, el primer año fue en Ingeniería, ahí entramos al proyecto productivo, vimos su capacidad productiva, era una persona que como seguidora era muy buena, respondía, era confiable... Después en el medio se le dio más responsabilidad y ahí empezamos a tener un problema. El problema que tuvimos con él era comunicacional, interno. Él hacía por sí mismo, no comunicaba lo que estaba pasando en el proyecto, lo resolvía y como que trabajaba inorgánicamente. Ese fue un gran

problema porque después teníamos que salir a apagar el fuego con otros proyectos, porque él se atrasaba, no comunicaba por decisiones propias funcionalidades que había de más, había problemas de negociación, porque no sabía negociar... Pero en ese momento nosotros estábamos sosteniendo eso con nuestros trabajos, para poder cobrar desde otro lugar, yo trabajo desde la Facultad de Psicología, haciendo sistemas informáticos allá. Hago todo, desde análisis de requerimiento, al desarrollo del proyecto, mantenimiento...

Entrevistador 2: Claro, con eso pagan las cuentas.

Mauro: Exacto, con eso me mantengo yo y puedo mantener ese nivel de producción adentro. Eso lo vengo haciendo hasta el día de la fecha, desde allá sostengo acá. Lo mismo Gastón, desde allá sostiene acá. Entonces desde ahí siempre invirtiendo acá, invirtiendo tiempo, esfuerzo, estrés, porque es muy difícil cuando hay problemas internos... Después justamente este chico tuvo problemas de salud, entonces otro se fue a laburar a Buenos Aires, entonces estuvimos invirtiendo durante un año mucho de nuestro tiempo para dos personas que no están. Y que encima esa persona tiene que estar produciendo un producto que era al que nosotros le estábamos metiendo todas las fichas.

Entrevistador 1: En ese sentido qué sería para vos DevP, ¿cómo lo definirías? ¿Es un emprendimiento, un emprendimiento tecnológico, una empresa?

Mauro: Yo diría que no surge desde ahí, surge desde antes, porque nosotros por lo menos cuando empezamos a juntarnos con esto, a empezar a armar y hacer producción, tenemos lo ideológico. Lo ideológico es lo que nos une.

Entrevistador: ¿Teníamos con quién?

Mauro: Teníamos con Gastón en un primer momento, arrancamos desde ahí, desde lo ideológico. Y cómo podemos hacer para que los objetivos que... Tenemos varios objetivos o razones de vida. Una de nuestras razones es ésta, producir, generar software, tecnología, que sea sustentable y podamos ganar dinero con esto. Sentimos que somos buenos en esto y nos gusta. Y es necesario. Entonces todo converge a eso, en ambos. Pero además teníamos algo afuera que queríamos sostener y que teníamos que lograr, que era como nuestra misión, lo político. Desde distintos aspectos, por ahí lo mío era más territorial, recursos para la organización, sostener la organización... Y desde el punto de vista de él también, él tenía una carrera política en el medio o apunta a eso.

Entrevistador 2: ¿Y esta visión política bajada al trabajo en qué consistía? ¿En un trabajo autogestionado, en una organización cooperativista, cómo se podría ver?

Mauro: Todas esas visiones que tuvimos en conjunto, él las empezó a trabajar con estos chicos. Y probaron estas cosas, probaron la cooperativa y no funcionó, quisieron trabajarlo medio así comunitariamente y no funcionó, se dieron cuenta

que no era el camino. Yo arranqué de cero como, "no, mirá, acá hay responsables, hay directivas, tiene que haber líneas para tener un norte específico y después sí ir incorporando y generando inclusión en el otro". Pero a partir de ahí, de una coherencia desde la dirección, tiene que haber una buena dirección. No lo podemos llevar de otra manera, tiene que existir. Entonces bajo ese aspecto y bajo lo ideológico. Después mientras que vas trabajando, te vas sosteniendo y vas invirtiendo tanto tiempo también lo vas pensando, te vas repensando en ese rol. Y ahí empecé a decir "¿cuál es nuestra identidad, cuál es la identidad de DevP para el resto?" No es que surge desde el vamos, sino que en ese proceso le empezamos a dar identidad con esas raíces ideológicas. Y entonces dijimos "listo, hay que recambiar este sistema que está enfermo, este sistema que explotador", ese es nuestro objetivo. Cambiar este sistema explotador, transparentarlo, cambiar esto, que se está necesitando, tampoco es algo nuevo, hoy el sistema lo necesita, necesita cambiar, lo dicen en todos lados, jefes por líderes, el sentido inclusivo, el no explotar, la gente feliz... Después empezamos a ver que había otras empresas que usaban eso para pagarles menos, porque al final termina siendo lo primordial el cobro, la cantidad de horas que le dedican a eso.

Entrevistador 2: La maquillan un poco y...

Mauro: La maquillan un poco y pueden explotar a la gente en ese sentido, pagarles

menos y explotarlos más. Y eso está lo ideológico en el medio. Decir bueno, “queremos una empresa peronista”. Entonces decir bueno, es una empresa peronista porque tiene directrices, pero además que no quiere explotar a la gente, quiere darles lugar de crecimiento, que puedan sentirse representados a sí mismos, decirse “bueno, voy para algún lado con esto, tengo una razón de vida acá adentro”. Y también la puedo sostener las que estén afuera desde acá, porque se fomenta eso.

Entrevistador 1: Y esto que decís viene a raíz de lo que vos decías recién, que hay claros roles en la organización, ¿no?

Mauro: Exacto.

Entrevistador 1: Por ejemplo, corregime si no lo entiendo bien, pero yo siempre digo que vos sos el que está en el día a día, el que ejecuta, el ejecutor, y Gastón por ahí es el que pone un norte y que los dos se complementan en ese sentido, por eso hablamos de roles.

Mauro: Sí, él está cumpliendo la parte de venta, de marketing, de acceso al recurso, a la necesidad. Y nosotros –todos nosotros, los que estamos acá– estamos cumpliendo la pata productiva, cada cual con diferentes responsabilidades. Yo estaría gestionando los proyectos por decirlo así, y los que estamos en ese objetivo, más a nivel de gestión de proyectos estamos generando liderazgos para que haya gestiones particulares en cada proyecto. Que cada líder tenga una gestión particular en su proyecto. Eso no es algo

nuevo, por ejemplo yo he trabajado en el el Ministerio de Economía, ya era algo que se implementa allá, al igual que las metodologías ágiles. Nosotros implementamos metodologías ágiles porque es una herramienta comunicacional, organizacional, y que también la estamos implementando acá.

Entrevistador 2: Entonces vos estarías como referente de la parte de producción.

Mauro: Sí.

Entrevistador 2: Después cada proyecto que surge tiene una especie líder de proyecto.

Mauro: Ese es el objetivo actual, estamos en esa formación.

Entrevistador 2: Claro, bien. Como para poder retirarte un poco también.

Mauro: Y para poder seguir creciendo.

Entrevistador 2: Y que las otras personas también puedan crecer.

Mauro: Y que puedan crecer. Siempre todos queremos crecer y siempre hay que darle expectativa de crecimiento a todos, siempre tienen que tener esa expectativa, por lo menos de la gente que comparte lo ideológico, que comparte este núcleo ideológico y le da coherencia a la empresa, es como la columna vertebral. Entonces esa columna vertebral tiene lo ideológico en el medio, es la base del día de mañana. Nosotros tenemos el objetivo de incorporar cada vez más gente, en un momento incorporar gente que no concuerde tanto con lo ideológico, porque la idea es juntarnos para laburar y hacer software. Tampoco vamos a ser...

Entrevistador 2: Sí, obvio. Pero también,

a modo de comentario, es difícil alguien que tal vez viene de otro palo, que no entiende lo que es una reunión o toda esa...

Mauro: Para eso se los va a ir formando, no va a arrancar...

Entrevistador 2: La cuestión militante que implica toda la cuestión, no...

Mauro: Exacto. Esa formación se va a dar, yo creo que se va a dar.

Entrevistador 2: Sí, seguramente.

Mauro: Pero la dirección no va a estar en la responsabilidad de esa persona, porque por ahí no va a ir para el mismo lugar. Y de ahí vamos creciendo, vamos incorporando a una mesa chica, que era de dos, hoy somos tres en esa mesa está Javier. Súper responsable, cohesivo, tiene metodologías ágiles, es estudioso, ayudante... tiene muchas características favorables.

Entrevistador 1: Y de Milton podemos decir lo mismo.

Mauro: Sí, por ahí él está más abocado en desarrollo hace más tiempo, dedica más tiempo acá, está más de lleno acá, tiene otro crecimiento. Milton está en el medio de lo organizacional también, porque también surge de ahí, nosotros queremos dar sustento a lo organizacional y sustento a estudiantes que quieran estudiar y no ser explotados, que necesiten unas horas de laburo par zafar el día a día. Que en general pasa mucho eso, entran a una empresa, ocho horas, no se reciben, se quedan, se estancan, y ahí está, ahí llego. Entonces bueno, la idea es darles esa oportunidad para que el estudiante estudie y que

si quiere militar que milite. Entonces bueno, banquemos a la organización para eso, banquemos un poco eso. Tiene que ser productivo, no deja de ser productivo. No es que solo sea militancia y estudio, tiene que producir. Esa es la norma, digamos.

Entrevistador 2: Sí, un objetivo interesante, pagar las cuentas con un laburo en estas condiciones.

Mauro: Exacto. Hoy estamos en eso, haciendo funcionar eso. Y funciona, hasta ahora viene funcionando.

Entrevistador 1: Y es el objetivo de la empresa, digamos.

Mauro: Sí, uno de los objetivos de la empresa, que el militante pueda estudiar y pueda trabajar, y que el trabajo no sea tan extenso como para que le limite lo otro.

Entrevistador 1: ¿Y qué otros objetivos tiene la empresa, Mauro, ahora que ya me diste el pie en eso?

Entrevistador 2: Y nos respondió como ocho preguntas [risas].

Entrevistador 1: Sí, nos respondió todo, está muy bueno.

Entrevistador 2: Sí, fluye. ¿Algún otro objetivo principal?

Mauro: Bien. Hacia afuera, hacia el territorio político. Eso sería seguir incorporando más gente, que pueda cumplir con este primer objetivo, que hoy lo estamos logrando, hay índices positivos en ese sentido. Tenemos un compañero, Darío, que es presidente de la agrupación, que está estudiando e hizo una aplicación que fue premiada por La Rural, o sea ya tenemos

un buen antecedente de eso que queremos cumplir, lo estamos demostrando, entonces es algo bastante motivador.

Entrevistador 2: ¿Me explicás el caso?

¿Lo conocieron a Darío en el barrio donde ustedes militan?

Mauro: No, Darío ya milita, todos los que estamos acá surgimos de la agrupación estudiantil de acá, de la Facultad. Desde ahí, según el nivel de estudios, según la capacidad del compañero, del lugar adonde está... Cumple con ciertas características, se le propone y si le gusta se incluye. Y bueno, pudimos incluir en ese sentido, se pudo tener un sueldo, hizo una aplicación, así arrancó también Javito. En este sentido desde esta nueva organización propia, donde empecé a llevar la parte productiva, él venía trabajando con la parte de Bellas Artes y después con un intento de boxes, quiso incluir antes, hubo un intento medio fallido de inclusión, por lo menos a mi entender o a mi análisis fue el problema particular de este compañero, que le costaba llegar a la gente, le costaba llevarse a sí mismo, por problemas de salud, etcétera, en el contexto en el que estaba. Arrancamos de vuelta con él y ahí arrancamos bien, más organizados, llevando los equipos, el INTA lo fui llevando yo, con ellos. Estando un poco tranqui, tampoco es que estaba cuatro horas arriba de ellos todos los días, tenían una mínima dirección como para llegar al objetivo y después el lomo lo pusieron ellos, todo el laburo. Y fue algo súper positivo porque llegamos

a algo reconocido por La Rural, reconocido por el INTA. Y es una buena aplicación que tiene un aparte web y una móvil.

Entrevistador 2: Sí, la vi.

Mauro: Así que bueno, eso es algo positivo. Por otro lado Milton también estudia, milita y tiene una pata productiva con las revistas digitales. Por suerte en el último tiempo, viéndola venir, que el diseñador se nos estaba yendo, que estos dos se nos estaban yendo, ¿qué hacemos con boxes? Por suerte antes dijimos "no, pará, acá tiene que haber alguien más". Se incorporó [inaudible 23:06], empezó a aprender esa revista digital, toda esa cantidad de código que se había hecho durante mucho tiempo y que hay que aprender para poder modificarlo, hay que estudiarlo. Entonces ya empezó a estudiarlo con esa herramienta en ese proyecto. Después, a raíz de mantenimientos a principio de este año, enero, diciembre, empezó a modificar sistemas que ya estaban. Los clientes querían cosas nuevas, bueno, vamos a aprovechar el mantenimiento para seguir aprendiendo la herramienta, no empezar de cero. Aprovechemos el mantenimiento, con modificaciones pequeñas vas aprendiendo toda la herramienta. Desde el mantenimiento hoy ya se están implementando dos, tres boxes al mismo tiempo. Eso genera problemas comunicacionales, que es un gran problema que iba a traer hoy, porque como somos dos los que estamos ahí llevando la parte de la venta hay un problema porque justamente

hay dos personas ahí, influyendo en eso, cuando tendría que ser una persona. Y si somos dos, tres o cuatro que estamos metiendo ficha en un proyecto, tiene que haber una reunión y esa información tiene que ser de todos, entonces hay informaciones que no son previas al proyecto. Entonces eso nos está generando hoy un problema, porque no está incluido en la metodología de campo. Todos los que somos de la parte de la producción ya lo tenemos, pero como él sale de la parte de venta lo está empezando a incorporar.

Entrevistador 2: Él no está tanto acá.

Mauro: No está tanto acá, entonces le cuesta incorporar el día a día, que para nosotros es más obvio.

Entrevistador 2: ¿Él viene también del palo de la informática o él está...?

Mauro: Sí, él ha hecho cosas, juegos, ha producido...

Entrevistador 2: Pero ahora está haciendo más de lo que nos contabas que es...

Entrevistador 1: Marketing y ventas.

Mauro: Exacto, marketing y ventas. Así que bueno, la idea es justamente incorporarnos, ir incorporando todo el equipo a medida que demuestren la confianza, responsabilidad, todos estos factores que para nosotros son importantes, en cada capa, porque se empiezan a formar como niveles, capas de responsabilidad. En ese primero es esa, esa norma, que sea cohesivo, que sea responsable y que...

Entrevistador 2: Que se comparta la filosofía.

Mauro: Que se comparta la filosofía y se pueda confiar en lo personal. Entonces a medida que va demostrando esas cosas y le va dedicando tiempo va adquiriendo más responsabilidad y va pasando a un nivel más, por decirlo así. La idea es que haya siempre un nivel más. Así que bueno, desde ahí es que empezamos a incorporar gente, pero el paso previo a eso es que tengan la capacidad para que eso que estás incorporando lo puedas sostener en el tiempo, esa es la otra norma. Si todos los que estamos acá producimos y ya no damos abasto, ya tenemos un montón de trabajo ahí podemos sumar, no antes. Porque no vamos a desestabilizar a los que ya están. Tenemos que dar confianza.

Entrevistador 2: Lo mismo que cuando dijiste que era productivo.

Mauro: Exacto.

Entrevistador 2: Si queremos mantener esto en el tiempo, tiene que dar algo, porque si no la gente se cansa, se aburre...

Mauro: Exacto, y si no hay otra persona que está responsabilizándose, o alguien, un compañero se responsabiliza del trabajo que tendría que hacer otro. Entonces bueno, eso siempre ir puliéndolo y siempre tratando de ir tratando de generar estos espacios, y compañeros que se incluyen, siempre se pasa de nivel cuando vamos demostrando eso. Se demuestra con los hechos.

Entrevistador 1: Y para analizar esto que vos me decís, ¿cuáles serían los puntos débiles y fuertes... un poco toda la instancia de lo que es el grupo? Uno detecta

en qué son fuertes y en qué son débiles. Una cuestión que vos señalabas es la comunicación, la falta de comunicación. ¿Qué otras cosas están viendo?

Mauro: Desde el punto de vista de la debilidad...

Entrevistador 1: De lo fuerte y lo débil, sí.

Mauro: Bien.

Entrevistador 1: En cuanto a la organización como un todo.

Mauro: Si vos me hacías esta pregunta el mes pasado, o hace dos meses, te iba a decir fundamental el conseguir el acceso, cantidad de... necesidades de mercado o demanda de mercado. Tenemos que encajar unos cuantos proyectos para poder sostener a todo el equipo, ese era uno de los primeros problemas. Hoy está mejorando eso, y al mejorarse justo en este proceso de tener mucho, empezar de no tener proyectos a tener un poco, a tener muchos, decís "bueno, listo ahora tenemos muchos", empieza a tirar el problema para este lado, lo productivo. Tenemos que darle respuesta a esa cantidad de producción que se necesita. Siempre tratando de sostener, teniendo el objetivo de "sí, esto lo vamos a hacer mientras que los compañeros no estén explotados". Si llegamos a satisfacer la demanda, si llegamos a satisfacer eso con los que estamos, explotando a los que estamos adentro, no funciona, porque la idea no era esa. Entonces mientras que se sostenga eso, que cada cual esté cómodo con el tiempo que le dedica a este espacio, siempre respetando eso

del integrante, respetando si quiere más, ver cómo incorporamos más responsabilidad, si está bien con lo que tiene, perfecto. Siempre tratando de respetar eso del otro.

Entrevistador 2: Hoy la cantidad de trabajo que tienen no es un problema. Hoy tienen para hacer cosas.

Mauro: Sí, ahora incorporamos gente, estamos empezando a ver cómo incorporamos. Los liderazgos es un problema también, porque no se puede hacer líder a una persona de la noche a la mañana, tiene que ir produciendo, tiene que ir incorporando formas de trabajar, responsabilidades, formas de pensar las cosas para poder sostener o comunicarse en el grupo, herramientas o técnicas como de liderazgo, que son importantes, que tienen que ser adquiridas para llevar un grupo, además de las capacidades personales, entonces son tantos los factores que no es que decís "hay un montón y ya está". Hay que formarlos, encontrarlos, que les guste eso que hacen...

Entrevistador 2: Puede ser un gran programador pero no saber tratar a la gente.

Mauro: Exacto, sabés tratarla, pero no sabés llevarla, no sabés cómo hacer para que cumplan con las responsabilidades que esas personas tendrían que cumplir.

Entrevistador 2: Tienen que manejar los tiempos entre otras cosas.

Mauro: Claro, paciencia... Bueno, hay un montón de cosas que son importantes y que cada cual le salen mejor algunas cosas que otras, pero todo eso lleva un proceso. Estamos en ese proceso de

formación de líderes. Por eso yo comentaba, por eso le tiraba la flor a Javier, porque es así, él se merece ese espacio y más, a medida que vayamos trabajando y esté la oportunidad bueno “listo, treinta personas”, se quiere responsabilizar a treinta personas... Y sí, estaría buenísimo, pero bueno somos cinco, somos diez en realidad.

Entrevistador 2: Claro, el tema también es que hoy puede haber muchos proyectos que mañana tal vez no, eso es difícil también.

Mauro: Sí, yo trato de no pensar negativamente con respecto a eso. Siempre pienso positivamente para avanzar, porque eso me da ánimo, fuerza. Tengo la fe, la vi, el negocio está, eso va a producir y va a funcionar, y sé que vamos a poder producir más cosas. Sí lo veo negativo a las cosas que están, para tener autocrítica, para tratar de decir “bueno, hay algo acá que no está funcionando, tenemos que mejorarlo...” La mejora del proceso también. Tiene que estar. Por eso está bueno ir incorporando gente también, porque tienen otro prisma de las cosas, las ven de otra manera, y nos nutrimos mutuamente. Pero siempre bajo esas normas, jerarquías, directrices, porque me parece a mí, a Gastón, y a Javito, nos parece que son las formas de llevar las cosas, en base a la experiencia que tuvimos hasta la fecha y que funciona, logramos que funcione.

Entrevistador 2: Mantenerlo en el tiempo.

Mauro: Mantenerlo en el tiempo. Sostenerlo y crecer. Y bueno, esa es otra de las debilidades que hoy tenemos, la capacidad

productiva, hacia eso tenemos que ir.

Entrevistador 1: Bien. ¿Y fortalezas?

Mauro: Y las otras son las herramientas, estamos a un nivel de madurez inicial. Nos falta mucho crecimiento en herramientas tecnológicas, en herramientas productivas. No tenemos ningún tipo de protocolo, hoy no hay un protocolo establecido para la producción, no hay un recetario de pasos o un proceso modelado de cómo hay que producir, cómo hay que incorporar liderazgos, el líder cómo tiene que llevar el proyecto, cómo tiene que usar las herramientas. Todos esos protocolos no están implementados porque recién arrancamos y porque necesitás mucho tiempo para implementarlos, necesitás gente dedicada a mejorar el protocolo, el modelo de proceso...

Entrevistador 2: Claro, como “nosotros trabajamos de esta forma, así así así”, como tenerlo sistematizado.

Mauro: Exacto, ver los patrones, empezar a documentarlos, empezar a transmitirlos... todo eso se tiene que dar en algún momento. La documentación, repositorios de documentos...

Entrevistador 2: Cada uno arranca y más o menos tienen el equipo que tiene y va para ese lado...

Mauro: Sí, y se va transfiriendo, siempre hay la idea de transferencia de conocimiento, todo eso se va transfiriendo. Y vemos la necesidad de que tenemos que incorporar herramientas tecnológicas, herramientas de proceso, como de metodología ágil es una primera herramienta, hoy no la

estamos tratando en su mayor medida, porque se necesita mucho tiempo para que funcione completamente con las herramientas tecnológicas y eso, al igual que el protocolo. Entonces eso también es una falencia actual, pero lo veo circunstancial, en base al contexto, no como estancando nos está matando, sino algo que tenemos que abarcar, tenemos que empezar a resolver.

Entrevistador 2: Claro, no es un problema sino que se está en trabajo de mejorar.

Mauro: Exacto.

Entrevistador: Pero no es que no saben para dónde ir, necesitan tiempo.

Mauro: Tiempo, cabeza y recursos. Así que bueno, esa es otra. Y con respecto a lo que nos hace fuertes, bueno, las raíces son ideológicas. Tenemos la parte cohesiva, vamos hacia un norte claro, de lo nacional, lo popular, del peronismo, del kirchnerismo... Todo eso nos llevó hasta este día. Queremos trabajar en el territorio, hay necesidad de trabajar en la asociación política, hay un montón de objetivos que están pululando en las cabezas de todos nosotros. De diferentes formas, cada cual, cada uno quiere trabajar desde el gremio, otro quiere trabajar interno, pero siempre en un sentido inclusivo, pensando en el otro, en el respeto...

Entrevistador 2: Sebas, marcamos me parece una pregunta me parece que teníamos poca información...

Mauro: Así que es un nivel de cohesión fuerte.

Entrevistador 1: La 11. Es para Gastón.

Mauro: Y la otra es la capacidad para hacer

cosas. Nos tiran algo que no quiere hacer nadie, nosotros lo hacemos. Cayó un proyecto con en tema de decir bueno, de la nada, una persona empezó a consultar por ahí que quería hacer de una nube de puntos tomada de un scanner en 3D quería hacer un yeso de impresión plástico que se adaptara a esa nube de puntos. Nunca en mi vida trabajé con eso, ni con nubes de puntos, ni con impresiones 3D, pero si cae un cliente... Bueno vamos a verlo, vamos a hacer una reunión, vamos a analizar lo que querés, mandame un documento para que lo analice, busquemos la gente que necesitamos para poder hacer esto. Y bueno ahora, hoy no sé si habrán hecho la transferencia, pero hoy ya arrancamos con ese.

Entrevistador 2: [inaudible 35:27]

Mauro: No. Bueno, se está empezando a concretar ese proyecto, porque Mai ¿hace un mes que estás con lo de la férula?

Mai: Sí, un mes y medio.

Mauro: Mes y medio, bueno...

Entrevistador 1: Conseguir diseñador, todo.

Mauro: Para manos, ahora es para manos, está bueno, lindo proyecto.

Entrevistador 1: Que era complicado porque tenías que conseguir un diseñador que te hiciera todo...

Mauro: Va a ser todo plástico. Sí, te lo podés sacar, te bañás, te volvés a poner, te podés bañar con eso...

Entrevistador 2: Se puede mojar. Está bueno.

Mauro: Claro, es biodegradable, bajan los costos... Así que bueno, desde este

punto de vista también, podemos encarar cualquier proyecto, lo agarramos.

Entrevistador 2: Eso es positivo.

Mauro: Sí, desde un punto fuerte se ve la cohesión y la flexibilidad para agarrar cosas complicadas que ni nosotros conocemos, que tenemos que investigar y resolver.

Entrevistador 1: Me encantó. Bueno, vamos al campo de la comunicación un poco más. Por lo que estoy viendo le asignás un rol muy fuerte a la comunicación, muy importante.

Mauro: Sí.

Entrevistador: Porque tenemos una pregunta qué es cómo se entiende la comunicación, cómo la entienden ustedes, qué importancia le asignan. Creo que claramente un poco ya estás respondiendo, que es algo central.

Mauro: Sí. Y, en general, cuando tenemos los errores que tuvimos en los proyectos vinieron de la mano de un problema de comunicación. En general internos. Y a veces con los clientes, pero en general no, a los clientes los tenemos un poco más claros, porque era entre dos personas, yo me encargaba de eso, me juntaba, hacía el análisis de requerimientos, nos sacábamos las dudas... volvíamos a replantear qué es lo que se necesitaba...

Entrevistador 2: [inaudible, 37:50] conseguía clientes, vos ibas a ver para levantar requerimientos y todo ese tipo de cosas.

Mauro: Exacto, toda la parte del seguimiento, presupuesto, lo hice desde hace un tiempo hasta la fecha.

Entrevistador 2: Entonces trabajás

con la comunicación constantemente.

Mauro: Sí, con el cliente, hacia el exterior. Hubo por ahí algún problema de requerimiento, de algún requerimiento que se escapó, que pensamos que estaba en una etapa y no estaba, o algún requerimiento que el cliente pensaba que estaba incorporado y no estaba... Pero en general no trajo grandes problemas. Sí lo que trae problemas con el cliente es que quieren meternos más requerimientos, entonces si no sabés pararlo te meten mucho más trabajo gratis, ya ha pasado. Y hay que hacerlo gratis. Entonces eso sí puede llegar a ser un problema.

Entrevistador 2: Claro. ¿Cómo lo manejan ustedes? Cuando levantás los requerimientos, se escribe un documento.

Mauro: Eso sería lo ideal. No se firma el documento.

Entrevistador 2: Eso sería lo ideal, en Ingeniería II es así, pero en la vida real no es así. Te pregunto.

Mauro: Depende del cliente, y por ahí la cantidad de dinero que se trabaja. En general no nos piden, si el cliente no lo pide nosotros preferimos no firmarlo, porque estamos contrayendo ciertas obligaciones que son muy rígidas. Entonces es preferible decir "bueno, en esto vos no cumpliste mucho, y yo no cumplí mucho en esto, seamos flexibles, lleguemos a un acuerdo, tratemos de arreglarlo con el diálogo y no pasar a mayores".

Entrevistador 2: El tema es cuando se ponen pesados y realmente me estás pidiendo otra aplicación.

Mauro: Exacto, sí por eso es importante siempre entregar el presupuesto, eso sí. Los alcances del proyecto no se firman, pero sí se entregan. “Esto es lo que alcanza y esto es lo que sale”, más menos, un poco más días, menos días, esta funcionalidad por ahí con errores, pero cumple con lo que nosotros...

Entrevistador 1: En esta forma estás estableciendo los alcances y limitaciones de lo que van a ustedes para que quede claro, porque si no como pasa siempre, lo pongo en el aire no lo traduzco a algo concreto y después hay un problema.

Mauro: Exacto, por eso siempre se entregó un documento. Siempre hubo documentos, afirmaciones de costos, plazos y de entregas, para que no haya este problema.

Entrevistador 1: Eso en general se viene cumpliendo.

Mauro: Sí, y cada vez mejor, porque eso se hace una plantilla, al principio es algo medio laxo porque todo esto siempre esto es a contra reloj, no es que decís “bueno, tengo un mes para la plantilla, agregarle esto y hacerlo pipí cucú, le meto este diseño, este banner acá...” No, siempre es, “este es el presupuesto, cuando lo tenés, necesitamos arrancar ya”. Si lo hablaste el lunes, lo quiere el viernes. Y en eso tenés que traducir primero ese análisis de requerimientos al documento. Y poder explicarlo bien, documentarlo... Entonces a medida que pasó el tiempo se fue mejorando, se fue haciendo la plantilla...

Entrevistador 2: Y vos ya estas más canchero con decir “esto me lleva un mes...”

Mauro: Sí, exacto.

Entrevistador 2: “15 días no nos va a llevar, si apurándonos 30, vamos a decirle 35”, ya eso lo manejas.

Mauro: Claro, mejor. Siempre hay el factor humano y muchas razones que te pueden complicar las entregas de un proyecto, pero más menos le venimos pegando de la nada a pegar.

Entrevistador 1: Sí, eso habla de una mejora constante, lo que contabas hoy que trabajan con procesos capacitando, formando liderazgo, eso se traduce que el presupuesto cuando el cliente dice A, se traduce en A y no B cuando se lo entregan.

Mauro: Claro, yo en ese sentido estoy cumpliendo otro rol que no sé si es lo correcto, a mí me gustaría que haya alguien específicamente —yo y otra persona— que se dediquen a ese requerimiento.

Entrevistador 2: Que vaya, hable con el cliente...

Mauro: Exacto, que sea analista de sistemas. El rol de analista es importantísimo que se cumpla y que haya alguien abocado a eso y lo vaya profundizando.

Entrevistador 2: Tal vez no esté con el código sino que sea una persona que hable con el cliente, con la gente de la empresa para ver...

Mauro: Exactamente, ese rol es importantísimo, saber documentarlo, saber transmitir eso a un documento, que lo entiendan los de adentro. Si te entendiste con el cliente ahora...

Entrevistador 2: Que entienda el grupo.

Mauro: Que entienda el grupo. Esa persona

es difícil y está bueno que alguien cumpla con eso específicamente. Hoy yo lo estoy cumpliendo, estoy haciendo ese rol y el de medio de gestión de proyecto, de líder, una mezcla, como que cada cosa se va mezclando un poco.

Entrevistador 2: ¿Vos eso lo querés dejar?

Mauro: No, me gustaría que esté sementado, que se profundice...

Entrevistador 1: Una área específica de eso.

Mauro: Me gustaría que haya especialidad en el tema, para mejorar y profundizar en ese sentido.

Entrevistador 1: Algo muy importante hoy en día son las herramientas y los canales de comunicación. Una herramienta es la metodología ágil. ¿Podrías contar-nos un poco cómo encaran eso, las estrategias de comunicación, o sea qué canales usan, qué herramientas, cómo se tratan de comunicar como para que Javito esté enterado de X y Mirta esté enterada de Y y no se terminan chocando?

Entrevistador 2: Se viven chocando [risas].

Mauro: Lo ideal es la reunión en la mesa. Parte de la metodología es que lleva mucho de eso, de esa comunicación interna. Sirve para eso, nosotros la metodología de scam en este caso es: se planifican los requerimientos, se trata lo que trabajó el analista se baja a requerimientos y se segmentiza, se selecciona un conjunto de requerimientos posibles que son los primeros, los prioritarios, y se asigna una parte del tablero donde están agarrados por nadie, no hay una persona que se haga

responsable de ese requerimiento. Después de ahí pasa a otro estadio de "bueno, yo me responsabilizo de eso", entonces está asignado a una persona, en vez de estar en el aire que hay que hacer, está asignado.

Entrevistador 2: Pasa al medio.

Mauro: Pasa al medio, y ahí está con nombre y apellido, o con nombre solo porque ya nos conocemos, no le vamos a poner nombre. Exceptuando a Milton que ya arrancó con el sello, le pone el sellito...

Entrevistador 2: ¿Tenés sello?

Mauro: Ya tiene sello.

Entrevistador 2: Bajaste dos puntos, Milton. [risas]

Milton: ¿Bajé dos puntos? Subí, tengo sello.

Entrevistador 2: Muy careta.

[risas]

Milton: Prolijidad.

Entrevistador 2: Y de ahí se asigna nombre apellido y se pone el tiempo...

Mauro: Se suele estimar un tiempo, o ese es el objetivo. En general son tiempos cortos, no es de mucho tiempo... Mucho de eso que se está tratando de estimar es una práctica que tenemos que hacer más, empezamos bien, ahora medio que no la estamos... Antes se preguntaba constantemente eso, es como que hay que hinchar un poco para decir "cuánto, cuánto..." Yo creo que cuando lo implemente por ejemplo el tema de las férulas, va a estar liderado por Javito. Javito va estar más abocado a liderar el proyecto, entonces yo creo que se va a hacer mejor, va empezar a preguntar cuánto tiempo. Yo empecé

con eso, hoy en día considero que lo deje un poquito de lado, pero es una práctica que hay que hacer. Cuánto tiempo, que el compañero empiece a pensar cuánto tiempo. Aunque no le pegue, que haga esa práctica, de cuánto le puede llegar a tomar para mejorar esa capacidad de estimación.

Entrevistador 2: Claro, porque si el tipo dice “yo lo hago en un mes” y se da cuenta que le llevó tres meses, ya aprendió.

Mauro: Ya aprendió, va mejorando.

Entrevistador 2: Mejora, la próxima va a decir “lo hice en un mes y tardé tres, bueno, dos”.

Mauro: Va arrimando el bochín.

Entrevistador 2: Claro, va arrimando el bochín.

[risas]

Mauro: Se entiende, está buena la frase, son herramientas comunicacionales, hay que hacernos entender. Cuestión que sirve, va sirviendo para eso, para estimar y saber adónde estamos, cada cual describe en dónde está, qué está haciendo, qué es lo que va a hacer, cuánto puede llegar a tardar, y con eso podés ir organizándote y organizándose cada equipo cada cual, de lo que puede hacer, si termina para que no esté ocioso, que ese es otro problema, que no haya una tarea asignada. Si no hay una tarea asignada hay un problema en el liderazgo, porque esa persona siempre tiene que saber qué puede llegar a hacer para maximizar la producción, porque los tiempos queremos reducirlos –no estamos ocho horas acá– entonces el tiempo que estamos hay que meterle. Entonces

siempre tiene que haber algo para hacer, por eso está bueno que haya un listado de tareas a asignar. Y después es la autocrítica, cuando ya se hizo. ¿Trajo alguna complicación? ¿Qué podemos mejorar?. Entonces ahí también estamos aceitando un poco la comunicación entre nosotros, para decir “yo tenía algo que me estaba re jodiendo y quedó, como una astilla”. No queremos una astilla, para eso está esta parte del proceso, decir “bueno, ¿qué problema tuviste? ¿Qué podemos hacer? Hagamos algo constructivo a eso que le paso, que no quede en vos, traerlo al grupo”. Entonces esa última parte sirve un poco para eso.

Entrevistador 1: En ese sentido quería las reuniones de organización, los acuerdos, los rendimientos, cómo van.

Mauro: Sí, y después tenemos varias reuniones internas, hay más de mesa chica o un poco más grande, general... Ahora por ejemplo nos está faltando una reunión general, estamos planificando una urgente, hay un problema grande entre todos, tenemos que hablar un montón de cosas. Entonces estamos planificando una reunión general porque falta establecer ciertas cosas, hablar de nuestra visión, también que se dé el espacio de que la otra persona si algo no le gustó que esté o que colabore en eso, construya.

Entrevistador 1: Como analistas de comunicación eso a nosotros va a servir para la tesis y vamos a tratar de estar, bah, yo tendré que estar ahí, doble rol, para hacer un aporte más por ese lado... está muy bueno. Y

acá teníamos una pregunta marcada que un poco ya la respondiste, que es la número 19, que forma parte de otra organización más grande y si, lo acabás de decir un poco, qué es la JP, ¿no?

Mauro: Sí.

Entrevistador 1: Si querés contarnos un poco de eso... Creo que ya lo respondiste, no tiene mucho más por decir.

Mauro: Sí, hay compañeros que están más en contacto con la organización que nosotros y con la organización estudiantil y con la JP. Yo diría que esa visión que se tiene en conjunto es algo que por ahí tenemos que ir puliendo los que están más en la militancia del día a día, ellos están más en contacto con la organización, por ahí tendríamos que empezar a pulir ese ida y vuelta, lo que quiere la organización y lo que queremos nosotros.

Entrevistador 2: ¿Pero ustedes consideran que el DevP está dentro de ese núcleo? ¿Que forman parte?

Mauro: Colaboramos, sí, no sé si forma parte porque no hay un directiva de lo que es para acá.

Entrevistador 2: Independientes, pero algunos lazos.

Mauro: Sí, es autónomo.

Entrevistador 2: Porque muchos forman parte de eso también.

Mauro: Sí, logramos la autonomía, pero diría no independencia.

Entrevistador 1: No hay independencia.

Mauro: Mm... es un término gris diría yo, no sé si hay o no independencia.

Entrevistador 2: Varios están ligados con eso...

Mauro: Claro.

Entrevistador 2: ...es como un ida y vuelta constante.

Mauro: Sí, porque nosotros nos vemos afectados muchas veces por las decisiones organizacionales porque si hay un compañero que tiene que estar en las épocas de elecciones, y bueno, tiene que estar, porque tenemos que considerar, saber que estamos acá por ellos y para ellos

Entrevistador 2: No es que la JP se va a encargar de DevP [risas].

Mauro: No, eso no, pero sí en ese sentido.

Entrevistador 1: Eso es lo que marcas te hoy al principio, el crecimiento personal del compañero tanto a nivel técnico como formación y como militante después viene a dar una empresa... ese crecimiento personal y otras cosas.

Mauro: Sí, y después hay otra que está ahí en el medio de todo, que es la parte de investigación. El espacio que cumplimos acá, en este caso en la Facultad, es más para un aporte investigacional, de trabajo de campo, que ya no estaría relacionado con el DevP, pero sí está con la gente que está. Los mismos que estamos en la parte de investigación aportando a la herramienta nueva también como parte de este otro grupo, que somos el mismo, pero con un fin más económico, para sostener también lo investigacional, los proyectos que teníamos hasta ahora ya no están...

Entrevistador 2: Aporta esa pata de investigación.

Mauro: Sí, sí... Pero para eso necesitás un apoyo del Estado también, un poco más fuerte. Por nuestro análisis político vemos que cada vez es menos.

Entrevistador 2: Esperemos que el año que viene pueda...

Mauro: Revertirse, pero bueno, por el día de hoy no la vemos...

Entrevistador 1: Es demasiado optimista.

Mauro: Hay formas de investigar, y todas son importantes. Para nosotros es importante, o por lo menos ahora ya hablo más desde mi perspectiva, es importante que exista [inaudible 52:20] para esa investigación de marco teórico de las cosas. Pero si no hay una institución o una organización que utilice ese marco teórico y lo haga práctico, queda en la nada, entonces está bueno llevarlo a lo práctico y utilizar eso que eso que está, esas herramientas.

Entrevistador 2: Sí, una hipótesis o algo tiene que haber, sino muchas veces...

Entrevistador 1: Una cosa lleva a la otra, no puede no haberlo. Bueno, acá un poco la comunicación, la pregunta es ¿cómo ves, o cómo ven la empresa de acá a cinco años? ¿Cómo la imaginan, en que sentido? Es un poco un ejercicio del deseo, a lo que ustedes quieren llegar.

Entrevistador 2: Y qué sería necesario mantener también.

Mauro: Bien, eso es importante, que es necesario mantener, porque a nivel de crecimiento, según los años que estuvimos, la

cantidad de gente que se va incorporando de un año a otro, ahora somos diez, vamos a incorporar a otros dos más, son doce. El año pasado éramos dos. Si yo tomo ese antecedente como algo estadístico para el año que viene, si somos diez veces más estaríamos hablando de 120 personas. Yo ya no voy a tener ese optimismo pero sí te digo, si somos el doble, vamos a ser 24 en un año. Si vamos a tener un crecimiento exponencial como el que tenemos hasta ahora, tenemos que planificar y ver cómo sostener esas ideas iniciales, que no los rigen a estos. Hay que sostener lo ideológico, hay que sostener que el estudiante pueda militar, trabajar, sostenerse... Y ver cómo hacer para empezar a cumplir esos otros objetivos que hoy están medio pululando, que son nuestra misión en realidad, que todavía no están hoy...

Entrevistador 2: Claros.

Mauro: No sé si claros, no tenemos la capacidad para empezar a concretarlos, todavía no empezamos ni a empezar a concretarlos.

Entrevistador 2: ¿Pero vos tenés la imagen?

Mauro: Yo tengo una imagen.

Entrevistador 1: Vos estás diciendo que falta la misión y la visión, están los valores pero no estamos logrando materializar lo que es la visión, que un poco está, y la misión.

Mauro: Sí, la misión... Creo que en el medio hay que completar misiones personales de los que estamos, porque todos estamos en eso de querer hacer algo por el otro, construir, tenemos una crítica al sistema, queremos modificar... Una primera

modificación al sistema es lo que decía el Presidente de la banca ética que me pareció súper interesante, no es todo la oferta y la demanda. Si fuera todo en base a eso viviríamos explotando a la gente. Nosotros vamos a demostrar que pensando distinto, haciendo ese sistema de otra manera, por ejemplo que se trabaje menos horas, que en pocas se pueda producir y generar calidad de vida es algo que está bueno, que genera una empresa competente, productos de calidad y gente que le va bien. Entonces si nosotros podemos demostrar eso vamos a ser un ejemplo, entonces eso hay que concretarlo. Y tenemos, digamos, pruebas de eso, por ejemplo en el caso de Darío. Darío es alguien que está poco tiempo acá, está abocado a la organización, pero sin embargo fue parte y fue productivo, y generó algo tan bueno como un reconocimiento a nivel nacional. Y no aparece en ningún lado. Tendría que aparecer alguien en algún lado, pero el crédito no se lo lleva... Javito también, estaba más abocado a la parte web acá, en el caso de un estudiante militante que no está tan abocado en el espacio. El caso de Javito también, tendría que aparecer en algún lado, los créditos se los lleva otra persona, pero no importa, lo importante es que lo hayamos logrado. Entonces nosotros ya la vimos, sabemos que estamos en el proceso de demostrarlo a mayor escala. Eso es lo que hay que sostener. Y empezar a tratar de que las misiones que estamos integrando hoy, esta mesa, la mesa chica,

la base de todo esto, concrete sus misiones ideológicas también. Acá adentro o afuera, pero ser parte de eso, motivar eso, bancarlo. A mí por ejemplo me gustaría hacer un sistema que permita hacer donaciones entre las personas para las organizaciones políticas, cualquiera sean, para que las organizaciones políticas tengan un recurso de militancia, de acercarse a la persona y puedan tener un termotanque eléctrico, entonces la familia en cierta medida se empezó a bañar agua caliente, que eso es algo importante para la familia y es también importante para la agrupación ser parte de este proceso, generar esa conciencia en el trabajo de militancia. Eso es algo que me gustaría cumplir.

Entrevistador 2: Por ejemplo vos te ves...

Mauro: Creo que cada cual tiene sus visiones y objetivos...

Entrevistador 2: Sus objetivos, sus pequeños proyectos.

Mauro: Exacto, y estaría bueno que lo concreten. Cuando ya tengamos un crecimiento exponencial y podamos sostenerlo empezar a cumplirlo también, ser parte de esa motivación. Eso sería un objetivo exterior y un objetivo que hoy no está concretándose, pero que estaría bueno que se concrete. Empezamos con el primero, con un estudiante que pueda militar, que trabaje pocas horas y que tenga buena calidad de vida, y todos nosotros también.

Entrevistador 2: Es bastante cooperativista esa visión, digamos.

Mauro: Sí.

Entrevistador 2: Estás trabajando en un proyecto que tal vez no es tu objetivo, pero tal vez el día de mañana podés presentar algo y que el mismo grupo te pueda llevar a cabo ese proyecto.

Mauro: Claro, exacto. Sí, tiene una visión en cierta manera del cooperativismo. Pero bueno, tiene ese cambio de directrices que no tienen mucho las cooperativas.

Entrevistador 2: Sí, tal cual.

Mauro: Llevan todo a asamblea y eso hace muy lenta la producción, digamos acá es “hay este problema, esto es lo que hay que resolver...”

Entrevistador 2: Sí, y muchas veces termina habiendo situaciones de poder, aunque se dice que no, las termina habiendo de forma no blanqueada.

Mauro: Sí, la transparencia es otra, en la reunión general que vamos a hacer ahora por ejemplo vamos a ver cuánto cobra cada uno, cuál es su responsabilidad y por qué está cobrando eso. Eso es importante, que haya transparencia, para que se entienda cada cual, entienda su realidad también, lo que aporta, lo que produce...

Entrevistador 2: Y por ejemplo, vos me contaste que trabajabas en psicología. ¿Te gustaría de acá a tres años, cinco años, poder dedicarte cien por ciento a esto?

Entrevistador 1: Pregunta difícil.

Mauro: Sí, sí eso se concreta yo creo que hicimos bien las cosas. Porque pudimos lograr ese crecimiento como para dedicarnos de lleno a esto. Para mí sería un hito importante... Lo veo complicado hoy.

Entrevistador 2: Porque lo que decías es “bueno, hay que laburar porque hay que pagar”.

Mauro: Claro, exacto.

Entrevistador 2: Pero acá es como más pasional.

Mauro: También, tal cual, el emprendimiento tiene eso. Sí, no tiene tanta estabilidad por lo menos en un primer momento como lo puede tener trabajar para el Estado. Trabajar para el Estado es todo lo contrario, tienen un techo muy bajo, tienen la tranquilidad muy alta –van cobrar a principio de mes, pero va a quedarse ahí, el objetivo es otro para esa persona. Nosotros acá tenemos oportunidad de crecimiento, de hacer cumplir un sueño. Y eso es importante, mientras que puedas cumplir el sueño hay que seguir apostando. Para dejarlo a un costado hay tiempo.

Entrevistador 2: Aparte también es una cuestión de ir cambiando, ¿no? Un día podés hacer una cosa, otro día otra. Soy administrativo, sé lo que es la rutina, lo monótono.

Mauro: Sí, eso es lo que tiene, el emprendimiento es todo el tiempo problemas nuevos, obstáculos, cierta aventura en el medio. También hay cierto estrés o nebulosa que hay que saber sostener, saber llevar, porque bueno, hay un proyecto y hay tres personas, en tres meses esas tres personas tienen que terminar el proyecto. Hoy, ese proyecto no lo tengo, tengo tres meses para lograrlo. Bueno, es esa nebulosa que uno tiene que saber sobrellevar, antes la teníamos en un mes,

nosotros no cobramos así que ya estamos más habituados a algo más intenso que lo actual. Por ahí ahora son más personas, hay familias que dependen de eso entonces sí tiene cierta presión, que hay saber llevar, si no te quema el coco.

Entrevistador 1: Bueno, hasta acá llegamos. Iremos mejorando la entrevista en función de los resultados, todo eso, la otra pata, Gastón, ya en una sola pregunta me respondiste de la uno a la cinco.

Entrevista a Gastón Menvielle – Socio fundador de DevP

Entrevistador 2: Bueno, primero antes que nada, con Sebas nos quedó un poco hueco, a mí Sebas me contaba que ustedes antes de formar DevP formaron Liiga. Qué era Liiga, qué es, cuál fue la experiencia...

Gastón: Nosotros en el 2012, con un grupo de compañeros de la facultad y también con un compañero de Bellas Artes, tomamos la definición de empezar a armar una unidad de ejecución para los trabajos que estábamos haciendo de forma coordinada y organizada en alguna estructura que nos permita a nosotros acceder a los ciclos de facturación y tener además figura para la parte de la contención de las carreras sociales, poder hacer un convenio con una obra social, poder generar algo digno de trabajo para que todos los compañeros podamos estar asociados a eso y en definitiva aportar algo que crezca con el esfuerzo conjunto. El mejor modelo

que encontramos en su momento para generar eso fue la cooperativa, fue la mejor unidad de negocios que se nos ocurrió. El problema que encontramos –bueno, en realidad el primer problema fue los tiempos que tarda en salir la cooperativa, la matrícula tardó dos años y medio en salir.

Entrevistador 2: ¿La matrícula es la habilitación?

Gastón: Vos cuando operás una cooperativa de cualquier tipo, en nuestro caso es una cooperativa de servicio, lo primero que hacés es constituir el estatuto, donde definís – Sebas igual va a saber más en profundidad porque él fue uno de los que nos ayudó a pensar y a llevar adelante el trámite, pero cuando uno arma la cooperativa tiene que pensar en el objeto al cual se va a abocar, que tiene que ser muy preciso, uno no puede después facturar por un servicio que no está en el objeto inicial. Hay distintos modelos, igual, en cuanto a lo que es TIC que te permite hacer un objeto muy amplio que te abarca todo lo que tiene que ver con tecnología, pero tenés que hacer el objeto, conseguir a los socios, armar las autoridades, hacer la capacitación en la dirección de la cooperativa de la provincia, hay una serie de pasos que tenés que ir llevando adelante que toman tiempo. La matrícula es el número de habilitación de tu cooperativa. Parte del CUIT es la matrícula, que la matrícula es lo que a vos te habilita a trabajar como cooperativa, pero igual tenés que tener la asamblea constituida, todo. Esos trámites generalmente

tardan tiempo, por ahí cuando uno hace una SRA, una SRL es más rápido porque la actuación de negocios es un trámite de la AFIP, que es mucho menos engorroso, pero es más caro. Las cooperativas tardan más justamente porque está muy burocratizado también, pero la idea es que sea más minucioso el proceso de armado para evitar que en realidad sea una empresa utilizando una cooperativa para explotar a sus socios que son monotributistas y no sociedad de dependencia, ¿se entiende?

Entrevistadores: Claro.

Gastón: Que es una característica fundamental para entender. En el medio pasaron varias cosas, agarramos algunos proyectos, estuvimos laburando bastante con monotributo y pasó que el grupo original que se había pensado en la cooperativa varios compañeros empezaron a trabajar en otra cosa o se alejaron porque agarraron otro rumbo, por fuera de la informática o... Y ahí fue cuando empezamos a laburar en diversos proyectos de desarrollo aplicado y empezamos a darnos cuenta que empezamos con la pata izquierda, porque nosotros empezamos a armar la cooperativa antes de tener bien armado el equipo de negocio al cual nos íbamos a abocar, nosotros queríamos algo de tecnología, pensamos que tener la cooperativa era una condición sine qua non para empezar a trabajar. No siempre es así vos tenés que pasar por un montón de pasos de formación y capacitación en los cuales tenés que aprender a manejar los tiempos, tenés que

aprender a ser responsable con el cliente, tenés que aprender a ser responsable con los distintos socios en el caso de la cooperativa, o empleados en el caso de la empresa, o miembros comité que dirige la empresa... Y saber medir en qué tecnología y saber a qué nicho vas a ir, porque depende de eso depende a qué vas a apuntar vos como negocio, tu negocio dónde lo vas a nutrir, dónde vas a sacar la viabilidad, dónde vas a sacar tu plan de negocio, tu balance de costos, tu estructura escalable en el tiempo. Después de ir y volver por algunos proyectos, surge la idea de armar DevP.

Entrevistador 2: Entonces lograron consolidarse legalmente y todo esto de la matrícula...

Gastón: Sí, la matrícula terminó saliendo, pero cuando terminó todo había muchos del grupo de izquierda que ya no querían seguir participando, y nos dimos cuenta que la cooperativa no era el modelo para la industria del software.

Entrevistador 2: O sea prestó mucha atención y mucha energía en toda la parte burocrática y después en la práctica en concreto no funcionó, muchos se fueron...

Gastón: No funcionó mucho porque tiene dos problemas. Lo primero es que en software tenés proyectos que son fluctuantes y necesitás contratar gente para servicios. Una cooperativa no puede hacer un contrato para un objeto de la cooperativa. Si yo quisiera contratar un diseñador para un proyecto que están laburando los chicos o contratar un technical manager

porque justo está enfermo Mauro o lo que sea – son casos raros igual porque son temas muy delicados porque no se le puede dar a cualquiera, pero suponiendo el caso que lo quisiéramos hacer no se puede, lo tenés que asociar. Y eso entra también un problema burocrático del tema asambleario y demás, si bien nosotros tenemos la estructura horizontal de funcionamiento, discutimos todo, somos un híbrido porque las definiciones las tiene una persona o un grupo de personas, porque donde vos te desbandás es muy difícil de conducir y de llevar adelante lo concreto. Esto es un punto intermedio entre discutir y debatir las cosas para poder llevarlas de la forma más depurada a mejor puerto posible, y tomar las definiciones para no dejar de hacer.

Entrevistador 2: DevP se terminó formalizando como una empresa, pero tienen práctica más democráticas, no es la típica...

Gastón: Claro, no hay que ser ni retardatario ni muy apurado, digo. Entonces las empresas que funcionan con una verticalidad absoluta tienen un problema de comunicación y que justamente ese empleado termina siendo en realidad materia de la empresa. Nosotros buscamos en realidad que sea una empresa en los papeles por la cuestión burocrática y organizativa, pero que la forma sea cooperativa – esto quiere decir que todos tengan la posibilidad de injerencia, de crecer y que los sueldos y la equidad de la repartición se hable entre todos los miembros, pero que esté la posibilidad también de tomar

definiciones rápidas si hay que tomarlas porque los tiempos del privado y los negocios muchas veces te llevan a que no puedas hacer la asamblea permanente de dos meses para tomar una definición.

Entrevistador: Entonces DevP podría ser entonces, si bien Liiga no llegó o no se mantuvo mucho en el tiempo, DevP hoy toma mucho de lo que fue el proyecto Liiga, si bien con otra...

Gastón: Fue un proyecto de aprendizaje... Por fuera la carrera de Administración, que no la hicimos ninguno, estaría bueno por ahí que uno haya hecho... Informática y demás, las carreras de grado te forman más para investigación o para aplicar en el empleado, o a lo sumo conducir un equipo de trabajo, pero no para armar tu propia empresa de software. Eso es un aprendizaje que tenés que hacerlo caminando y probando y a los ponchazos. Y Liiga fue uno de esos ponchazos, como también uno de cada diez que aplican salen dos, porque hay competencia, porque uno a veces por ahí está aprendiendo, por el presupuesto, los tiempos, distintas variables, cuanto más desesperado está uno por hacer funcionar el trabajo, más tira abajo su valor hora porque más necesita agarrar trabajo, cuando vos aumentás la ganancia podés revalorizar tu valor hora, menos ajustado estás y más elasticidad de tiempo tenés, entonces más probabilidades tenés de pedir un mejor precio o elegir, "este laburo no lo hago porque no me sirve". Por ahí le sirve a una persona cuando está

arrancando, pero no es el caso entonces la búsqueda de eso es compleja. Pero sí, se puede decir que fue uno de los ponchazos.

Entrevistador: Claro, hay una burocracia que te vas chocando, pero que si no te la chocás no aprendés cómo manejarlo.

Gastón: No aprendés y nosotros tratamos siempre de trabajar de una forma muy consciente, de todos trabajar equitativamente, en la misma condición. Yo no quiero estar yo bien, cobrar en blanco, tener aguinaldo, todo, y tener una persona que labura cobrando 14 lucas. No, eso no. Nosotros nos queremos manejar de una forma equitativa, para todos las mismas reglas. Por una cuestión humana y porque es un proyecto de vida, porque uno cuando piensa en hacer algo así piensa algo para que quede y para que crezca, y bueno eso es parte del proceso.

Entrevistador 2: Bueno, bien. Yendo a DevP, ¿qué roles existen y en todo esto cuál sería tu rol dentro de la empresa?

Gastón: Bueno, hoy por hoy hay distintos roles. En realidad siempre lo ideal es que una persona tenga un solo rol, pero a veces en la práctica termina pasando que uno ocupa uno o dos roles. Los roles que hay son Project Leader, que es el que lleva adelante el proyecto, que es también el Technical Leader, o sea que lo lleva a nivel técnico, porque lo que pasa es que Mauro que es uno de los project leaders, está trabajando llevando adelante el proyecto, la parte de documentación, estimación de costos, un montón de cuestiones que

hacen en realidad arquitectura e ingeniería de software del proyecto, y también es el líder técnico del proyecto. A veces en la empresa pasa que no, que hay un equipo que se encarga de hacer la estimación, la documentación, todo y después los siguientes equipos que agarran los módulos tienen su líder técnico. Acá pasa que Mauro es el technical porque es una empresa chica.

Entrevistador: Claro.

Gastón: Después tenés un rol de comunicación, un Full Stack Developer, que hace front y back-end, tenemos también solamente back-end, estamos pensando ahora cómo integrar algún front-end que se encarga de la parte de la interfaz, lo que se ve de la aplicación, digamos, con lo que interactúa el usuario, el frente de la aplicación. Back-end es lo que tiene que ver con la comunicación con el servidor, la administración, todo lo que tiene que ver con el detrás. Generalmente el front-end en realidad está más vinculado a VIVE X que es experiencia usuario y a lo que es diseño y empaquetado web. Nuestro fuerte es más el desarrollo en concreto, aplicando metodologías ágiles y demás, pero para la generación de los módulos y las funcionalidades, no tanto para la interfaz. Por la formación misma que tenemos nosotros, un DCB por ahí o una organización multimedia está más orientado a lo que es front-end, por eso nosotros estamos ahora para integrar a alguien con ese perfil. Después otro de los roles es la parte de infraestructura, DBA o la parte de seguridad,

que ahí un solo compañero está encargando de eso porque hoy por hoy no tenemos los niveles de estrés en los sistemas o de necesidad como para tener un equipo más grande. Y en general es eso, la mayoría es desarrollo a medida y a pedido, están los Project Leaders, que ahora son tres, Javier, Mauro y se está integrando Tomy, son Start Developers o Back-end Developers, hay compañeros que por ahí no tocan nada de front, son sólo back-end, comunicación y después obviamente está también la parte que tiene que ver con la estimación de costos y la parte que tiene que ver con los balances y modelos de negocios, que es la parte comercial y la parte de marketing. Yo me estoy encargando sobre todo de eso, de llevar adelante el proceso de desarrollo del pensar los productos, traer los productos en el mercado y generar los modelos de negocio. La característica que tengo sobre todo es esa, a veces tengo que hacer un poco de documentación, a veces tocar un poco de código...

Entrevistador 2: Vos estás más con el cliente.

Gastón: Claro, a veces tengo que hacer un poco de código, hacer un poco de documentación, pero por una cuestión de perfiles humanos y características de cada uno, tiempos de la vida y situaciones a mí hoy me toca más ese rol, de salir a buscar más al cliente y darle el primer soporte en algunos casos, a veces tengo que tocar cosas en el servidor, o a veces tengo que implementar un script o un módulo, pero

no es la característica que respecta a la mayoría de la jornada, lo que respecta a la jornada es el trato con el cliente, lo comercial, el soporte y la parte de situación de requisitos para el desarrollo del módulo de negocio o en todo caso el desarrollo del diagrama de costos que tiene que ver con el presupuesto que se le hace al cliente.

Entrevistador 2: ¿Cuánta gente está trabajando hoy en día?

Gastón: Actualmente somos nueve.

Entrevistador 1: Claro, tampoco tan chica nueve personas.

Gastón: El año pasado nos redefinimos siendo tres, tres tomamos la decisión de redefinir Liiga y terminar haciendo DevP. Y se fueron integrando y fuimos creciendo, también aprendiendo y haciéndonos de módulos, módulos de servicios, que es generar servicios para el usuario, o sea yo tengo un cliente, hago un servicio customizado y de eso trato después de hacer con ese know-how y con alguno de esos módulos reimplementarlos para hacer un servicio general para bajar el costo de implementación, aumentar el margen de ganancia y disminuir el costo del cliente. Yo aumento el porcentaje de ganancia, pero también le disminuyó el costo al cliente. La ganancia total por ahí es menor, pero me permite ser más masivo en la cantidad de clientes que tengo, lo que me aumenta el margen de ingreso a la empresa. Ese es el modelo de negocio que nosotros tenemos en general.

Entrevistador 2: Bueno, más o menos hicimos un recorrido de esto y ahora más

que nada tu punto de vista personal, qué ves vos de la empresa, de DevP, cuáles son los puntos fuertes que tiene, cuáles los débiles o cuestiones a mejorar.

Gastón: Mirá, es difícil los puntos débiles, pero los puntos fuertes es nuestro equipo está acostumbrado a trabajar con diversas disciplinas, si bien sobre todo trabajamos con Symphony 3, que es un framework para PHP y laboramos con Ionic que es un framework para web use, para aplicar a Android y iOS, para exportar a móviles, Java nativo y también todo lo que es infraestructura y servidores. Nosotros tenemos una capacidad muy versátil de haber adaptado un proyecto, ahora estamos trabajando con una adaptación de un sistema para una biblioteca para poder hacer un seguimiento de ingreso automático de libros, ingresada con una base de datos que importa otro sistema preexistente, con otra tecnología, implementaba un PHP también, pero no con el framework de Symphony, sino implementaba un PHP de objeto, entonces hay que hacer un refactory y hay que hacer la API que no existe, entonces es interesante. Hay compañeros que han hecho su tesis con IoT, hemos encarado proyectos de desarrollo donde no sólo se trabaja con por ejemplo Android nativo, desarrollamos un sistema para el INTA de interacción pero que también tiene que ver con un análisis de estrés y con una situación de concurrencia de 5000 usuarios utilizando la aplicación para poder acceder y comunicarse en simultáneo,

lo que lleva a otro desafío, no solamente hacer una aplicación móvil. Y ahora hemos implementado sistemas de e-commerce, ahora analizando para avanzar con eso, y después estamos empezando a integrar tecnologías nuevas a medida que van saliendo. Lo interesante de nuestro grupo si puedo decir un fuerte es la capacidad de adaptarse al problema que venga. Después el desafío de eso es convertirlo en un servicio para poder apuntar. Y yo lo que veo una debilidad, que ahora la estamos corrigiendo en los últimos meses, es que uno cuando arranca anexa todo lo que puede, porque uno tiene una cuestión de supervivencia. Nosotros hemos dado un proceso interesante desde el cual hemos podido convertir y transformar eso mediante el esfuerzo, desde sobrevivir a elegir qué queremos hacer y a qué nos queremos abocar. Y otra debilidad que puede llegar a ser...

Entrevistador 2: Eso es un punto fuerte, agarran lo que viene y responden.

Gastón: Claro, respondemos. Después, que tenemos un equipo muy formado, muy adaptado y que ha tenido mucho entrenamiento y mucha práctica. Que utilizamos metodologías ágiles de desarrollo por estándares internacionales, que trabajamos con sistemas de documentación con estándares internacionales, B4, que trabajamos con herramientas como Azar y demás que no sólo tienen tablero, sino que te sirven para administrar toda la parte desde los scrums hasta los [inaudible 17:52] se hace un startup, redefinir un

módulo o lo que sea, esos son fuertes. Y después por ahí una debilidad, que al no arrancar con alguien que nos guíe medio a los ponchazos. Pero no sé si sería una debilidad, yo creo que también se ha transformado en una fortaleza, porque nosotros de ahí es que pudimos redefinir y todo el tiempo configurar y girar la empresa hacia lo que nos queríamos. Y me parece que hoy estamos en un nivel de responsabilidad y crecimiento re interesante, y que ahora el desafío que tenemos es —que es una debilidad que tenemos que resolver— salir al mercado internacional, lo que lleva a que tenemos que hacer una página en inglés, y estamos capacitando a algunos compañeros en inglés, yo particularmente también, para empezar a trabajar de... No solamente inglés técnico o para entrevistas, sino ya inglés comercial y de soporte, que es para el usuario común. Entonces eso tiene que ya llevar, no solamente a entender el idioma, sino a empatizar con el cliente, que tenés que adaptar cuestiones coloquiales y demás del lenguaje, que necesita que tengas un nivel muy avanzado del lenguaje.

Entrevistador 2: Esto que me estás diciendo sería, que es una pregunta que te iba a hacer dentro de un rato, pero ya que lo traés a colación, vos me estás contando como proyecto a futuro que tienen. ¿Qué visión tenés de DevP de acá a cinco años? Y tal vez vos me decías una integración con un mercado internacional.

Gastón: Sí, yo creo que nosotros lo que tenemos que hacer es una integración con

el mercado internacional, que nos permita poder trabajar con el valor hora internacional, una integración de más compañeros al equipo, o sea crecer en la cantidad de ofertas que hay, no solamente aplicaciones web, móviles y algunas cositas de IOT, sino crecer en IOT, crecer en big data o en seguridad, eso va a depender mucho también de hacia dónde vaya el mercado y quién se vaya integrando. Y poder desarrollar de alguna forma también algo que a nosotros nos permita poder vivir tranquilos, para poder trabajar de lo que nos gusta, que el trabajo no sea una tortura, sino algo digno, que nos permita vivir dignamente y que sea algo que sirva para redefinir algunos paradigmas en cuanto a lo que es una empresa de software, que uno puede vivir bien, desarrollarse profesionalmente bien sin la necesidad de tener que hacerlo al desmedro de otra persona.

Entrevistador: Está bueno que la visión que tenés futuro no sea sólo una cuestión... Muchas veces cuando uno va a hablar con alguien que tiene una empresa y hace ese tipo de trabajo como que todo el tiempo se enfoca en la empresa, y ustedes —tanto vos como Mauro— hacen foco en el estilo de vida, no es el trabajo y solamente [eso], sino poder lograr un estilo de vida mediante un trabajo que permita vivir de esto, pero... No es la visión de que sólo la empresa crezca, sino que hacen foco en el estilo de vida que ustedes también tienen.

Gastón: Uno de los problemas más grandes que tienen generalmente las empresas

de software, o las empresas en general – esto me atrevo con la poca idoneidad que tengo porque es un mundo en el que te movés, pero es algo generalizado que se ve. Vos cuando pesás la empresa sólamen- te en el valor de ingreso-egreso, que es el administrador de empresas, el contador lo tiene que hacer, no está mal hacer eso por- que es también lo que te da sustento para poder pagar los sueldos y establecer esta- bilidad y dignidad, es una cosa. Ahora, si vos tenés que pensar en el corazón lo que es la empresa, y pensás solo en eso... Yo en realidad pondría la óptica en... Está bien el ingreso y egreso de la empresa, pero tam- bién la calidad de vida de los que están trabajando ahí. Porque uno de los proble- mas más grandes que tienen las empre- sas de software es la alta cantidad de ro- tación. Entonces si yo invierto un montón de tiempo de formación, de recursos en cursos de capacitación, en formación, en proyectos, y el margen de rentabilidad de peso-hora de la persona es bajo porque yo estoy apostando a esa persona, y después termina generando un peso alto, porque esa persona se capacitó en ese lenguaje, o en ese framework y trabaja de forma ágil, pero el trabajo es una mierda –con perdón de la palabra– y se termina yendo... Pier- de esa persona porque por ahí tuvo buena técnica, pero tuvo una mala experiencia de vida. Y le hice perder tiempo, porque son horas de su vida que invierte para apostar a algo. Uno invierte horas, cuando trabaja invierte horas, esas horas se remuneran,

pero está bueno dejar otra cosa también, porque algo más colectivo y más filosófico. También pierde la empresa porque invertí un montón de tiempo en capacitaciones y en eso, y después hay que empezar de cero de nuevo. Y si por ahí vas a buscar una persona que ya está formada y capa- citada en la lógica de eso, te va a cobrar más caro y demás –que eso no está mal– hacer entender esos conceptos cuando ya estás formado es más complejo también...

Entrevistador 2: Claro, porque ya vie- ne con otra filosofía a trabajar, tal vez.

Gastón: Yo igual quiero que todo el mundo venga, pasa que también eso tiene que ser a paso de confianza, generando la esta- bilidad y la dignidad suficiente como para que eso pase. Y formando valores, yo no quiero un project leader que torture a los programadores y los presione. Yo quiero que le saque los mejor y el mejor rendi- miento, pero que todos los días elijan venir a trabajar, se sientan gustosos del desafío, puedan conducir sus proyectos, puedan plantear ideas, sean escuchados, los pro- ductos de ellos se puedan poner en valor –la mayoría de los productos que noso- tros tenemos hoy estamos desarrollando un software para una empresa para poder fabricar un tipo de prótesis, no puedo es- pecificar qué porque tenemos un convenio de secretismo, pero es un tipo de prótesis para discapacidad, es una empresa que las quiere hacer desarrollar acá forma nacional. Estamos haciendo eso, como tam- bién desarrollando un premio que tiene un

premio internacional del INTA, un sistema de gestión de móviles, como también desarrollamos un portal de noticias de país digital que tiene 17.000 visitas diarias, como también desarrollamos sistemas para el SENASA, como también hemos desarrollado sistemas para diversos privados, como ahora por ejemplo aceite Natura nos va a contratar para hacer una aplicación móvil, como nos está contratando Uruguay para hacer otros laburos, o incluso tenemos unos contactos ahora con Holanda e Indonesia para hacer otro trabajo. Cuando uno responde bien, es responsable, cumple y tiene ese valor humano, la gente se queda, y cuando la gente queda se acepta el equipo de trabajo y uno, si se vuelve más eficiente, puede incluso bajar la cantidad de horas y aumentar el sueldo, que no está mal.

Entrevistador 2: Claro. Bueno, yo creo que contestaste casi todo. Concretamente sobre la comunicación, ¿qué entendés por comunicación dentro de la empresa y qué importancia creés que tiene?

Gastón: Cuando te referís a comunicación dentro de la empresa, ¿te referís a la comunicación entre los miembros y el equipo, o a la comunicación en general?

Entrevistador 2: A la comunicación en general y a la comunicación entre ustedes, o sea se ponen a producir algo en concreto qué canales utilizan, si es fluido, si ves que hay gente que se corta sola y no dice lo que hace...

Gastón: Es un poco complejo porque todo es comunicación. Porque vos cuando

hablás de comunicación hablás de comunicación en el sentido estricto de la palabra de comunicar nosotros hacia afuera de la empresa qué es lo que estamos haciendo de forma unidireccional, que para mí no está bien, tiene que ser de forma bidireccional, ese es el modelo del que estamos hablando nosotros, o sea nosotros que queremos, que haya una devolución porque con eso fortalecemos nuestra propuesta... [interrupción]

Gastón: Y en ese sentido... Me perdí.

Entrevistador 2: Estabas hablando un poco de comunicación externa.

Gastón: Entonces la comunicación tiene que ser bidireccional para poder fortalecer esa propuesta. A grandes rasgos. Después la comunicación es también el marketing, la comunicación es el contacto con el cliente antes de vender el servicio, durante la venta del servicio y a posterior de la venta del servicio. La comunicación es muy amplia hacia afuera. Para adentro que sea fluida, en lo cotidiano pero también en lo que tiene que ver con las tareas a seguir. Para eso generalmente se usan herramientas como Asana o Trello, que ahora dejaría de ser necesario porque Asana integró el tableo, que era la ventaja de Trello que es para repartir tareas y demás, reuniones semanales con la metodología SCRUM para poder definir los roles y ponernos al día cómo viene proyecto y con el horario comercial, y después reuniones generales con todos los miembros que son un poco más esporádicas porque sino es todo reunión,

para poner en común todo, en valor todo, y muchas veces pasa que desde una opinión de afuera fortalecés una consigna adentro y entonces por ahí de afuera te hace un planteo que a vos te sirve para entender mejor una determinada situación.

Entrevistador 1: Bien. Hay una pregunta por ahí interesante que no hicimos, sabemos que mucho DevP, lo que era Liiga y todo, se ampara mucho en las ideas del software libre. ¿Qué conexión encontrás hoy en día con respecto a lo que es la empresa hoy? Porque entiendo que por ahí se trabaja mucho con software libre, se rescatan muchas ideas que se plasman un poco en este rector. ¿Hay una relación hoy en día?

Gastón: Sí, de hecho nosotros cuando nos formamos, nos formamos con esa concepción. Muchas veces pasa igual que hay clientes que te piden que el código esté cerrado por una cuestión de modelo, y uno a veces tiene que trabajar y es el cliente que viene. En general nosotros recomendamos eso porque esa transversalidad y esa apertura permite primero que se genere una comunidad y después que esa comunidad permita un mejor soporte y una mejor robustez al sistema. Pero de hecho Bosque ahora por ahí es liberable, que es el primer modelo que hicimos que fue SMS de noticias y también con módulos de e-commerce —una especie de WordPress, pero hecho por nosotros— que la idea es liberarlo. Porque eso también genera practicidad para la empresa, un aporte a la comunidad porque uno cuando

programa no programo todo de cero, muchas veces usa UIKit para algo front-end o usa Symphony para una implementación, siempre utilizás un módulo que otra persona hizo y está bueno, vos no le vas a retribuir a esa persona, bueno, retribuí tiempo y desarrollo a esa comunidad para que alguien pueda hacer lo mismo que vos hiciste cuando empezaste. Me parece que no podemos hablar filosóficamente de algo equitativo o de una empresa cooperativista por así decirlo, de cooperativa y trabajo en conjunto, si no hablamos de solidaridad, y eso se aplica a cualquier nivel. No es solidaridad para una cosa y no para otra.

Entrevistador 1: Bien. Hay una pregunta que por ahí es media interesante, que es si forman parte de una organización más grande, o si formamos parte de una organización más grande, y si somos independientes o no, que es el famoso “somos independientes”. En realidad no existe eso. Bueno, enmarcarlo en qué.

Gastón: ¿Independientes en que sentido?

Entrevistador 2: ¿DevPes una empresa que está dentro de una empresa más grande?

Gastón: No, no.

Entrevistador 2: ¿Dentro de una corriente política, dentro de... ?

Gastón: Sí, en general nosotros tenemos una organización política, ideológica, por eso hacemos lo que hacemos.

Entrevistador 2: Pero es independiente.

Gastón: Resonamos con ese ideal, pero no es que estrictamente nuestra empresa esté ligada a una cámara o una empresa

más grande, no está directamente ligada. Sí hay un poco de todo, en general somos peronistas, si vamos a algo ideológico, pero no es la empresa del Partido Peronista, ideológicamente sí, tenemos una concepción, un banner, no todo... Todos tenemos la misma concepción humana, no todos tenemos por ahí la misma concepción partido-ideológica...

Entrevistador 2: Bien.

Gastón: ...y tratamos de que sea abierto en ese sentido porque sí ha permitido que mucha más gente se integre y a la larga lo que importa es la transformación de la realidad, no tanto la bandera que te ponés. La bandera que te ponés la defendés por una historia, esa historia la creás en el momento que empezás a trabajar y a ponerte en función de eso, y eso lo hacés si te acercás, y para acercarte tenés que ser lo suficientemente amplio para que te sientas parte. Si vos arrancás en una mezquindad del planteo o lo que sea la gente se termina alejando.

Entrevista a Javier Benitez Alvarenga- Socio fundador de DevP

Entrevistador 2: Bueno Javi, para empezar más o menos que nos cuentes un poco hace cuánto trabajás y qué rol estás cumpliendo dentro de lo que es DevP.

Javier: Bien. Venimos hace un par de años ya, incluso antes, me cuesta verlo diferente, llegar hoy en día a DevP fue un proceso anterior que si bien seguramente vamos a

tocar que viene de Liiga, que fue como un antecedente, un intento de cooperativa, que quedó ahí, creo que se podría incluso concluir, pero ahora por lo menos es anecdótico. A mí particularmente me costó entrar al ritmo de laburo, pero porque tampoco había algo muy estable, salían un par de laburos, qué se yo. Formalmente lo considero como que sí, me siento a laburar hace un año y medio con el proyecto del INTA que sí, efectivamente ya era un laburo y que como cualquier laburo tenés que cumplir horas laborales porque sino no llegas con los tiempos. Yo a partir de ese punto sí lo considero como que sí me sentía, antes era como más proyecto que si se iban o no... hasta ese punto todavía no lo veía como algo que podía llegar a funcionar incluso.

Entrevistador 2: Como más relajado.

Javier: Claro, era más como un proyecto que yo tenía, yo vengo de la militancia también y entonces lo veía así, hasta ahora sí, puedo decir que sí. Es más, desde el momento que empecé a entenderlo de esa forma empecé a ocupar un rol mucho más comprometido también con lo que hoy en día representa DevP. Hoy en día si me preguntás qué es DevP para mí yo te puedo decir que es un emprendimiento, pero llevado con compañeros, pero que busca como cualquier otro emprendimiento poder subsistir. Yo quiero vivir de esto, tengo 28 años, ya estoy redondeando los 30 y creo que también eso me lleva a tomarlo con otro compromiso.

Entrevistador 2: ¿Cómo fue el cambio de esa especie de relax, de pasatiempo,

de hobby a hacer un laburo? ¿Se planteó formalmente o se dio?

Javier: No, se fue dando por todos los lados, una parte mía y otra lo que el grupo me dio a mí, como cierta estabilidad —si bien justo ahora estamos en un momento complicado económico, me dio cierta estabilidad a mí económica, que en definitiva uno también busca eso. Si vos me preguntás “¿y vos cómo veías?”, yo siempre me veía como que viví de esta hipeada y de la militancia y todo lo más que pueda y después uno termina pensando a ver dónde me voy a meter a laburar. Y tomó mucha más fuerza en el momento en que me di cuenta que sí se puede llegar a hacer un emprendimiento propio y laburar de eso. Y hoy en día si vos me preguntás en este contexto súper complicado, yo digo que sí se puede y una de las cosas por las que le voy metiendo es por eso mismo, porque lo veo capaz, no es como demasiado lejano.

Entrevistador2: Vos sos parte, no es que trabajas acá, sos formador de todo el proyecto...

Javier: Exactamente, yo estuve desde el principio, en mayor o menor medida, pero estuve desde el principio, sí. Obviamente por una cuestión lógica al principio era mucho más... las decisiones se tomaban de modo chiquito, particularmente las tomaba Gastón o Mauro, después se fueron rebalsando de responsabilidades porque ya no era solamente estar por dos o tres, ya empezamos a sumarnos, ya éramos cinco o seis y había desprolijidades. Por sobretodo el tema de la comunicación con

cosas de “uy, me olvide de mandar un recibo”, “uy, ya son 20”, “uy no le pagué a fulano...”, porque se me escapaba, había un montón de cosas más, que presupuestos, que proyectos, que entrevistas, que se termina escapando. Yo justo en ese momento también veía eso y en ese momento no estaba colaborando en lo que era la toma de decisiones, era un soldado, si vos me preguntás, era un soldado que me decían “Javi, esto es lo que hay que hacer, hacelo”. En ese momento empecé a hablar con ellos y les dije “mirá, se está yendo de las manos y una metodología hay que empezar a laburar”. Entonces ahí empecé y estuve más en el... Hoy en día lo estamos llevando tres, si bien el grupo somos seis o siete más o menos los que lo pensamos, los que lo tenemos todo el tiempo en la cabeza somos tres. Yo estoy más incluso en la parte de contención, en el trabajo estoy dirigiendo uno de los proyectos, estoy programando en otro y también la cuestión de la relación con los compañeros. De los tres soy el más pendejo y hay una realidad, que la mayoría de los que están laburando con nosotros viene de la militancia y de todos ahí yo soy el más cercano a eso, entonces me es mucho más fácil hablar con Milton, con Darío, con Mayra que son los compañeros que se están sumando. Así que yo hoy en día estoy cumpliendo ese rol de estar con ellos en la parte de dirigir las cosas, particularmente yo estuve en el tema de los pagos. Encargándome de que los facturas estén, de que se...

Entrevistador 2: O sea estás en la parte de pagos y estás dirigiendo un proyecto, ¿qué es dirigir un proyecto?

Javier: Estoy como project leader en el proyecto de férula y dirigiendo un grupo, porque nos pasó también que también fue un proceso, de que si no había una metodología de trabajo alguien que lo esté dirigiendo, coordinando el proyecto se nos iba. Nos pasó con el INTA que era el primer proyecto real en el que yo estaba que lo dirigía Mauro y yo fui aprendiendo ahí, y también viendo las cosas que pasaban cuando no se hacen las cosas, con falta de comunicación con el resto de los equipos, que tranquilamente se solucionaba con comunicación, con saber qué estás haciendo vos. Así que una de las cosas que estamos empezando a implementar es empezar a tener una metodología de trabajo donde haya un project leader o project manager que dirija el proyecto.

Entrevistador 2: Dirigir un proyecto es estar como encargado de un equipo de personas.

Javier: Exactamente. Básicamente el analista viene y te dice “mirá, estas cosas son así” y a partir de ahí vos te encargás, armar las historias de usuarios, que por lo general eso con Mauro, como ahora somos dos, por ahí Mauro, Gastón, tres, ya es como que... Yo también ahora estoy empezando a ayudar con el tema de los presupuestos, estoy empezando a redactar, me falta un montón, pero por lo menos yo todo lo que sea técnico lo puedo redactar. Después Mauro empieza a

tocar un poco, pero por lo menos hay algo redactado, eso también le agiliza algo.

Entrevistador 1: Claro, vos llevás los metas del proyecto, “hay que llegar hasta acá la semana que viene...”

Javier: Exactamente, claro. Sí, estoy en un proceso de aprendizaje, justo el proyecto en el que yo estaba se quedó en stand by por cuestiones económicas no te puedo decir, te voy a decir de cuatro a cinco meses si lo logré hacer de esa forma.

Entrevistador 1: Y la última pregunta técnica como para tener un poco de referencia, un proyecto se puede dividir, en una aplicación o una página, ¿en qué se puede dividir? ¿Un equipo que tiene equipos más chiquitos, que uno hace base de datos, otro...?

Javier: Hoy en día la forma en que estamos laburando... esperemos que más adelante, a mí particularmente me gustaría a los roles estén mucho más definidos –por lo menos no roles, sino criterios, a la hora de diseñar un modelo de base de datos, porque también eso termina pasando que si un compañero tiene un criterio a la hora de diseñar una arquitectura y el otro no, cuesta mucho después llevarlo, me parece que una de las cosas que nos falta hoy en día es eso, tener un criterio de cómo vamos a...

Entrevistador 2: Y una metodología.

Javier: Y una metodología. Claro, pero siempre estamos mejor, eso seguro. Antes no teníamos una metodología de trabajo, ya tenemos una, bien o mal, ya tenemos una al menos.

Entrevistador 2: Y la última pregunta así en

la parte técnica, cuando hablás de metodología de trabajo, ¿estás hablando de qué metodología? ¿Es algo que crearon ustedes o es algo que es conocido y lo aplican?

Javier: Mirá, nosotros estamos arrancando de cero, hay cosas básicas que ni siquiera se están cumpliendo a rajatabla. También de dónde venimos... y los compañeros que se suman, siempre muy pocos somos los que por ahí estamos... yo sigo militando, pero mi cabeza está en esto. Hay otros compañeros que no necesariamente tiene la cabeza fija en esto, entonces empieza a haber problemas, por decirlo así. Cuestiones con los horarios, que...

Entrevistador 2: Es muy informal, si bien es una empresa...

Javier: Es muy informal, claro.

Entrevistador 2: ¿Vos creés que DevP es una empresa...

Javier: Yo creo que es una empresa.

Entrevistador 1: ...o un emprendimiento?

Javier: Hoy en día lo veo más como un emprendimiento porque si vamos a lo real una empresa todavía no somos porque no fuimos conformados, si vos me preguntás eso, hoy en día lo veo como un emprendimiento. Que tampoco sé cómo va a terminar siendo, si va a terminar siendo cooperativa, porque son opciones que se van barajando todo el tiempo por un montón de variables externas incluso, qué se yo, no fuimos una SAS porque no nos daba el cuero para serlo. Entonces todo el tiempo estamos fluctuando, pero dentro de esa fluctuación yo creo esto que es emprendimiento.

Entrevistador 2: Se va avanzando.

Javier: Exactamente. Y bueno volviendo a la pregunta de qué metodología, metodología de cumplimiento de horario, metodología de trabajo, de cómo seguir reglas básicas, organizarnos con los horarios sobre todo, porque si no cuesta mucho proyectar, porque si yo voy a presupuestar y digo "esto lo vamos a entregar en cuatro meses", pero uno ya cuenta que esos cuatro meses se labura, entonces es muy difícil si no hay una metodología de cumplir con horarios, una metodología de trabajo, una metodología ágil y ahí sí algo mucho más técnico de tener una metodología ágil. Yo creo que es una cosa que estamos empezando a aplicar, pero que tenemos que profundizar muchísimo y que estamos en pañales en eso en el uso de una metodología ágil.

Entrevistador 1: Bueno, dijiste bastantes cosas ahí, algunas vamos a retomar que son interesantes, vos dijiste que Liiga es anecdótico, bueno, ¿qué diferencia hay entre Liiga y de ahora? Que un poco lo dijiste, ¿no?

Javier: Bien, primero porque en el caso de Liiga fue claro qué era cuando arrancó. Una cooperativa. Hoy en día como les dije recién, si bien DevP para mí es un emprendimiento todavía no sé en qué va a concluir, si va a terminar siendo una cooperativa o una SAS o una SRL. Hoy en día la diferencia que puedo decir por qué uno y otro es por eso, yo cuando estaba en Liiga sabía claramente qué era, nos habíamos dicho monotributistas, había algo concreto de pasos que se iban siguiendo

para llegar a ser una cooperativa. Hoy en día estamos por ahí mucho más enfocados en salvar las papas del día a día que donde todavía no estamos cerrando, no sé decirte si es una empresa o no.

Entrevistador 1: Pasamos de que era Liiga algo totalmente definido, que sabíamos qué era antes de empezar a trabajar ahora que estamos tratando de terminar de definirlo.

Javier: Exactamente. Que no quiere decir que no llegue a ser de vuelta una cooperativa.

Entrevistador 2: Esto está bueno para trabajar

Javier: Pero bueno, es eso, la diferencia que yo veo es eso. Con Liiga yo sabía, era una cooperativa con paso 1, 2, 3, 4, hoy en día no sé cómo se viene.

Entrevistador 1: Un poco lo dijiste ya pero es interesante que nos cuentes un poco el día a día la empresa, cómo es un día en DevP. O sea viene Mauro, dice que sí por esto, tiene un trabajo... ¿cómo es eso?

Javier: Bien, entiendo la pregunta. Bueno, en este proceso donde yo estoy mucho más comprometido, estoy mucho más metido en un montón de cuestiones, estoy mucho más al tanto de un montón de cosas que van pasando. Primero, que eso me está llevando a que cada vez tenga que organizarme mucho mejor, porque yo también sigo desarrollando, estoy en algunos proyectos donde estoy desarrollando, otros...

Entrevistado: ¿En DevP o ...?

Javier: Adentro, pero desarrollando, porque trato de dividirlo el momento en que yo me siento y tengo que programar y

tengo que coordinar. Hoy en día es como que veo que si no me organizo bien con eso me puedo empezar a desacomodar un poco, porque los tiempos apremian y tenés que presentar presupuestos y en este compromiso mío de empezar a ayudar en otras cosas me llevan. Pero también tengo una flexibilidad en ese sentido, que Mauro ya no está arriba mío para decir "hay que hacer esto, hay que hacer esto", yo ya sé qué cosas tengo que hacer, así que en un día cotidiano yo por lo general con Mauro lo que sí tratamos de hacer es ver quién va a estar, porque también hay otros compañeros que están aprendiendo, tratamos de suplir sobre todo eso de que hay algunos compañeros que están aprendiendo, entonces siempre hay algunos, Tom por ejemplo, que "che, Javi, estoy trabado con esto". Si estoy yo me pregunta a mí, o si está Milton le pregunta a Milton...

Entrevistador 2: Como ir cubriendo bachecitos de información de compañeros.

Javier: Exactamente, y lleva tiempo también. Yo particularmente estoy mucho tiempo acá por lo menos seis horas estoy, cuatro horas alguna vez, cinco horas y trato de cumplir, pero porque a mí me es mucho más fácil yo organizarme, entonces yo digo "de las 9 a las 15 yo estoy ahí", y después muchas veces incluso he llegado antes o me he ido mucho más tarde, pero por lo menos eso yo lo tengo organizado, porque yo tengo otras cosas más, tengo al nene y un montón de cosas más, entonces me cuesta horrores.

Entrevistador 1: Bueno, otra pregunta que por ahí viene un poco relacionada, desde tu punto de vista ¿cuales son para vos los puntos fuertes y débiles de DevP?

Javier: Bien, uno de los puntos que yo siempre remarqué como fuerte es ver de dónde venimos, ayuda mucho eso, quiénes somos, que hay una línea ideológica incluso transversal a nosotros, que hace que ciertas situaciones se manejen diferente. Yo sé con los compañeros que están hoy en día, eso me da a mí una seguridad de con quién estoy laburando y a la hora de laburar se siente bien, como fortaleza me parece que eso es fundamental, y más ahora que estamos armando la base de todo esto, porque uno tiene expectativas también de que esto funcione.

Entrevistador: O sea vos decís que trabajar con compañeros en el sentido político y de amistades es positivo.

Javier: No lo quiero decir de esa forma porque no lo es, es más, como contrapartida de esto iba a decir exactamente lo mismo, así que me iba a terminar contradiciendo, pero como inicio sí me parece que es una fortaleza, porque como te digo pasamos situaciones complicadas económicamente donde si no hubiese ese factor un montón no estaríamos acá. Por eso es fortaleza, después hay un montón de cosas que pasan que te juegan en contra, porque al entender eso también tenemos compañeros que están militando y están contemplados dentro de este círculo que están militando, entonces eso

genera contrapartida. Si vos me preguntás mi visión particular yo creo que indefectiblemente vamos a tener que dejar claro ese punto para poder avanzar, porque si no nos va a traer mayores problemas.

Entrevistador 2: Dejar claro cómo se están organizando internamente, porque si viene alguien de afuera puede decir “ah, este está menos y gana lo mismo”.

Javier: Exactamente, me parece que hay que dejar claro eso. Ahora por ejemplo, justo ahora por ejemplo no es muy necesario, pero yo particularmente lo veo necesario por una cuestión de que uno por ahí coordinando un par de cosas yo necesito que vos me digas cuándo voy a contar con vos.

Entrevistador 2: Y también por si ingresa alguien nuevo que sepa cómo funciona.

Javier: Exactamente. Por eso te decía que las dos cosas para mí tienen sus cosas positivas y negativas. Después, como punto fuerte, es el lugar donde estamos, la universidad, la Facultad como un nicho de... si bien la Facultad tiene su forma, siempre te da esa dinámica de todo el tiempo querer aprender cosas nuevas y... por lo menos yo lo siento así, por poner un ejemplo, yo estoy también justo en la última etapa donde estoy culminando la Facultad, estoy a cinco materias, y justo ahora también estoy dirigiendo esto y aprendiendo, entonces yo digo “qué puedo hacer, yo quiero terminar la carrera”, y buscando hay como 80 optativas y dos materias que una es Métodos ágiles para aplicaciones web, que me sirve como optativa para avanzar

y también me está sirviendo para el laburo. Entonces eso también me parece que se puede incluso aprovechar mucho más como punto fuerte esa posibilidad.

Entrevistador 2: Haciendo foco en la contradicción...

Javier: Claro, siempre haciendo foco en las contradicciones.

Entrevistador 2: ...la contradicción de estar en la Facultad, porque es un problema también.

Javier: Es un problema, para mí sí también.

Entrevistador 2: Se habla mucho y...

Javier: Exactamente, sí, y también porque no te dejan ser prácticamente, estás limitado a un montón de cosas, la realidad es esa.

Entrevistador 2: ¿Hay proyectos de irse de la Facultad?

Javier: Sí, hoy en día el único inconveniente por el cual no estamos afuera es por la economía. Porque eso también nos va a ayudar un montón de cosas que tenemos pendientes, organizar los horarios... Va a ser diferente.

Entrevistador 1: No es lo mismo contar con un espacio propio de laburo, donde se administran los roles, se toman decisiones sobre ese lugar...

Javier: Claro, yo creo que cuando pasemos a esa etapa de tener un espacio un montón de cosas se van a —no te digo que sea la solución— pero que se van a agilizar algunas cosas, seguro.

Entrevistador 2: Se va a separar bien.

Javier: Se va a separar bien, claro. Hoy en día una de las cosas

que más cuesta es eso, separar.

Entrevistador 1: ¿Cómo se toman las decisiones acá? Yo entiendo que Gastón, vos y Mauro que son el grupo más chico se reúne y toman las decisiones más globales, generales, y en ese sentido después si para tu entender son tomas de decisiones más verticales, como alguna vez lo sufrimos todo, que bueno, hay que ordenar y se ordena, o ahora es más horizontal, se trata de consensuar entre todos.

Javier: Bien. Siempre me gusta hacer un repaso de cómo fue la evolución, si te digo ahora es como que lo digo muy en el aire. Como bien decía Sebas, hubo momentos en que sí, algunas decisiones, muchas, se tomaban de esa forma. Pero por lo mismo también, porque uno puede tomar decisiones a medida que se compromete, mi ejemplo es clarísimo, yo te estoy diciendo que este año empecé a tomar decisiones, pero porque yo me comprometí y empecé a ocupar otro espacio. No quiere decir que antes no, pero las decisiones que tomaba eran menores, por decirlo así. Hoy en día las decisiones de qué proyecto hacer, qué proyecto no hacer yo siento que soy parte de esa mesa que decide eso. Una de las cosas que estuvimos puliendo mucho es eso mismo, de que no sean... no puedo decir que es horizontal ni vertical, pero digo que es diagonal, porque hoy en día... [interrupción]

Javier: Sí, ciertas decisiones las tomamos en una mesa, más que vertical lo veo como una mesa que está dirigiendo eso.

Entrevistador 2: ¿Y eso está blanqueado que es así?

Javier: Hoy en día sí.

Entrevistador 2: Hoy se sabe. ¿Mediante reunión o se decantó?

Javier: El último mes, sí, quedó claro eso pero porque pasaba eso que había roles, los compañeros sabían que éramos nosotros...

Entrevistador 2: Pero se blanqueó la situación.

Javier: Pero se blanqueó la situación. También tenemos una cuestión de que nosotros somos... Liiga particularmente nació dentro de un frente estudiantil que pertenece a una organización política. Entonces en la última etapa necesitamos dejar en claro eso, que nos íbamos a ir, entonces había un montón de cosas que teníamos que dejar en claro con los compañeros también. Hoy en día los compañeros saben que los que estamos llevando adelante somos nosotros tres, Mauro, Gastón y yo, cada uno con un rol cada vez un poquito más claro. Gastón muy enfocado a lo que es ventas, Mauro a lo que es ingeniería, licitación de requerimientos, dirigiendo grupos también, yo estoy en la parte de dirigir grupo y sigo desarrollando, Mauro tiene mucho menos tiempo de sentarse a desarrollar, sin embargo lo sigue haciendo. Y a eso le sumás que Mauro está laburando en otro lugar también, entonces un montón de cosas. Que sí me parece que es fundamental definir los roles, porque te permite organizarte mejor. Yo tampoco veo muy claro qué rol estoy cumpliendo, el único rol

exacto que yo sé es que sigo programando, estoy en proyectos muy específicos donde yo desarrollo. El rol específico es ese mío.

Entrevistador 2: Si bien está bueno que todo el mundo sepa hacer todo, también está bueno que alguien sepa hacer algo mejor y más rápido, como para agilizar.

Javier: Exacto. Y yo por ejemplo con la experiencia en cuanto al laburo, que es muy técnico, todo lo que sea web hoy lo estoy llevando yo, estamos orientados mucho a servicios API, redes, móviles y web. Y casi todos los proyectos que sean web o estoy yo desarrollándolo o hay un compañero que está conmigo. En lo técnico creo que los roles son mucho más específicos. En la organización estamos ahí, haciendo un poco de agua, no queda muy claro a la hora de...

Entrevistador 2: Y ahora algo que también puede ser una solución para mejorar algunos aspectos técnicos, porque vos decías que muchas veces estás cubriendo dudas de compañeros, ¿ustedes ya en la forma de trabajo ya saben con el lenguaje que se trabaja atrás, con el lenguaje que se trabaja adelante, con la base de datos...? ¿Eso ya lo tienen definido?

Javier: Sí, eso ya lo tenemos definido.

Entrevistador 2: ¿Qué están usando?

Javier: Hoy en día en nuestro fuerte es la parte de servidores con Symphony y PHP, y con API rest para comunicación y justo ahora estamos presupuestando donde tenemos un compañero que hizo la tesis con Ionic, una nueva tecnología

para móviles, y tenemos ya un producto hecho del INTA que lo hicimos en Android nativo. Hoy en día tenemos tres cosas muy puntuales: Symphony 3, con PHP para servidores, Java nativo para Android y ahora se está asomando Ionic para...

Entrevistador 2: Y tienen una persona que más o menos...

Javier: Claro, para el front-end, y una de las cosas que también nos pasa es el tema del diseño, cada vez dejamos más claro que tiene que haber un diseñador haciendo los diseños, así no perdemos mucho tiempo haciendo diseños nosotros. Incluso diseños que... yo particularmente soy un queso con los diseños, pero después hay compañeros como el caso de Milton que se llevan mucho mejor, pero no lo estamos explotando. A Milton lo ponés hacer un back-end en Symphony y es mucho más productivo que estar haciendo Vista, por ejemplo.

Entrevistador 1: Totalmente. Hoy decías que hay problemas de comunicación, ¿viene atado a cómo entendés vos la comunicación? ¿Cuáles son los problemas?

Javier: Tenemos en todos los niveles problemas de comunicación. Entre nosotros mismos que estamos coordinando eso... Por sobre todo uno de los compañeros específicamente como que trata de resolverlos y recién lo plantea cuando ya se le fue de las manos. En el caso de Mauro y mío, por ahí sí, yo siempre trato de poner todo en la mesa, y se resuelve ahí, no trato de decirte "uy, explotó" y ahí recién lo pongo para solucionarlo.

Eso en la última etapa mejoró muchísimo porque hablamos con el compañero que hacía eso, no por mala leche, sino que por ahí no quería traer problemas acá.

Entrevistador 2: Esto pasaba entre los que toman las decisiones.

Javier: Exactamente, en la comunicación de esas cosas, poner todo lo que esté ahí en la mesa, porque es mucho más fácil sostenerlo.

Entrevistador 2: En el círculo chico.

Javier: Claro, es mucho más fácil sostener. Y los mismo, por lo menos en la forma en que estamos laburando ahora, también lo mismo, trasladarlo al grupo grande, porque entonces si hay un problema de que no sale el presupuesto, no hay plata, es mucho más simple que el resto sepa, que estamos en un momento complicado, por esto mismo que yo te decía, incluso es fácil plantearlo, porque en el grupo que está hay un factor importante que hace que siga estando, incluso más allá de los problemas económicos que puede llegar a haber. Y muchas veces en el afán de "lo solucionamos la semana que viene" y muchas veces sabemos que la semana que viene no se va a solucionar. Entonces no comunicarle eso al resto me parece que es un problema, porque a mí particularmente me pone en una situación que me dicen "¿y, como viene?" Y por ahí uno le dijo que la semana que viene iba a estar. Justo yo en el rol que estoy en la parte de pagos, y yo ya sé que la semana que viene no va a haber. O por ahí te dice el lunes,

y recién el viernes. Para mí la solución es esa, “mirá, estamos complicados, no hay plata”. Y que el compañero se sienta libre de tomar la decisión que tenga que tomar... Yo no le quiero decir, “che, va a haber plata el lunes” como para que no... no sé, busquen otra cosa, no sé. Me parece eso. Después en lo otro ya eso a lo más técnico, nos cuesta mucho la comunicación con [inaudible, 29:16] Primero porque no teníamos establecida una metodología ágil de laburo. Era una sola persona que por ahí tenía todos los requerimientos en la cabeza y pasaba mucho esto también, que yo llegaba y le tenía que preguntar a Mauro qué tenía que hacer. Hoy en día estamos con el Asana como herramienta donde tratamos de volcar todo ahí, entonces yo llego, entro a Asana y veo qué tengo que hacer y ya hago eso cuando me toca programar. Incluso lo empezamos a utilizar para cosas como por ejemplo para presupuestar, entonces también usamos la misma herramienta para todo el laburo que no sea sentarse a programar. Entonces por ejemplo hay que presupuestar a Fulanito, entonces en el Asana, lo pusimos dentro de una herramienta donde se está redactando y lo centralizamos. Si el cliente respondió, el archivo que mandó como respuesta lo subimos ahí, entonces yo sé dónde buscar, porque “yo te mandé el mail”, “uh, pero” se fue perdiendo y se fueron perdiendo cosas. Entonces está funcionando mucho mejor, se ve que haber empezado a hacer eso funcionó mucho mejor. Porque por ahí

pasaban cosas tan básicas como que por ahí a Mauro le respondían un mail y él se lo reenviaba a Gastón, pero por ahí él pensaba que me había puesto en copia, y no me llegó, entonces hay una parte que yo no sé de qué se estaba hablando. Ahora como pusimos esa herramienta todo se sube, y hacemos mucho hincapié todo el tiempo, como es algo nuevo todo el tiempo estamos haciendo hincapié, “che, subilo al Asana”. Y en lo cotidiano también yo cualquier cosa, por ejemplo el caso de Mayra, yo le voy pasando requerimientos a través de Asana y ella manda un WhatsApp con una foto, le digo “subilo al Asana”, así no solamente yo, el resto de los compañeros saben que Mayra ya terminó eso y que tranquilamente se le puede asignar otra tarea. El otro día yo hice al revés, porque yo también estoy en eso, no es que yo soy el iluminado de la comunicación, hice exactamente lo mismo, y ella misma me dice “asignámelo en el Asana”, porque así también a ella ya le queda eso. Y quedó ahí, queda ahí, es ese lado del trabajo donde vos llegás y ves las cosas que hay que hacer en día, o lo que hace falta, así que me parece eso muy positivo, empezar a encontrar una metodología en ese sentido, una herramienta que nos ayudó mucho en el tema de comunicación, porque se perdía información en todo, por WhatsApp, mail, llamada... Entonces eso a la comunicación nos ha ayudado mucho. Después tenés los problemas de esto mismo, al no tener muy establecido el tema de

los horarios... hay una de las cosas que nosotros —yo particularmente lo veo de esa forma y lo he planteado— una de las cosas que siempre hablamos es que tenemos la flexibilidad de manejar los horarios, pero no quiere decir que un día laborás cuatro horas y otro día una hora, sino la flexibilidad de que esas cuatro horas las podés meter en el horario que vos quieras. Por eso siempre tratamos de decir “vos cuántas horas le vas a dedicar a esto”. Y una de las cosas que por ahí no quedó tan clara y en la que tenemos que estar trabajando, y que irnos de acá va a ayudar a eso es eso, de que la flexibilidad de manejar los horarios no necesariamente quieren decir menos horas, sino cumplirlas en el horario que vos quieras. Eso en una primera etapa, igual hoy en día vemos la necesidad de mínimamente tener un horario establecido como para poder sentar, porque no siempre podés trabajar solo, por ahí yo necesito muchas veces estimar, por ejemplo hoy en día estamos estimando mucho para presupuesto, y yo recién ahora estoy entrando en esto de estimar, antes lo hacía Mauro. Y Mauro ya venía diciendo que era necesario, y yo no lo veía, pero ahora yo me doy cuenta, ¿cómo voy a estimar con Milton, si yo no sé a qué hora va a venir? Bueno, yo en el caso de Milton levantó el teléfono y me dice “en un rato voy”, hay compañeros que ni siquiera atienden el teléfono, ¿entonces cómo sé que yo tengo un presupuesto que tengo que tener en dos días? Hace tres días no lo veo a Darío y no sé si va a

venir, ¿cómo hago yo para poder ultimar?

Entrevistador 2: ¿Y están haciendo reuniones semanales, quincenales?

Javier: Una de las cosas es que no estamos juntando, por lo menos el núcleo chico, antes nos juntábamos mucho más, sobre todo cuando estaba la parte económica, porque siempre nos juntábamos a hacer cuentas a ver cómo estamos, hoy en día estamos presentando presupuestos, y todavía no... Pero yo soy uno de los que hincha mucho, yo necesito juntarme, necesito hacerlo todo el tiempo porque me pongo una puesta en común...

Entrevistador 2: Es una forma copada la que están planteando, el tema es que requiere mucha responsabilidad y mucho ponerle el cuerpo, si se pasa para el otro lado de hippismo, relax... Es una forma nueva que hay que construirla.

Javier: Hay que ser muy metódico y responsable. Claro, por eso te digo, yo soy muy optimista, es mucho más fácil, muchas veces en este afán de estar a las puteadas, cosa que pasa, yo digo “uh, hubiese sido mucho más fácil”, pero en realidad me pongo a pensar y tampoco es lo que quiero, entonces apuesto tanto a esto porque en realidad para mí es lo que yo quiero. Y es como que yo tengo la oportunidad de llevarlo a cabo, justo el otro día comentaba, yo soy de Paraguay y yo me vine con una mano atrás y otra adelante, nada, y en estos diez años lo único tangible que yo puedo ver de construcción real, sacando la militancia que ahí me gané un montón

de cosas que no me hubiese ganado si no fuese así, en lo personal esto para mí por eso lo siento tanto de esa forma y le pongo todo lo que le tenga que poner, porque es la primera cosa real y que me ayuda a esta superación personal, es esto. Pero bueno, y eso te lleva también a que uno se caliente cuando ciertos compañeros no lo toman con la responsabilidad que... "Le estamos poniendo todas las pilas y vos solamente tenés que sentarte dos horas a programar".

Entrevistador 2: No comparte todo el mundo la misma filosofía.

Javier: Exactamente, que no necesariamente tiene que ser, sino que una de las cosas que hay que trabajar mucho es la responsabilidad me parece, esto mismo de pasarse al hippismo, si bien es genial plantearlo así, la realidad te lleva a que ciertas reglas tenés que tener.

Entrevistador 2: Y aparte como que estás construyendo, yo lo veo de afuera, políticamente y con un proyecto más abierto, implica mucha más responsabilidad porque el mundo se rige de una forma que es más fácil, alguien da las órdenes y el otro obedece.

Javier: Exactamente.

Entrevistador 2: Plantear algo nuevo requiere mucho trabajo, mucha voluntad y...

Javier: Claro, hoy en día si de repente agarramos "esto es vertical y esto es así" generaría un montón de problemas, pero tampoco es lo que estamos buscando. Particularmente un montón de cosas, "resolvelo", pero no es lo que buscamos, yo particularmente no busco eso, y veo también

en los compañeros que están que no buscan eso. Pero bueno, para que eso ocurra hay que poner un poco más también no hay que quedarnos en que "uy no, que no sea vertical", ¿pero vos qué estás haciendo para que no sea vertical? Para que a mí no me generes un estrés, para que eso... Yo siempre me planteo eso, está perfecto, pero vos qué estás haciendo para que eso sea así, para que yo no venga y tome una decisión de esto hay que hacerlo.

Entrevistador 1: Bueno, ya creo que estamos prácticamente terminando.

Javier: Sí, yo leí un poco y más o menos sé.

Entrevistador 1: Una pregunta que creo que va a ser respondida rápida es, ¿se consideran independientes de algo?

Javier: Yo particularmente no lo creo, pero por dónde venimos. Sí creo que es necesario definir cuánto es y cuánto no es, o sea que todas las partes sepan hasta dónde es "independiente", entre comillas, y hasta dónde nosotros tenemos la posibilidad de tomar decisiones. Yo no creo en esa independencia, pero porque venimos de un lugar, pero sí es necesario dejar las cosas [inaudible 39 '00"], porque claro, eso ayuda a que de verdad seas independiente. Por ejemplo, nosotros venimos de un frente, nacimos dentro de un frente estudiantil que pertenece a una organización. Pero no se puede tolerar que venga gente de la organización a tomar decisiones acá, me parece que una autonomía tenemos que tener en ese sentido, que no necesariamente lleve a que tengamos una ruptura

con ese espacio, sino que hay cosas que nosotros lo entendemos diferente porque somos de ahí, entonces me parece que en ese sentido sí necesitamos ser independientes a la hora de tomar decisiones.

Entrevistador 1: Cierta nivel de autonomía.

Javier: Exactamente.

Entrevistador 1: Bueno y para ir cerrando, ¿cómo ves a la empresa de acá a dos, tres, cinco años?

Javier: Yo soy muy optimista, y mirando lo que fue pasando también, si vos me preguntabas hace un año... y, éramos tres, hoy somos seis, bien o mal somos seis, o sea que hay un crecimiento en ese sentido, yo particularmente aprendí un montón de cosas tanto en lo técnico, he aprendido un montón, he crecido muchísimo. Y si bien nuestro talón de Aquiles, lo que nos está matando ahora es lo económico yo le veo futuro a esto, yo veo que dentro de los años ya estamos mucho más tranquilos, con proyectos más concretados, con nuevas tecnologías a la hora de laburar también, me parece que eso es fundamental, por lo menos yo soy de los que hincha mucho en ese sentido de que necesitamos aprender cosas nuevas y si nos quedamos ahí vamos a crecer, pero si nos quedamos en que vamos a seguir laburando... Si vos me decís si dentro de tres años yo sigo con Symphony ahí me parece que le estamos pifiando, porque la realidad no es esa, y nuestra carrera nos lleva todo el tiempo a estar... y creo que en este espacio se va a poder hacer eso, por la

forma que pensamos de hacer las cosas. Y eso va a llevar a que esto funcione de la forma que lo estamos pensando. Como decías vos va a costar mucho más, vamos a tener que sudar mucho más, pero...

Entrevistador 2: Pero eso está claro...

Javier: No, me parece que no.

Entrevistador 2: Es importante que eso se sepa, porque hay cosas más fáciles, es más fácil decir "bueno, soy empleado, gané 20, de 8 a 16 trabajo", es un garrón, el mundo no está bien pero funciona así, pero a veces hay que hacer un poco de esto, que implica otra cosa, implica más responsabilidad porque está entrando algo nuevo, las empresas son siempre de arriba para abajo. Está bueno también eso.

Entrevistador 1: Esos son un poco los objetivos de DevP.

Javier: Sí, una de las cosas que yo particularmente veo es que nunca nos sentamos a charlar particularmente eso es porque siempre hubo fuego que apagar. Entonces creo que nunca tuvimos una tranquilidad como para decir "a ver listo, fijémosnos objetivos", siempre fueron objetivos a corto plazo, a ya, "el mes que viene qué hacemos". Antes era "la semana que viene que hacemos", después "en quince días", hoy en día "el mes que viene". Yo creo que va a llegar un punto, y es necesario que llegue, que nos sentemos y empecemos a fijar objetivos a mediano y corto plazo.

Entrevistador 2: ¿Por ejemplo nunca se han planteado talleres de formación?

Javier: Sí, pero en lo teórico, nunca

ni siquiera se hizo algo como para...

Entrevistador 2: "Che, vamos a trabajar con esta tecnología, vamos a formarnos todos".

Javier: Exactamente, porque tampoco dieron los tiempos o... siempre estuvimos tapando baches y apagando incendios, y eso nos llevó a que siempre sea todo a corto plazo. Pero bueno, creo que si llegamos a superar, empezamos a que haya menos baches... Poniéndome a pensar creo que sí y es fundamental que lo hagamos, porque eso también te da una marca de qué vamos a hacer. Y me parece que esas cosas a mí me gustaría hablarlo con la totalidad, no en el círculo de tres. E incluso me gustaría que ese grupo de tres se amplíe, a mí me gustaría que haya más gente porque sé que hay mucha más gente con la capacidad para estar pensándolo y estar llevándolo adelante. Porque no es fácil, hay un montón de cosas que cubrir y más de la forma que lo pensamos creo que es necesario. Pero bueno, tenés la contrapartida porque hay un momento en que también ser demasiado... también tenés un problema si siempre va a ser una asamblea a la hora de tomar decisiones... me parece que sí, por eso es que me terminó acercando más a una cooperativa a lo que yo particularmente quiero, me acerco mucho más a la forma, pero porque me da un marco legal a la hora de sentarme con el compañero, estas decisiones se toman así, la cooperativa te da algo.

Entrevistador 1: El marco legal te ordena, te obliga a tener cierto nivel de organización.

Javier: Exactamente.

Entrevistador 1: Y te da seguridad, porque vos sabés que estás en cierto nivel protegido por el Estado, independientemente de este gobierno, siempre tenés un grado de protección como trabajador y un marco de previsión de dónde estás parado y dónde vas a ir.

Javier: Exactamente, entonces particularmente a mí me pasa eso, a mí como militante la palabra "empresario" y "emprendedor" ya me suena, me duele muchísimo tener que decirlas.

Entrevistador 2: Lo que pasa es que hay muchos proyectos que por no llevarlos con su nombre terminan siendo... en realidad termina habiendo un jefe, termina... por eso, se está construyendo algo nuevo, me parece poner las cosas sobre la mesa, o sea va a haber referentes, es imposible que no haya. En las sociedades más socialistas e igualitarias hay referentes, hay cuadros, hay gente que se pone más el equipo al hombro que otros y aparte está bueno también saber quiénes son para que también pueda ingresar alguien que no pertenece a ese mundo.

Javier: Y aparte con la pregunta que me hicieron, yo espero que dentro de los tres años no sea el mismo círculo de gente que está laburando, porque eso nos va a dar la posibilidad de crecer, porque acá en la Facultad hay un montón de gente que no piensa claramente como nosotros, pero que tiene una capacidad técnica que puede aportar a esto muchísimo, y me parece

que eso tiene que estar contemplado dentro de qué vamos a hacer a futuro.

Entrevistador 1: Si bien la pregunta no la hicimos, eso que venís diciendo tiene mucho que ver con el rol del informático y del profesional, mucho de lo que respondiste va hacia eso.

Javier: Sí, a mí me parece que la palabra rol no me gusta, la usé mucho, pero hoy en día no me gusta. Porque me parece que tener una actitud frente a, el rol del informático, y, no sé, generar ganancia para la empresa, hoy en día lo veo así, por lo menos acá en la Facultad. Después, qué formación o cómo está preparado, qué actitud tiene la informática cuando le toque estar frente al Ministerio de Educación, me parece que no hay un rol, es muy difícil decir “el rol del informático es este”, me parece que más bien son actitudes que uno tiene que buscar el informático ante situaciones. Yo no sé cuál es mi rol, pero sé las actitudes que yo tengo si me toca por ejemplo estar en un lugar claro. Y hoy en día mi rol como informático es generar una producción, después la actitud que... No sé si lo estoy dejando más o menos claro, es un concepto que también lo estoy trabajando mucho, que no lo veo así como el rol del informático.

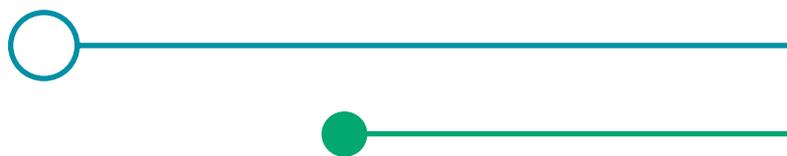
Entrevistador 2: Lo ves dentro de [inaudible 48 '20"] en DevP cómo sería este tipo de perfil. Lo ves de adentro.

Javier: Ahí sí me quedó claro lo que me estás preguntando.

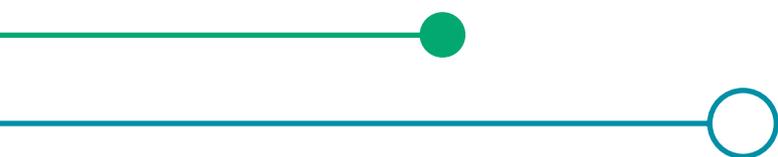
Entrevistador 2: O sea, alguien que no es del palo de la política que no

entiendo mucho de eso, viene acá y le llaman la atención muchas cosas.

Javier: Yo creo que hoy en día no estamos capacitados para que entre gente ajena a la política, pero porque nosotros no estamos completamente armados como para generar eso. Hoy en día si llega a sumarse una persona con ese perfil creo que va a traer más complicación a mediano y corto plazo que soluciones. Me parece fundamental eso de primero ordenar nosotros. Y vuelvo a lo mismo, me parece que irnos de este espacio, de la Facultad va a ayudar mucho a eso, a tener algunas cuestiones, no te digo que sea la solución, pero que va a ayudar seguro que sí. Yo sigo militando, y a mí no me cuesta separarlo pero porque lo veo diferente, no siempre pasa eso.



Producción



Índice

1. Introducción	94
2. Diagnóstico	94
2.1 Los objetivos del diagnóstico para DevP	94
2.2 Las entrevistas	94
2.3 Ficha de información básica	95
2.4 El antecedente LIIGA: la cooperativa y el software libre	95
2.5 Historia de la conformación de DevP	97
2.6 DevP: la software factory	97
2.6.1 Software a medida vs. software enlatado	98
2.6.2 Características del software a medida	99
2.6.3 Ventajas del sistema a medida	99
2.7 Hoye-commerce, mañana SaaS y Paas	101
2.8 Constitución legal	102
2.9 Integrantes	103
2.10 Estructura interna	103
2.11 Organigrama dinámico: la asamblea manda, la flexibilidad reina.	105
2.12 El entorno competitivo: Porter y el modelo de las cinco fuerzas	107
2.12.1 Rivalidad entre los competidores	107
2.12.2 El poder de los clientes	109
2.12.3 Productos sustitutos	109
2.12.4 El poder de los proveedores	110
2.12.5 Amenaza de entrada de nuevos competidores	110
2.13 Desarrollo del modelo Canvas	114
2.14 Desarrollo de la herramienta FODA	118
2.15 Caracterización de mercado de servicio de software	119
2.16 La situación por COVID-19	123
2.17 Aspectos comunicacionales	124

2.17.1 Identidad	124
2.17.2 Filosofía corporativa	125
2.17.3 Marca	126
2.17.4 Canales de comunicación	129
2.17.4.1 Página web institucional	129
2.17.4.2 LinkedIn	130
2.17.4.3 Facebook	131
2.17.4.4 E-mail	133
2.17.5 Comunicación interna y externa	133
2.18 Conclusiones del diagnóstico	133
3. Plan de comunicación	135
3.1 Públicos y mensajes	135
3.2 Objetivo general	136
3.3 Objetivos específicos	136
4. Gestión de la comunicación	137
4.1 Desarrollo de las acciones correspondientes al objetivo 1	137
4.1.1 Construcción del nosotros/quienes somos	137
4.1.2 Redacción de la Filosofía corporativa: misión, visión y valores	137
4.2 Desarrollo de las acciones correspondientes al objetivo 2	137
4.2.1 Reconfiguración del logo y el slogan	137
4.2.2 El manual de identidad visual corporativa	141
4.3 Desarrollo de las acciones correspondientes al objetivo 3	141
4.3.1 La página web institucional	141
4.3.1.1 Conceptos UX/UI	142
4.3.1.2 La herramienta Adobe XD	143
4.3.2 La identidad corporativa en el mail	145
4.3.3 Rediseño de las redes sociales y generación de contenidos para Linke-	

din y Facebook.	145
4.4. Alcances de la gestión comunicacional	145
4.5 Calendario del Plan de comunicación	146
4.6 Presupuesto del Plan de comunicación	146
5. Conclusiones	147
6. Referencias	149

Introducción

Este trabajo es el plan de comunicación estratégica e integral para la pyme de desarrollo de software a medida de la ciudad de La Plata, DevP. Es el documento escrito, que acompaña la estrategia corporativa delineada por los emprendedores para conseguir los objetivos corporativos y está integrado por los siguientes elementos: el diagnóstico de la empresa que incluye los aspectos comunicacionales, la definición de los públicos, la formulación del mensaje corporativo, el objetivo general, los objetivos específicos y las acciones correspondientes. Asimismo, la gestión de las acciones, la implementación de los productos comunicacionales, el calendario, el presupuesto y las conclusiones, completan el contenido del presente documento.

Diagnóstico

Como mencionamos en la Memoria, el diagnóstico organizacional es un instrumento valioso y necesario que orienta la práctica del planificador comunicacional para comprender aquello que acontece en una organización. En este sentido, es importante tener un mapa correcto de la situación e identificar aquellos aspectos de la empresa que no funcionan satisfactoriamente y que son necesarios modificar. Este paso es fundamental para poder llevar a cabo un plan de comunicación que nos permita

intervenir para transformar la realidad de la empresa y generar valor para la misma.

Los objetivos del diagnóstico para Devp:

1-Examinar en profundidad a la empresa DevP.

Para dar cuenta de este objetivo realizamos las siguientes acciones:

- Realización de la ficha de información básica.
- Exposición de los antecedentes y la historia del emprendimiento.
- Caracterización de software factory.
- Constitución legal, integrantes, estructura interna y organigrama.

2-Explicar el entorno competitivo: las 5 fuerzas de M. Porter

3-Situar a la empresa en el marco de la Ley Economía del Conocimiento.

4-Análisis del modelo de negocio, la propuesta de valor y sus principales características.

5-Aplicación de la herramienta FODA

6-Revelar la cultura, la identidad y el discurso corporativo.

7-Análisis del Naming-Logo

8-Análisis de la marca

9-Evaluación de la comunicación interna y externa.

Las entrevistas

Cuando nos acercamos a Devp utilizamos distintas herramientas cualitativas que desarrollamos oportunamente

te. Las entrevistas constituyeron un espacio de suma importancia porque cada encuentro pactado, representó una posibilidad para entender el funcionamiento de la empresa, las ideas que giran alrededor de la organización, quiénes son, quiénes quieren ser. En este sentido, trabajamos en dos etapas:

La primera etapa consistió en entablar diálogo con los referentes de la empresa y estos encuentros, sirvieron para establecer lazos de confianza y poner en palabras lo que ellos esperaban de nosotros. Por otro lado, nos permitió conocer inicialmente a la empresa y establecer generalidades sobre su funcionamiento.

Al finalizar estos encuentros, nos presentaron al resto del equipo de trabajo y se explicó cuál era nuestro rol. Todo el equipo se mostró muy entusiasmado con nuestra participación. Esto nos permitió compartir con ellos su trabajo cotidiano. Durante esta etapa, las conversaciones informales y la observación participante fueron las herramientas para entender a Devp y comenzar sistematizar los primeros datos.

La segunda etapa consistió en realizar entrevistas abiertas, donde los entrevistados pudieron desarrollar sus ideas. Muchas de las preguntas que realizamos surgieron de la primera etapa y pudimos contrastar lo que ellos piensan con las ideas que nos formamos en función de los primeros encuentros. Con esta información pudimos delinear muchos de los objetivos que nos propusimos en el diagnóstico.

Ficha de información básica

Nombre: DevP

Domicilio legal: 71 entre 25 y 26 nro. 1516 dpto. 4 de la ciudad de La Plata.

Domicilio comercial: 46 entre 1 y 2 nro. 323 dpto. 7A de la ciudad de La Plata.

(En el momento de la finalización de este TIF y con motivo de la pandemia tuvieron que cerrar la oficina y el trabajo se continuó de forma virtual)

Cantidad de socios: 7

Cantidad de contratados : 4

Razón social: Sociedad por Acciones Simplificada.

Actividad: desarrollo de software a medida.

Clasificación: pyme del sector terciario o de los servicios.

Fecha de creación: 2015

Antecedente: LIIGA cooperativa de trabajo

E-mail: contacto@devp.com.ar

Teléfono: 2215112357

El antecedente LIIGA: la cooperativa y el software libre

En el 2012 un grupo de estudiantes de la agrupación política "La Fuente" de la Facultad de Informática de la Universidad Nacional de La Plata, decidieron organizarse y delinear estrategias con el objetivo de construir un emprendimiento basado en el trabajo autogestionado. A este proyecto se lo denominó Laboratorio de Investigación en Informática de Graduados y Alumnos (LIIGA).

Gastón Menvielle, Nicolas Episcopo, Basilio A Hudz, Adan Mauri Ungaro, Emanuel Borda, Rodrigo Gil, Adriano Scazzolla, Sebastián Suarez Cores y Javier Benitez Alvarenga, fueron los impulsores de esta iniciativa puesto que contaban con experiencias previas vinculadas, principalmente, a la creación de proyectos informáticos, hardware y programación.

Este proyecto tenía como premisa y fundamento al movimiento GNU/Linux. Cabe señalar que GNU/Linux es la combinación del kernel Linux con el movimiento GNU, uno de los ejemplos más destacables del software libre en el mundo.

Tenemos que aclarar que se denomina Software Libre a aquellos programas informáticos que le dan a sus usuarios, por decisión explícita de sus programadores y diseñadores, el acceso al código fuente o código de programación original en que fueron fabricados, para que pueda copiar, modificar, personalizar y distribuirlo libremente. El término Software Libre se le atribuye al estadounidense Richard Stallman, quien fue fundador de la Free Software Foundation en la cual un número importante de desarrolladores expertos aspiraba a desarrollar un sistema operativo totalmente libre, que llamaron Proyecto GNU.

Este proyecto permitiría, a sus usuarios avanzados, colaborar con su desarrollo y perfeccionamiento, de modo gratuito y comunitario, yendo en contra de las empresas tradicionales de software, que celan el código fuente de sus

productos. Muchas de las presentaciones del Software Libre son gratis o cuestan lo equivalente a su distribución únicamente (y no al pago de derechos de autor).

Existe una tendencia importante, especialmente en países de nuestra región latinoamericana, a implementar en sus instituciones oficiales u organizaciones estatales solamente Software Libre, reemplazando así programas protegidos por derechos de autor que generan gastos anuales en renovación de licencias. Esto, además de ahorrar dinero, les brinda una mayor autonomía en el manejo de su información y les permite evitar riesgos a su soberanía, ya que el código libre de estas piezas de software puede ser adaptado gratuitamente a sus necesidades puntuales.

Ahora bien, en ese entonces, los integrantes de LIIGA, decidieron utilizar como conformación legal la modalidad de cooperativa de trabajo que obtuvo su matrícula hacia finales del año 2012. Sin embargo, la burocracia legal referida al mantenimiento de la cooperativa y los requisitos necesarios para lograr que permanezca activa, dificultaron que la misma pudiera funcionar de forma realmente efectiva. Por otro lado, un obstáculo importante fueron los costos económicos que se requerían para hacerla funcionar y los impuestos asociados. Costos de libros, asambleas varias, apertura de cuentas, dificultades para la obtención del CUIT, constituyeron, asimismo, algunos de los impedimentos que hicieron

que nunca se pudiera utilizar de forma efectiva la personería jurídica obtenida.

También, surgieron diferencias insalvables entre varios de los miembros de la cooperativa, a tal punto que cada vez que se realizaba algún intento de recuperación de la personería -como disponer de los papeles al día ya que nunca se presentó ninguno en tiempo y forma una vez obtenida la matrícula- los enconos personales dificultaron la tarea. Esto hizo que nunca se haya logrado aprovechar y dar uso real a la figura legal. **Actualmente según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social** INAES LIIGA tiene su matrícula suspendida.

Sin embargo, la experiencia de la cooperativa LIIGA, si bien tuvo una duración relativamente corta, sentó las bases para fundar posteriormente DevP.

Historia : conformación de DevP

La propuesta de DevP surge a partir de un proceso de reflexión y análisis sobre la experiencia de LIIGA de Gastón Menvielle, y Xavier Benitez Albarenga. A esta conversación, posteriormente, se sumó Mauro Fígari, profesional informático con una amplia experiencia en el desarrollo de proyectos. En este sentido, los integrantes de DevP sostienen que a partir de la experiencia obtenida en la conformación de una organización cooperativista -aunque no alcanzara su correcto funcionamiento- y de la llegada

de Mauro, emerge un proyecto superador y en el año 2015 se conforma DevP.

DevP: la software factory

DevP software a medida para terceros, es lo que en el ámbito de tecnología se conoce como Software Factory (Fábrica de software).

Una fábrica de software está formada por un equipo de profesionales especializado en últimas tecnologías y desarrollo de software, con la capacidad de comprender en detalle los procesos internos y externos de un cliente o servicio, interpretar los y transformarlos en funcionalidades, en software o sistema. Asimismo, deben poder implementar el sistema en tiempo y forma, entregarlo documentado y sin errores (alto nivel de calidad) y capacitar a los recursos humanos necesarios para su futura administración. Finalmente deben brindar el mantenimiento del producto u ofrecer un servicio con ese fin para asegurar el correcto funcionamiento del mismo.

En definitiva, una fábrica de software desarrolla soluciones tecnológicas capaces de dar respuesta de forma rápida y eficaz a las exigencias del cliente. En un contexto en el que el consumidor está en el centro de todas las decisiones, el software se ha convertido en una herramienta clave para asegurar la competitividad de cualquier negocio u organización. Es precisamente esta idea la que da lugar al nacimiento del concepto de Software Factory,

basado en la industrialización y la automatización de los procesos de producción.

Software a medida vs. software enlatado

Es necesario aclarar que el software a medida es el que se desarrolla para un fin específico y responde a procesos y/u operativa explícita de una organización, en contraposición al software estándar o “enlatado”, que es aquel que ya está desarrollado y listo para instalar y usar pero que, por lo general, no se adapta completamente a las necesidades del cliente.

Es decir, los enlatados, en el términos de software, son sistemas que se construyen para atacar una problemática en concreto y si bien son flexibles, no lo suficiente como para articular con sistemas ya implementados. Se trata de herramientas ya creadas, si tomamos el ejemplo de las herramientas, pensemos por ejemplo en un martillo: si necesitamos un martillo no hace falta inventarlo, ya está creado, lo tomamos y lo usamos. Los enlatados se utilizan para un público en general, no son muy costosos e incluyen mantenimiento y actualizaciones constantes.

En contraposición, Devp desarrolla software en función de las necesidades puntuales de cada clientes, es decir, se ataca la solución desde el momento cero mediante la personalización de la demanda y tomando nota de todos los requerimientos del sistema. Puede ser que se utilicen sistemas

ya creados, pero solamente si forman parte de la solución final. Si volvemos al ejemplo del martillo, un software a medida es como el diseño de una herramienta innovadora que no se encuentra en el mercado y que es necesaria para materializar una idea, requerimiento o necesidad.

Como ejemplo de producto enlatado podemos mencionar al sistema de administración y gestión contable Tango Software, desarrollado y comercializado como un producto con características y propiedades preestablecidas y con pocas o nulas posibilidades de hacer adaptaciones según las necesidades del cliente. Otro ejemplo es el gateway de pagos de Mercadolibre en tanto es licenciado como software de servicio a terceros para la gestión y cobranza de pagos, en este caso el cliente que adquiera dicha licencia solo podrá hacer usufructo de las funciones ya previamente preestablecidas. Otros ejemplos son todos los servicios que licencian empresas como Google, Microsoft entre otras, en todos los casos se adquiere una licencia de uso para un producto - Microsoft Office, Google Drive entre muchos- y no existe posibilidad de adaptar el software a las necesidades reales del cliente y/o tener acceso al código fuente.

Por otra parte, ejemplos de software a medida son los desarrollos de app mobile de Flux IT: App Galicia y tarjeta Naranja, y sitios de empresas como Movistar, Telecom, entre otros.

En conclusión podemos afirmar que cuando el cliente necesita de

características puntuales como la personalización, el diseño o prestaciones específicas, difícilmente son cubiertas por un enlatado y se debe recurrir a las software factory para realizarlo a medida.

Características del software a medida:

- Necesita tiempo para que se pueda desarrollar.
- Se desarrolla en función de las necesidades y requerimientos específicos del cliente.
- Es probable que pueda contener errores y se deba mejorar.
- Suele ser más caro que el software estándar.

Ventajas de un sistema a medida

1- La reducción de los gastos

Si bien el costo de adquirir programas de software a medida, en general, puede ser más caro que el software "enlatado", una vez que está en funcionamiento el costo de mantener las operaciones de la organización se reduce significativamente durante un largo período, lo cual conduce a ahorros que finalmente se traducen en beneficios. La mayoría de los programas de software personalizados tienen la capacidad de resolver eficientemente y simplificar problemas puntuales. Asimismo, la sistematización ayuda a reducir el gasto en las empresas. Finalmente, las soluciones de software están consideradas

como métodos efectivos con los que las empresas pueden reducir al mínimo los gastos y aumentar los beneficios.

2- Ahorro de tiempo

Estos programas, en cuestión de segundos o minutos, realizan procesos que podrían haber durado semanas o meses si fuesen realizados en forma manual. En el sector empresarial, las habilidades en la gestión del tiempo son esenciales. Al resolver los problemas de una manera más rápida y eficiente, el negocio puede llegar a aumentar su producción y optimizar los ingresos.

3- Garantía de calidad

Dado que estos programas rara vez cometen errores se consideran fiables y consistentes a la hora de producir resultados.

4- Facilidad de mantenimiento

Los programas de software a medida que se desarrollan cumpliendo los estándares de programación, pueden ser muy fáciles de mantener y actualizar. Un código bien escrito y documentado debe ser fácil de modificar.

Finalmente, cabe señalar que un proyecto de software a medida, en la mayoría de los casos, suele generar un impacto muy positivo en la empresa u organización para la cual fue desarrollado, debido a que ha sido diseñado y creado según las necesidades exactas de quién lo ha demandado. Pero para que el impacto sea positivo y se generen beneficios, es necesario que el proceso de desarrollo ocurra con orden, buenas prácticas y estándares que aseguren los tiempos prometidos,

los costos acordados y que cumpla con la función para la cual fue creado.

El proceso de desarrollo se denomina Ingeniería de Software y comprende las siguientes etapas:

1-Consultoría

Es el estudio estratégico del proyecto. La primera misión es entender lo que el cliente necesita, comprender su negocio y el contexto en el que tiene lugar. Luego continúa el proceso de cotización y de planificación.

2-Análisis

Es una de las etapas más importantes ya que hay que comprender completamente el problema a resolver y su contexto. Esto se traduce en un conjunto de requerimientos hechos por el usuario, indicando las distintas funcionalidades que desea que el sistema tenga. Es una etapa crítica en la que hay que invertir el tiempo que sea necesario y en la que se genera un documento de requerimientos.

3-Diseño y arquitectura

En esta etapa se analiza y se diseña en diagramas como será la solución al problema planteado. Una vez que se entiende lo que se va a desarrollar, se buscan las mejores herramientas (lenguajes de programación, base de datos, etc) desde el punto de vista técnico para lograr el producto final.

4-Desarrollo

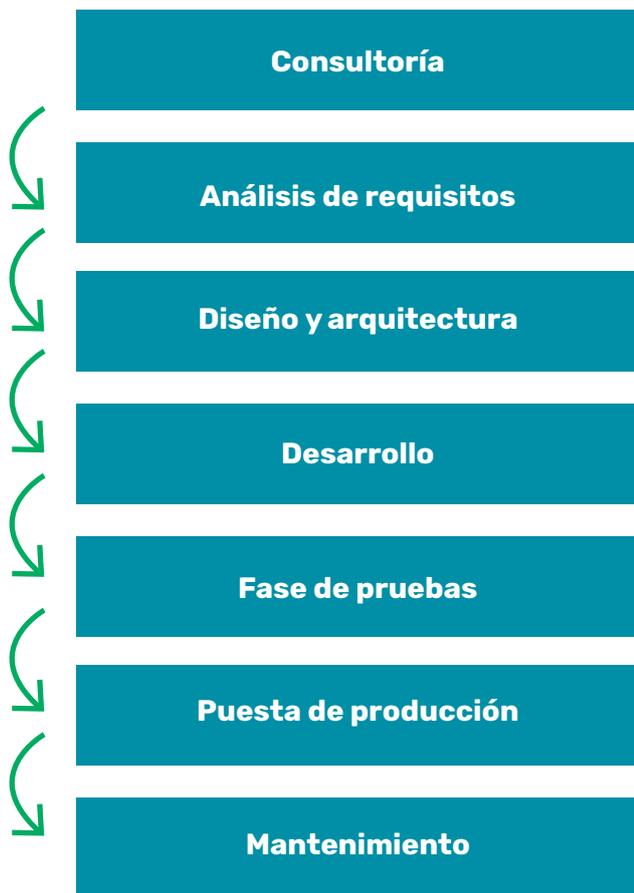
En esta etapa se construye la aplicación. El desarrollo se realiza por un equipo de programadores cuyo número depende de la complejidad del proyecto y plazos acordados con el cliente.

Es importante señalar que, si bien se suele usar en forma de sinónimos los términos desarrollador y programador, existen diferencias entre ambos perfiles. Por un lado, un desarrollador es aquel profesional que conoce y es capaz de realizar y comprender todas las etapas del desarrollo de software, entre las cuales se encuentra programar. Su función específica es planear, diseñar y desarrollar proyectos, ofrecer apoyo cuando se requiera resolver problemas técnicos de programa y hardware, proponer ideas y analizar los requerimientos para llevarlas a cabo. Es el responsable de hacer el seguimiento del progreso del desarrollo, ejecutar y dar mantenimiento a los proyectos de software realizados. Por otro lado, un programador (coder en inglés) es quién se dedica a la tarea de codificación (programar). Tiene delimitada su función: se responsabiliza en la creación del código.

A su vez, el desarrollador puede programar, pero normalmente delega esta tarea en los profesionales especializados. Además, posee conocimientos profesionales que le permiten plantear, analizar e implementar cualquier proyecto. Su responsabilidad es integral.

Asimismo, los desarrolladores de acuerdo a su antigüedad, experiencia, proactividad, conocimientos técnicos, necesidad de supervisión, respuesta a la presión, cumplimiento de plazos y relaciones interpersonales, se pueden clasificar en: juniors, semi seniors y seniors.

5- Fase de pruebas



Fases del desarrollo de software

Etapa de pruebas en la que hay que asegurarse de que no existan errores funcionales y que cada requerimiento indicado al principio del proyecto haya sido cubierto.

6-Puesta en producción

Es la instalación del sistema en los ambientes del cliente, normalmente desarrollo o test, certificación o piloto, y producción.

7-Mantenimiento

Es la modificación de un producto de software después de la entrega. Se pueden corregir errores, mejorar el rendimiento, u otros atributos.

Hoy e-commerce, mañana SaaS y PaaS

Ahora bien, Devp es una fábrica de software que está adquiriendo experiencia en el desarrollo de software destinado a las empresas de comercio electrónico, por ello necesitan captar clientes de este segmento de mercado. Los clientes de DevP son clientes individuales que adquieren sus productos de software y también grandes empresas de nivel nacional e internacional que tercerizan algunos de sus desarrollos.

Asimismo, de cara al futuro, les interesa generar espacio en el mercado del software as a service (SaaS) y plataformas a service (PaaS). El término software as a service, abreviado SaaS, también conocido por su traducción como software como servicio, hace referencia al software del que se dispone por medio de una conexión a Internet y que no está instalado de manera local. El proveedor del servicio proporciona tanto el hardware como el software y el cliente únicamente hace uso de las funciones del software. SaaS forma parte, por lo tanto, del cloud computing, una de las mayores áreas de desarrollo para las empresas.

El software como servicio se está consolidando como una atractiva solución en la nube en diferentes sectores y ofrece numerosas ventajas frente al software local, tanto para usuarios como para empresas:

- Rápida puesta en funcionamiento y prestación de servicios para clientes: en lugar de enviar paquetes de software y adjudicar licencias, el cliente simplemente se debe "conectar" para comenzar a trabajar.
- El mantenimiento por parte del proveedor

supone un alivio para los trabajadores: sobre todo para los departamentos de informática, que ya no se tienen que ocupar de instalaciones de software, licencias, actualizaciones o mantenimiento, sino que pueden destinar sus recursos a las tareas realmente importantes para la empresa.

- Sencilla integración de nuevos trabajadores: no es necesario asignar nuevas licencias o instalar software tras la incorporación de nuevos trabajadores. En la mayoría de los casos basta con realizar un nuevo registro en la herramienta web. Esto facilita que los empleados recién llegados pueden comenzar antes a desempeñar sus tareas.
- Utilización de los servicios desde diferentes dispositivos, fijos o móviles: el software ya no está ligado forzosamente a un puesto de trabajo. Con los datos de acceso los usuarios pueden utilizar las herramientas disponibles de manera móvil o desde otros sistemas. Esto también facilita considerablemente la posibilidad de trabajar desde casa.
- La arquitectura en la nube ofrece a todos los usuarios los mismos estándares de seguridad: gracias al almacenamiento descentralizado de todos los datos en un servidor en la nube, cada vez se producen menos pérdidas de datos debido a problemas locales de hardware o software. Además, las empresas de menor tamaño disfrutan de los mismos estándares de seguridad que las compañías de mayor envergadura.
- Las nuevas funciones y actualizaciones se implementan e integran consi-

derablemente más rápido: dado que el proveedor es quien ejecuta el software, siempre tiene control directo sobre él. De esta forma se garantiza que los servicios siempre estén actualizados.

- Orientación al usuario: a las empresas no se les aplica una tarifa fija, sino que pagan por usuario. En el pasado, las licencias de software eran a menudo demasiado caras para las empresas más pequeñas debido a su tamaño. Con las opciones de pago por usuario, las empresas gestionan sus gastos de una manera más eficiente.

A su vez, el PaaS, abreviatura de plataforma como servicio, es un término que hace referencia a un servicio en la nube a través del cual el proveedor proporciona al cliente un entorno de desarrollo, así como las herramientas necesarias para el desarrollo de nuevas aplicaciones. Por lo tanto, PaaS como servicio es especialmente útil para desarrolladores y empresas de software que desean crear y publicar nuevos programas o aplicaciones sin tener que ocuparse personalmente de la infraestructura necesaria. Los profesionales informáticos pueden alquilar una plataforma virtual en la que pueden desarrollar, probar y desplegar aplicaciones web para los usuarios.

Constitución legal

DevP, esta constituida como una **Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS)**. Según la AFIP es un tipo societario establecido por la Ley de Apoyo al

Capital Emprendedor sancionada en el año 2017 y modificada por el actual gobierno, que tiene como objetivo principal propiciar la actividad emprendedora y de generación de capital en el país, así como su expansión internacional.

La Sociedad por Acciones Simplificada permite constituir una sociedad de manera rápida y simple a menor costo, ya que la inscripción se realiza en sólo 24 horas utilizando un **Estatuto modelo**, desde el día hábil siguiente al de la presentación de la documentación correspondiente en el Registro Público. Y, además puede estar firmado digitalmente.

El trámite es simple y tiene menor costo otras formas societarias como las Sociedades Anónimas (SA) y las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) y sólo se necesita un capital mínimo de dos salarios mínimos vitales y móviles. Una SAS puede ser unipersonal y no requieren un número máximo de integrantes, es decir, no necesitas un socio para constituirla. Junto con la inscripción se obtiene la CUIT de forma automática. Los registros societarios y contables se pueden tener en formato digital.

En este sentido, tenemos que destacar que la posibilidad de constituirse como SAS, le permitió a los integrantes de DevP generar una solución rápida y cómoda a la forma legal de su nueva empresa, cuestión que tanto les había costado durante la experiencia de LIIGA.

Tenemos que señalar que en el futuro, desean constituirse como una Socie-

dad de Responsabilidad Limitada (SRL) cuestión que implica que cada integrante suscribe un capital determinado, y en caso de quiebra o deudas se responde con el capital aportado y no con los bienes de cada miembro que constituye la empresa.

Integrantes

DevP cuenta actualmente con once integrantes. Por un lado, tenemos los siete socios fundadores que se encuentran trabajando desde la creación del emprendimiento: Mauro Figari, Gastón Menvielle, Xavier Benítez Alvarenga, Milton Sosa, Dario Blancá, Maira Villarruvia y Tomás Barbieri. Con el paso del tiempo, se fueron sumando distintos perfiles y, hoy en día, bajo la figura de contrato de servicios están trabajando, Nicolás Ramírez, Nicolás Gamba, Joaquín Gamba y Luciano Puig.

Estructura interna

Evidentemente la experiencia transitada con la conformación de la cooperativa, sirvió para que los integrantes conversen y proyecten DevP de una forma más seria y organizada. DevP cuenta con tres áreas bien definidas en las cuales cada responsable tiene autonomía para trabajar y tomar decisiones. Sin embargo, es fundamental destacar dos cuestiones fundamentales, por un lado la concepción de funcionamiento corporativo horizontal que

posibilita la flexibilidad en los roles, por ello todos de alguna manera colaboran con las tareas, sin perder de vista cuales son las prioridades según las distintas áreas:

1- Comercial

2- Administrativa y de gestión

3- Productiva

En el área comercial se encuentran trabajando Tomas y Gastón, y principalmente este es el área que tiene la responsabilidad de dialogar y negociar con los clientes actuales y potenciales de DevP.

El área administrativa y de gestión es la encargada de realizar presupuestos, de aprobar o rechazar proyectos y de llevar la gestión diaria de la contabilidad de la empresa. Actualmente cuenta con un equipo abocado a la realización de dichas tareas a cargo de Xavier con el asesoramiento de una contadora pública contratada a tal efecto.

El área productiva se puede dividir a su vez en diferentes subáreas. Mauro y Maira son Project Manager de proyectos de desarrollos de software. Tenemos que aclarar que el Project Manager o líder de proyectos es la persona responsable de plantear y salvaguardar la ejecución acertada de los pasos para llevar a cabo un proyecto. En otras palabras, es el perfil que coordina el trabajo del equipo para cumplir los objetivos.

El Project Manager (PM) a diferencia de otros perfiles, no necesita un conocimiento puramente técnico sino más bien una serie de habilidades concretas que se van adquiriendo durante el ejercicio de la profesión, como por ejemplo la

capacidad de planificación, organización, coordinación y control de trabajo.

No debemos olvidar que las empresas vinculadas con los servicios informáticos se desempeñan en un contexto digital y en un mercado caracterizados por el dinamismo y el cambio, por lo tanto, requiere lógicas de trabajo flexibles. Las personas que ocupen el cargo de PM deben tener una visión global del proyecto.

Milton Sosa es el encargado de Infraestructura y Xavier del backend. En este área se encuentran también los diseñadores y programadores.

Es necesario en este punto, definir infraestructura y backend. Se le llama infraestructura al entramado de hardware y equipamiento que se requieren en emprendimiento informático, y abarca computadoras, servidores, cableado, entre otros elementos tecnológicos. El responsable de infraestructura es aquella persona que se encarga, por un lado, de garantizar la correcta instalación, mantenimiento y funcionamiento de todos los recursos tecnológicos, y por otro lado, de la entrega efectiva, oportuna y continua de servicios de soporte técnico y de usuario a las diferentes áreas de la empresa, manteniendo un enfoque de calidad, trabajo en equipo y servicio al cliente.

En las grandes empresas este es un cargo del tipo senior y el cual requiere de mucha experiencia y grandes competencias ya que de este perfil depende que todos los servicios puedan correr de manera eficiente.

Asimismo, se denomina backend

developer a aquellas personas que se encargan del desarrollo de componentes de software, es decir son los encargados de crear los componentes que encapsulan el sistema. Son responsables de todo lo que no se ve, lo que no está a la vista del usuario final. Estos profesionales dominan tecnologías como bases de datos, algoritmos, WebServices/REST y diversos frameworks de desarrollo entre muchas otras.

Ligada a esta definición, agregamos la de frontend developers. Se trata de aquellos profesionales que tienen a su cargo el desarrollo de la interfaz del usuario, es decir de lo que el usuario final va a ver al hacer uso del sistema. Son los encargados de crear las páginas, hacerlas atractivas, dinámicas y fáciles de utilizar y tienen experiencia en tecnologías de la WEB como HTML, CSS, JavaScript, pero también dominan tecnologías como Angular, JSF, React, Spring MVC, entre muchas otras. Estos desarrolladores suelen trabajar colaborativamente con diseñadores gráficos y multimediales.

Por último, tenemos que señalar que

para que un sistema de software de una relativa complejidad funcione, debe existir una comunicación e interacción eficiente entre quienes realizan el backend y el frontend de un sistema. De otra forma es casi imposible construir un producto viable.

En cuanto al funcionamiento de DevP, los socios sostuvieron que cuando necesitan tomar decisiones estratégicas para la empresa, se reúnen en asamblea y a través del voto definen los los items debatidos. Entre los socios, Gastón y Mauro, son considerados los referentes del emprendimiento. La empresa no cuenta con un estatuto que establezca los mecanismos y tiempos de convocatoria, la periodicidad y/o la modalidad de las mismas. Cada vez que surge un tema estratégico, los socios tienen la potestad de convocar a una asamblea.

Organigrama dinámico: la asamblea manda, la flexibilidad reina

Como se puede observar en el organigrama de DevP se representan las tres áreas



Organigrama dinámico: la asamblea manda, la flexibilidad reina

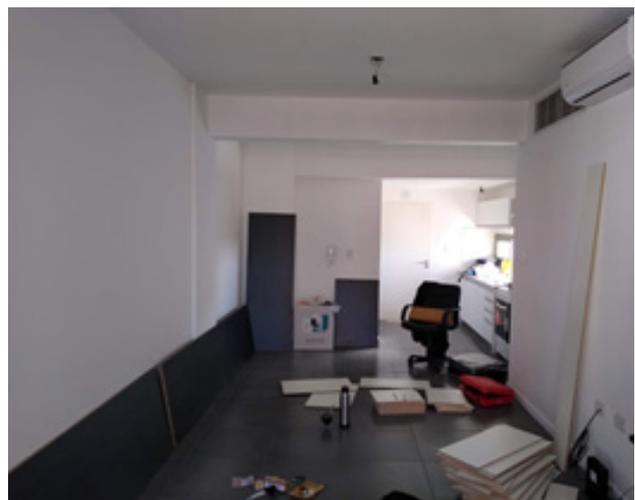
anteriormente mencionadas: la comercial, la administrativa/gestión y la productiva. Sin embargo, hay que destacar que si bien existe esta división y cada área tiende a profesionalizarse, no tienen actualmente un organigrama clásico, establecido según jerarquías como en una empresa tradicional. En este sentido, cada socio de la empresa además de desarrollar y codificar (programar), es el encargado de dirigir una -o algunas- de las áreas de trabajo anteriormente mencionadas. Cada una de estas áreas tiene su responsable y toma decisiones autónomas respecto al funcionamiento y cuando, por la relevancia de un proyecto o tarea, es necesario tomar decisiones que impliquen a las tres áreas, todos los socios se reúnen en una asamblea y votan para definir las diferentes problemáticas.

La filosofía de los integrantes de DevP es tratar que las decisiones sean consensuadas para evitar fricciones y problemas. Para esta dinámica de funcionamiento no tienen establecidos protocolos o documentación para la toma de decisiones y por tanto, muchas veces, temas que ya parecían resueltos, deben volver a revisarse. Según dice Xavier Benitez Alvarenga -a cargo del área administrativa- todavía existe o se usa la lógica de la "rosca política" para dirimir situaciones. Sin embargo también sostiene que están comenzando a caminar el proceso de profesionalización y estandarización de procesos. Las formas de transitar la militancia política, en este caso, se trasladan al funcionamiento del

emprendimiento y veremos, más adelante, que constituyen parte de la cultura de la organización.

Por último y no menos importante hay que destacar que la lógica de gestión/administración de empresas startup (empresas de reciente creación) es porosa en tanto todos los miembros hacen todo, desde la comunicación hasta la producción de sistema implicando que los límites entre áreas sean difusos.

Algunas fotos de los integrantes de la pyme en la oficina antes de la pandemia





Análisis del entorno competitivo: Porter y el modelo de las cinco fuerzas.

Michael Porter hace referencia a un modelo para analizar la competencia dentro de una industria y desarrollar una estrategia de negocio.

Este modelo, como lo establecimos en la Memoria, está integrado por las siguientes leyes: la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores. Estas fuerzas determinan la

intensidad de la competencia y rivalidad en un industria, y por lo tanto cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Analizamos DevP con esta herramienta y obtuvimos los siguientes resultados:

Rivalidad entre los competidores

Señalamos más arriba que Devp es una fábrica de software con experiencia en el desarrollo de software destinado a las empresas de comercio electrónico, por ello desean captar clientes de este segmento de mercado. Los clientes de DevP son pymes que adquieren sus productos

de software a medida y también grandes empresas de nivel nacional e internacional que tercerizan algunos de sus desarrollos.

Asimismo, a los socios de DevP les interesa abrirse camino en un nuevo segmento del mercado del software: el software as a service (SaaS) y plataformas a service (PaaS).

En principio señalamos que las grandes empresas multinacionales dedicadas, entre otras cosas, al desarrollo de software a medida no constituyen la competencia directa de DevP, su tamaño, diversificación, recursos, cantidad de profesionales directos o tercerizados, reputación de marca, experiencia, entre otros, hace imposible la competencia con ellos. El segmento de mercado en el que se mueven estas empresas, es inaccesible para DevP. Por ejemplo, integran el mercado de las grandes empresas: Globant y Accenture.

Por otra parte, a nivel regional existe Flux IT, que es una empresa argentina, de mediana estructura, muy organizada, consolidada y de referencia en el sector. Podemos afirmar en este sentido que se encuentra varios escalones por encima de DevP.

Sin embargo, hay que destacar que estas empresas, en ciertas circunstancias, realizan subcontratación de pymes para la terciarización de una o más etapas de un proyecto, es decir, en última instancia, las grandes se dedican a la coordinación integral del proyecto y pueden requerir los servicios de DevP, en este caso dicha empresa adquiere el carácter de cliente. A partir de las entrevistas realizadas con los

socios de DevP y el análisis de empresas de envergadura similar, consideramos que la competencia directa de DevP son aquellas pymes que disputan clientes similares.

Entonces, como competencia directa podemos señalar a la empresa Pay per TIC que se encuentra en el mismo segmento de mercado y desarrolla software para el procesamiento de pagos. Otra empresa competidora es la platense Julasoft la cual, si bien tiene proyectos diversificados, lleva a cabo también -en menor medida- proyectos para procesamiento de pago.

Devsar, también es competencia y se puede clasificar como una pequeña empresa muy consolidada, que se dedica al desarrollo de apps a medida y desarrollos web, productos igualmente realizados por DevP.

Por último cabe una especial mención a algunas empresas que conforman el Polo IT de La Plata, si bien, en su mayoría son empresas de corta edad y con la misma cantidad de socios que DevP, se pueden caracterizar como start ups que luchan por el reconocimiento y la permanencia y representan una competencia directa para DevP.

Actualmente las empresas activas que conforman el Polo IT son: Softek, Celerative, QK Studio, Alconda, Arizon, Devsar, Frelologic, Frontini, Intrabytes, La Plata Notebooks, Quales Group, QwertySoft, Snappler, Snoop Consulting, Tecnoap, Trafteco, Xaver, Yun, Oxlot, Blue Drfat, Bigenia, Hexacta, Info Gestion, NanLabs, Oxalde, Tinb Sys, Boostnet, Intive FDV, Dédalo, entre otras.

A nivel nacional, en un estudio que citamos más adelante, se demuestra que las microempresas de servicios tecnológicos (hasta 9 trabajadores) representan el 73% del mercado y las pequeñas (de 10 a 50 empleados) representan el 21 % del mercado, entre ambas representan un total del 98 %. Estos datos dan cuenta del dinamismo de los emprendimientos vinculados al software y de que muchas iniciativas son llevadas a cabo por jóvenes emprendedores.

Entonces, este segmento de mercado se caracteriza como altamente competitivo y homogéneo, es decir existen numerosas empresas que compiten por los clientes disponibles por lo tanto es necesario llevar adelante fuertes estrategias de comunicación para construir una marca fuerte y diferenciarse de la competencia.

Por otro lado, si bien los trabajadores informáticos freelances pueden ser entendidos como competidores, no tienen capacidad para dar respuesta a la totalidad de los procesos que implican la producción de un software.

El poder de los clientes

En principio queremos hacer algunas consideraciones vinculadas a los clientes. Los clientes son la razón de ser de toda empresa y obviamente, sin clientes no existe empresa alguna. La rentabilidad se genera a través de las ventas y las ventas la generan los clientes, por lo tanto sin clientes no hay rentabilidad. En este sentido, una

clientela fiel y estable constituye el activo más importante de cualquier empresa. Para DevP además, la relación con los clientes es de doble beneficio: el emprendimiento del cliente crece con los productos desarrollados por DevP y DevP crece con ellos.

En lo que respecta al segmento de mercado de desarrollo de software en el que está inserta DevP, los clientes tienen una gran capacidad de negociación al momento de contratar los servicios de las empresas, ya que en la actualidad existen una gran cantidad de emprendimientos que ofrecen servicios de similares características.

Esto le permite a los clientes elegir entre varias empresas, informarse sobre los servicios ofrecidos, la calidad, los costos y los tiempos que demandan para construir el software e incluso pueden consultar con otros clientes sobre la experiencia de consumo y sobre el producto final.

Productos sustitutos

Se denomina producto sustituto al que puede reemplazar a aquel producido por una empresa determinada y que cumple la misma función pero que presenta características diferentes. En este caso los productos sustitutos para una empresa de desarrollo de software a medida son los softwares genéricos o “enlatados” o de manera más elemental, la antigua utilización de aplicaciones tipo hojas de cálculo para llevar adelante el control de las diversas actividades que lleva adelante una empresa.

De esta manera, podemos decir que la empresa se dedica a satisfacer necesidades altamente personalizadas para los clientes que la contratan en detrimento de otras opciones más genéricas que el mercado ofrece. Es decir, los productos sustitutos no constituyen un factor relevante para DevP.

El poder de los proveedores

Los insumos claves de DevP son los productos vinculados al hardware, es decir computadoras, servidores, teclados y dispositivos tecnológicos varios y el servicio de Internet.

Con respecto a los productos de hardware, los integrantes de la empresa coinciden en que no existe actualmente una relación de dependencia puntual y específica para con ningún proveedor, dado que existe una gran variedad de ofertas en el mercado.

En cuanto a la contratación de los servicios, el principal problema es Internet (Fibertel) que suele ser deficiente y está brindado por pocas empresas, esto presenta una gran problemática ya que este servicio y su calidad son fundamentales en la producción de software. También contratan un servicio de hosting para los productos de la empresa, servicio para mantener el dominio.ar, servicio web y software para la administración de equipos de proyectos y servicio para tener repositorios de los proyectos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores en la industria es muy alta. En principio porque comenzar un emprendimiento de estas características no necesita de grandes inversiones de capital. En general los emprendedores cuando comienzan utilizan sus insumos personales para poner en marcha el negocio y luego cuando la empresa crece y comienza a generar rentabilidad, se hacen inversiones de hardware específico.

Asimismo, tampoco necesitan de grandes instalaciones donde ubicarse para trabajar. Los integrantes de DevP habían alquilado un departamento para utilizar como oficina pero que como consecuencia de la pandemia tuvieron que rescindir el contrato correspondiente.

También, la situación de los profesionales de la informática hace que sea relativamente fácil iniciar una empresa, pueden comenzar a trabajar antes de recibirse y no necesitan matrícula. La gran demanda de productos tecnológicos en el mundo en que vivimos hace que estas empresas surjan cada vez con mayor asiduidad.

En este caso, además, la entrada de nuevos competidores está favorecida porque no sólo, no existen barreras de entrada para las nuevas empresas sino que desde hace algunos años se dictaron leyes que benefician este tipo de emprendimiento. A saber: -Ley de promoción de la industria del

Software, Régimen de promoción de la Economía del Conocimiento-Ley 27506 y Ley de Economía del Conocimiento.

La Ley de promoción de la industria del Software-Ley 25922 fue promulgada en 2004 -durante el gobierno de Néstor Kirchner-, y luego fue ratificada y ampliada en 2013. Tuvo como objetivo principal incentivar al sector con beneficios fiscales de distinto tipo: reducción de contribuciones patronales (70%) y del 60% en el monto total del impuesto a las ganancias, siempre y cuando un alto porcentaje de las actividades de la empresa (más del 80% al principio y 50% según la ley de 2014) estuvieran destinadas al sector de software y servicios informáticos.

Cabe señalar que, durante más de 15 años, esta ley ha otorgado beneficios al sector, contribuyendo al crecimiento de la actividad, el empleo y las exportaciones de esta industria.

Esta ley fue reemplazada por el **Régimen de promoción de la Economía del Conocimiento-Ley 27506 publicada en junio de 2019** que define a las actividades económicas que hacen uso del know how -el saber cómo- y la digitalización de la información apoyándose en los avances de la ciencia y de las tecnologías para la obtención y prestación de bienes, servicios y/o mejoras de procesos. Más precisamente, el proyecto se orienta a la promoción de las siguientes actividades:

- Software y servicios informáticos y digitales

- Producción y postproducción audiovisual.
- Biotecnología, bioeconomía, biología, bioquímica, microbiología, bioinformática, biología molecular, nanotecnología e ingeniería genética, geotecnología y sus ensayos y análisis.
- Servicios geológicos y de prospección y servicios relacionados con la electrónica y las comunicaciones.
- Servicios profesionales de exportación.
- Nanotecnología y nanociencia.
- Industria aeroespacial y satelital, tecnologías espaciales.
- Fabricación, puesta a punto, mantenimiento e introducción de bienes y servicios orientados a soluciones, procesos digitales y de automatización en la producción (inteligencia artificial, robótica e internet industrial, internet de las cosas, sensores, manufactura aditiva, realidad aumentada y virtual y simulación para industria 4.0).
- Ingeniería, ciencias exactas y naturales, ciencias agropecuarias y ciencias médicas vinculadas a tareas de investigación y desarrollo experimental.

En julio de 2020, la Cámara de Diputados de la Nación dio media sanción al proyecto de Ley de Economía del Conocimiento que modifica la ley denominada "Régimen de promoción de la Economía del Conocimiento"-Ley 27506 que el marzo había aprobado y reglamentado en el segundo semestre de 2019 pero que quedó inactiva cuando se aprobó la ley de emergencia en diciembre de 2019.

El principal cambio que presenta la nueva ley -que deberá pasar por el Senado- es el beneficio para las micro, pequeñas y medianas empresas. Además, se sumó la perspectiva de género, dado que la nueva ley beneficiará, especialmente, a las empresas que incorporen a sus estructuras mujeres, discapacitados y personas transgénero.

La nueva ley apunta a facilitar el acceso de las pymes al régimen de promoción. La condición es que el 70% de su facturación total durante el último año se genere a partir de estas actividades.

Uno de los beneficios es que las empresas puedan convertir en un bono de crédito fiscal transferible, por una única vez, el 70% de las contribuciones patronales que hayan pagado al sistema de seguridad social. Ese porcentaje podrá subir al 80% en el caso que las empresas contraten mujeres, personas transexuales y personas con discapacidad, entre otras.

Además se estipula una reducción del 60% en el monto total del impuesto a las Ganancias y la creación de un "Fondo Fiduciario para la Promoción de la Economía de Conocimiento" y de un "Consejo Consultivo del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento".

Por otra parte, en comisión se incorporó un límite al empleo extranjero para evitar la radicación de empresas en la Argentina que prioricen a trabajadores que vivan en otros países.

Más especificaciones de la nueva ley

Es pertinente señalar, a modo de resumen, los principales acontecimientos que se sucedieron para obtener la actual ley: 1-En febrero del corriente año (2020), la gestión actual envió al Congreso el proyecto de reforma a la norma impulsada durante la gestión de Mauricio Macri, que había logrado su promulgación por unanimidad en el Senado en el año 2019.

2-La administración del Presidente Alberto Fernández -actual oficialismo- consideró que esa ley dejaba afuera a las pequeñas y medianas firmas y que, además, contemplaba un costo fiscal diseñado antes de la profundización de la crisis

3-En este marco, frenó su vigencia, al tiempo que la Secretaría del Conocimiento, encabezada por María Apólito, comenzó el trazado del nuevo borrador del que participaron también otras dependencias del Ministerio de Desarrollo Productivo.

En junio de 2020 el proyecto de reforma enviado por actual oficialismo fue aprobado con 246 votos a favor y dos en contra quedando definidos entonces los beneficios y obligaciones de las empresas para poder hacer usufructo:

1-Requisitos más flexibles para que puedan acceder las pequeñas y medianas empresas a los beneficios de la ley. Antes era más complejo el acceso. 2-Para poder beneficiarse con la ley las empresas deben cumplir con al menos dos (2) requisitos de los tres estipulados:

a-El 70% de su facturación debe originarse por las actividades promovidas o

acreditar el uso de tales disciplinas para agregar valor o innovación en productos, servicios y procesos. Esto es obligatorio para las firmas que ofrezcan “servicios profesionales”

b-Invertir en capacitación de empleados dedicados a las actividades por el 3%, 5% u 8% de su masa salarial según sean micro, medianas o grandes empresas. Y desembolsar en investigación y desarrollo un monto similar al 1%, 2% o 3% de su facturación, de acuerdo a las categorías antes mencionadas

c-Exportar bienes o servicios del conocimiento por el 4%, 10% o 13% del total de sus ingresos de acuerdo también al tamaño de la organización

3-Las empresas que deseen mantenerse en el régimen de promoción deberán demostrar cada dos años que incrementaron al menos 0,5% su inversión en I+D (investigación más desarrollo), 1% en capacitación y 1,5% en exportaciones. Esto no estaba contemplado en la norma original.

4-Establece una quita de 60% en el monto total de Ganancias, tanto para las ganancias obtenidas en territorio nacional como en el extranjero. En la ley original el beneficio era del 15 por ciento.

5-Las firmas adheridas que generen operaciones de exportación no serán pasibles de retenciones y percepciones del IVA.

6-Las firmas que apliquen a la ley podrán convertir en un bono de crédito fiscal (transferible por única vez) del 70% de las contribuciones a los sistemas de salud

y jubilación por los empleados dedicados a las actividades promovidas. Antes era por 1,6 veces el total de aportes de toda la dotación y dos veces para el caso de los profesionales con título de doctor.

7-Se otorga un bono fiscal del 80 por ciento para aquellas empresas que den empleo en el interior del país y centros alejados de las grandes urbes; además este incentivo se extiende a las firmas que contratan profesionales mujeres, personas con discapacidad, expertos con estudios de posgrado en carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), y beneficiarios de planes sociales.

8-Se crea el Fondo Fiduciario para la Promoción de la Economía del Conocimiento (FONPEC), que consistirá en un fideicomiso con el aporte del 4% de los beneficios que cedan las firmas adheridas. Se usará para promoción de Pymes y startups, programas de capacitación y actividades para incentivar la industria del conocimiento.

9-La nueva ley fija la creación de un Consejo Consultivo, compuesto por instituciones del sistema científico y tecnológico que aportarán su opinión en los casos en que surjan discrepancias sobre la pertinencia de incorporar alguna empresa al régimen.

En la ley anterior las empresas debían poder demostrar que al menos el 70 por ciento de su facturación estaba relacionada de forma directa con lo que la ley define como actividades de la economía del conocimiento, dejando afuera especialmente a PYMES de software y

electrónica. La ley actual en cambio dice ahora que las microempresas con menos de tres años de antigüedad pueden aplicar si acreditan que desarrollan en algunas de las actividades promovidas. Sin embargo, a los cuatro años de inscripción deberán cumplir con todos los requisitos.

Como desventajas podemos señalar que: 1-Se crea un cupo fiscal mencionado en la ley que es implementado a partir del segundo año. Este cupo será distribuido entre las firmas participantes según los criterios que realizará la Autoridad de Aplicación.

Cabe señalar que la Cámara de la Industria Argentina del Software acompañó todas las iniciativas de ley de promoción de la industria del software en el país.

Finalmente, es importante destacar que otra de las ventajas que tienen las empresas de este sector es que las barreras de salida no son altas. Es decir, salir de este negocio no implica grandes complicaciones, en el sentido de que no necesitan una gran infraestructura edilicia, ni importantes stock de insumos. Salir del negocio es relativamente fácil.

Desarrollo del Modelo Canvas

1.Propuesta de valor

DevP desarrolla sistemas informáticos a la medida de las necesidades específicas del proyecto/emprendimiento de sus clientes. Su actividad se centra cada vez más en el desarrollo de software destinado a las empresas de comercio electrónico

puesto que han adquirido experiencia en esa tarea. Además, les interesa generar espacio en el mercado del software as a service (SaaS) y plataformas a service (PaaS), explicadas anteriormente.

Su propuesta incluye una comunicación permanente y fluida con sus clientes con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como dicen los dueños del emprendimiento, en realidad DevP no desarrolla software a medida sino que "ofrece soluciones a los problemas de sus clientes".

Asimismo, se centra en el valor de la palabra, su prioridad es cumplir con el compromiso asumido con sus clientes tanto en el respeto de los plazos pactados como en la calidad del producto. Los clientes, entonces, obtienen exactamente aquello que quieren y necesitan para el desarrollo óptimo de su negocio, en los plazos establecidos y con la calidad correspondiente.

2.Clientes

Los principales clientes de Devp son otras empresas pymes que tienen como actividad principal el e-commerce, gateway de pagos y desarrollo. En este punto tenemos que explicar que se denomina gateway de pagos al sistema encargado de efectuar la transmisión de los datos de las compras realizadas en las tiendas online. Envía los datos de la tarjeta utilizada para abonar un producto determinado a los bancos emisores para obtener un retorno/respuesta sobre la continuación del proceso de compra o su cancelación. Asimismo, es el encargado

de aplicar criptografía por sobre la información que se transmite en todo el tramo de la comunicación a fin de proteger la información del cliente. Podemos decir que es el equivalente a un posnet físico cuando realizamos una transacción con tarjeta de crédito o débito en un comercio.

Clientes principales

-ITBN S.A: para esta empresa DevP analiza y desarrolla para un proyecto que se llama easy commerce tech (comercio electrónico)

-Axum: es una empresa que se dedica principalmente al desarrollo de software a medida. Puede caracterizarse como una empresa mediana.

-GyL Group: es una empresa 100% Argentina con presencia en Buenos Aires, Paraguay, Uruguay, Brasil, España y Estados Unidos. La empresa ofrece un interesante rango de soluciones tecnológicas que van desde la administración pública, banking y finanzas, salud digital, ciudades inteligentes, agricultura de precisión hasta retail, entre otros.

-PayperTic: es una empresa que se dedica al procesamiento de pagos para terceros, trabaja con grandes clientes, Mastercard, Visa, Pago fácil, Rapipago, entre otros.

3. Canales

Los canales de comunicación sirven fundamentalmente para que los clientes puedan evaluar la propuesta de valor de la empresa, comparar con otras y decidir si contratan sus productos y servicios.

DevP tiene como canal principal de co-

municación con sus clientes el contacto directo, en el mundo del software es muy importante la recomendación de unos clientes a otros, por ello es fundamental, el compromiso y el cumplimiento óptimo de los acuerdos establecidos con los clientes, para convertirlos en clientes sumamente satisfechos capaces de hacer una recomendación positiva.

También poseen una página web a través de la cual se muestran los productos y servicios ofrecidos y realizados poniendo un especial énfasis en los clientes. La página web tiene un chat pero no lo gestionan. Por otro lado, la empresa no hace un uso estratégico en las redes sociales -Linkedin y Facebook- las cuales se hallan sin gestión ni actualización.

Cuentan además con un mail institucional para comunicarse con sus clientes.

Asimismo, antes de la pandemia podían organizar encuentros presenciales con sus clientes actuales y potenciales en la oficina de desarrollo, cuestión que en este momento es imposible. Tienen continuidad con las entrevistas y contactos virtuales (WhatsApp, Zoom, Google Meets) con el objetivo de conocer en profundidad al nuevo cliente, interactuar con el actual y acordar los términos del proyecto y el seguimiento del mismo.

Cabe señalar, asimismo, que los desarrollos de software se entregan de forma online en servidores propios o directamente en los servidores de los clientes.

4. Relación con los clientes.

DevP hace especial hincapié en la importancia de sostener una relación dialógica y horizontal con los clientes. Por supuesto que desarrollar a medida, es desarrollar para las necesidades específicas de un cliente, sin un buen diálogo es imposible definir con exactitud cuáles son las funcionalidades que hay que lograr en un determinado desarrollo. La idea es que si con su trabajo favorecen el crecimiento de las empresas y proyectos de sus clientes, DevP también se verá favorecida por esta situación.

DevP en realidad no le ofrece desarrollo de software, como señalamos anteriormente, sino soluciones a los problemas de los clientes, y están interesados sobre todo, según las palabras de Gastón en aquellos clientes que "aman sus proyectos".

Es necesario destacar que el vínculo con muchos clientes está dado, también, por los contactos políticos que pueden establecer dentro de las administraciones vinculadas al peronismo.

En este punto adelantamos que DevP no dispone de profesionales ni de estrategias destinadas a la planificación de la comunicación, no porque no comprendan su importancia, sino porque carecen de los recursos económicos necesarios.

5. Fuentes de ingresos

Los principales ingresos de Devp provienen de forma casi exclusiva del desarrollo de soluciones y como ingreso complementario cuenta con los

servicios de mantenimiento de los desarrollos realizados e implementados.

Los socios de DevP están considerando en el mediano plazo, generar ingresos fijos, con desarrollos de sistemas como servicio y con el mantenimiento de sistemas.

6. Recursos Clave

En cuanto a los recursos estratégicos para el correcto funcionamiento de la empresa se destaca principalmente el recurso humano, ya que se requiere en forma permanente un personal altamente calificado ante las tecnologías cambiantes de la industria informática.

En este punto hay que destacar que si bien, los profesionales informáticos tienen la ventaja de poder trabajar sin haber completado su graduación universitaria, se transforma en una desventaja cuando demoran por tiempos muy prolongados la obtención del título terciario o universitario.

Un segundo recurso significativo para la empresa es el financiero, el cual actualmente es limitado y no permite por tanto una mayor flexibilidad a la hora de tomar una dirección u estrategia de trabajo puntual.

En cuanto a los recursos físicos y por la naturaleza del trabajo que realizan - no se requiere de equipamiento especial ni suministros muy específicos, ya que la empresa no necesita de ninguno puntual más allá de Internet, computadoras y servidores.

Puede ocurrir que de acuerdo a la naturaleza del proyecto a desarrollar, se necesite algún tipo de hardware

y software específico como por ejemplo una computadora Apple.

Con respecto a la contratación de recursos humanos en el ámbito laboral de desarrollo de sistemas se prioriza más que un título, que la persona cuente con una diversidad de cualidades para el puesto. Estas cualidades son: capacidad analítica, trabajo en equipo, capacidad para resolver problemas, entre otras. Un ejemplo de esto se puede ver cuando las empresas revisan el sitio Github del potencial aplicante a un puesto de trabajo, en dicho sitio se ven las competencias de quién aplica.

7. Actividades Claves.

La actividad central de Devp consiste en el desarrollo, implementación y mantenimiento de software a la medida de sus clientes.

8. Socios clave

El principal socio estratégico de Devp es la empresa Axum (señalada más arriba también como cliente) junto con la la cual está por lanzar una plataforma online denominada E Commerce Tech, en cual ambas empresas son socias. Los desarrollos efectuados con esta empresa les está dando la experiencia necesaria y la oportunidad de hacerse fuertes en el segmento de mercado destinado al comercio electrónico.

9. Estructura de costos

La estructura de costos de DevP se puede caracterizar en dos momentos:
1-Antes de la pandemia el emprendimiento

soportaba los siguientes costos fijos:

-Alquiler de oficina.

-Pago de servicios: luz, agua, gas, expensas, internet.

-Honorarios de contador que se encarga de la administración contable de la empresa.

-Impuestos correspondientes a la SAS.

-Abono de sueldos (en forma de contratos)

-Wiroos: servicio de hosting para los productos de la empresa

-Nic.Ar:servicioparamantenereldominio.ar

-Asana: servicio web y software para la búsqueda de clientes del sector IT

-Gitlab: Servicio para tener repositorios de los proyectos.

-En cuanto al hardware, existe un mix, algunos equipos pertenecen al emprendimiento y otros son propiedad de los socios y del personal contratado.

Según lo que nos comentan los socios, el margen de ganancia que queda entre los costos y los beneficios es bajo. Alcanza para mantener la empresa funcionando pero no para hacer reinversión en equipamiento.

En referencia a los costos variables, como no trabajan con hardware específico, existen pocos gastos. El equipamiento de trabajo para el desarrollo de sistemas informáticos es altamente durable.

2-En pandemia:

-Rescindieron el contrato de alquiler por lo tanto los costos en servicios tampoco se abonan, sino que consumen los que corresponden a los domicilios particulares (luz, agua, gas, internet). Los demás gastos permanecen igual.

Es necesario destacar que cada cliente por el proyecto paga a DevP los servicios de:

-Amazon Web Services: infraestructura para desplegar proyectos de software.

Desarrollo de herramienta FODA

La matriz FODA hace referencia a cuatro situaciones específicas de una

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Es una empresa joven cuyos integrantes están abiertos a nuevos desafíos. - Hay valores compartidos en cuanto a la organización y la forma de concebir el trabajo: siempre desde lo horizontal, colectivo y colaborativo. - Los integrantes del equipo tienen experiencia en la dirección equipos de trabajo y en negociación con diversos actores. - Fuerte compromiso con la empresa por parte de los miembros del equipo. - Existe un manejo integral de lo que implica el desarrollo de un software (Ingeniería de software) - Lograron construir un organigrama. 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos financieros limitados. -No hay una estrategia de comunicación integral: interna y externa. -La gran mayoría de los integrantes del emprendimiento retrasa la finalización de la carrera. -Falta de profesionales de la comunicación -y estructura- que puedan planificar la comunicación, incluyendo estrategias para posicionar a la empresa y para captar/ fidelizar clientes. -La empresa tiene una identidad corporativa definida , pero no la hace visible. -No están adecuados a la ley nacional de software -Problemas en la toma de decisiones. -Aunque la empresa se está consolidando, todavía cuesta implementar un modelo de negocios que haga sustentable a la empresa.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Gran crecimiento del polo tecnológico en la ciudad de La Plata. -Con motivo de la pandemia y el ASPO, ha producido un crecimiento sumamente acelerado de las demandas de tecnología vinculada al e-commerce y gateway de pagos, segmentos de mercado en los cuales están enfocados. -Posibilidad de trabajar con clientes de otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> -Competencia con empresas de mayor experiencia y recursos. -Posibilidad de entrada de nuevos competidores.

Cuadro 3

organización o empresa: las fortalezas y debilidades que corresponden a la situación interna, propia de la empresa y las oportunidades y amenazas, vinculadas con la situación externa o el contexto del emprendimiento. Esta herramienta nos permite realizar un análisis cualitativo profundo y nos otorga una visión integral de la empresa. A su vez, habilita a pensar y trazar estrategias de acuerdo a la información obtenida.

Al cruzar la información podemos por ejemplo combinar las oportunidades y amenazas para conocer cuales son las potencialidades de la empresa y los caminos a seguir. Por otro lado, al cruzar amenazas y debilidades se pueden observar las limitaciones de la organización, las cuales constituyen una advertencia sobre aquello que hay que corregir o evitar.

La combinación de las fortalezas y las amenazas suponen los riesgos, mientras que la combinación de las debilidades y las oportunidades marcan los desafíos (Ver cuadro 3).

Caracterización del mercado de servicio de software

Podemos caracterizar al mercado de servicios informáticos como dinámico, cambiante y en constante evolución por sus características propias. En este sentido, Devp se encuentra en un sector del mercado que mantiene un crecimiento sostenido desde hace varios años y las

principales razones de esta situación son:

-La implementación de dispositivos tecnológicos innovadores que demandan el desarrollo de tecnologías para su funcionamiento.

-Toda industria y empresa de servicios tiene la necesidad de modernizarse para enfrentar las nuevas demandas de los consumidores, mediante la incorporación de nuevas tecnologías.

-Posibilidades de trabajar globalmente desde Argentina sin grandes costos operativos.

-Los servicios financieros y fintech son grandes impulsores del sector de servicios informáticos.

-El sector de servicios informáticos es transversal a cualquier industria, esto permite que se puedan realizar proyectos de casi cualquier tipo y naturaleza. En la actualidad toda empresa ya sea privada o pública, del ámbito comercial o científico utiliza software para lograr sus objetivos.

Por ejemplo en el ámbito del periodismo se está haciendo fuerte una tendencia que se la conoce como periodismo de datos o periodismo asistido por computadoras.

-Argentina cuenta con excelentes profesionales en el área de desarrollo, muchos de ellos formados en las universidades públicas y gratuitas que afortunadamente existen en nuestro país.

Para comprender con mayor profundidad esta información, podemos tomar como primera variable de análisis del empleo. En este sentido, según el último

informe disponible del **Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de Argentina** dependiente de la **Cámara de la Industria del Software Argentina** “el empleo (es) la variable de mayor sustento para entender el crecimiento del sector y su potencialidad, ha aumentado un 47,8% entre 2009 y 2018, a una tasa anual acumulativa del 4,4%. A modo de comparación, el empleo registrado de todo el sector privado entre ambos años creció un 11,4% a una tasa anual acumulativa del 1,2%”.

A su vez, el informe sostiene que a pesar de las dinámicas de la economía argentina el sector ha crecido de forma sostenida y afirma que:

A pesar de la crisis de 2008-2009 y las recientes devaluaciones de principios de 2014, finales de 2015 y 2018, las ventas del sector medidas en dólares aumentaron en los últimos diez años un 2,9% acumulativo anual.

Por su parte, durante los últimos diez años los ingresos desde el exterior crecieron a una tasa anual del 7,2% en promedio. Como referencia, los ingresos desde el exterior para la cuenta de servicios de todo el país crecieron un 3,3% acumulado anual durante el mismo período (Balanza de Pagos - INDEC).

Otro factor que nos permite entender al sector informático y su dinámica propia es su capacidad exportadora, este sector es muy afín a la exportación de sus servicios ya que no requiere de gran trabajo al respecto.

En el siguiente gráfico podemos observar, dentro del sector, cuál es la principal actividad de exportación (ver gráfico 1).

En conclusión podemos decir que el desarrollo de software a medida explica la mayor parte (58%) de los ingresos desde el exterior, seguido por la venta de productos propios, soluciones y servicios asociados con un 20% del total.

En cuanto al análisis de las empresas respecto a la cantidad de trabajadores, podemos observar que las micro y las pymes, es decir aquellas que tienen menos de 50 empleados, representan el 98 % del mercado. Esto nos muestra que, en general, estas empresas son muy dinámicas y muchas veces se trata de iniciativas emprendidas por jóvenes profesionales.

Una explicación de por qué hay gran cantidad de emprendimientos de este tipo se encuentra en la ley de Sociedades Simplificadas por Acciones (SSA) lo cual permite generar empresas de una forma simple y dinámica.

El siguiente gráfico muestra las proporciones de empleado según la

Participación de las distintas actividades en los ingresos desde el exterior - promedio 2017-2018

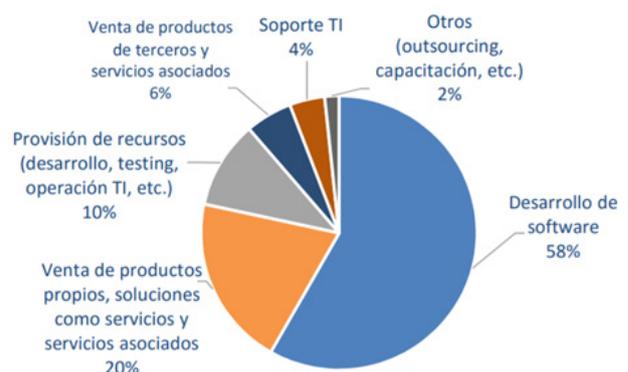


Gráfico 1

cantidad de trabajadores de cada empresa (ver gráfico 2).

En cuanto a las ventas del sector el informe señala que “los servicios financieros (que incluyen bancos, aseguradoras, servicios de pago electrónico, etc.) son el principal cliente del sector, correspondiéndole un 35% de lo facturado por las empresas SSI en los últimos dos años. Bastante por detrás, le siguen el propio sector SSI (con un 12% de la facturación), las telecomunicaciones (con el 11%) y el comercio (con el 8%).

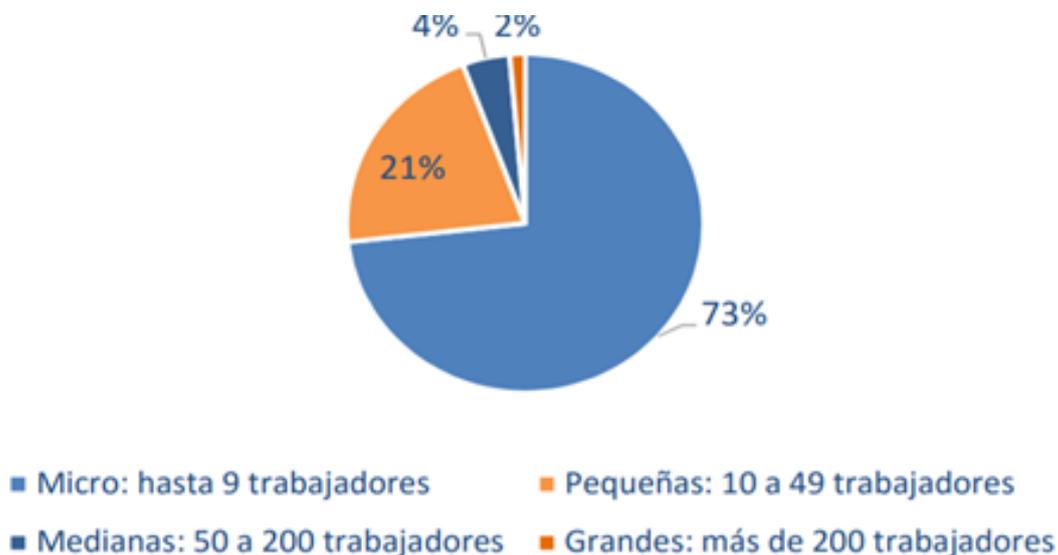
Los servicios financieros (que incluyen bancos, aseguradoras, servicios de pago electrónico, etc.) son el principal cliente del sector, correspondiéndole un 35% de lo facturado por las empresas SSI en los últimos dos años. Bastante por detrás, le siguen el propio sector SSI (con un 12% de la facturación), las telecomunicaciones (con el 11%) y el comercio (con el 8%).

Sin embargo, como señalamos antes

estas empresas se encuentran facultadas para brindar una gran diversidad de servicios informáticos según las necesidades y dinámicas del sector (Ver gráfico 3).

Continuando con lo que señala el informe, un dato interesante para comprender al sector es señalar cuales son sus necesidades de financiamiento, es decir a donde va cada peso que gana la empresa. Como puede observarse, más de la mitad de las empresas (un 63%) manifestó haber requerido financiamiento para solventar su capital de trabajo en general. Bastante por detrás aparecen las necesidades de financiamiento para actualización tecnológica (32%), para capacitación del personal (22%), para RR.HH. en general (21%) y para desarrollo de nuevos mercados (20%) (ver gráfico 4).

El gráfico siguiente nos permite comprobar que el sector SSI es claramente mano de obra intensiva, representando los salarios y otros gastos asociados al



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial – Ministerio de Producción y Trabajo

Gráfico 2

personal el 72% de los costos de las empresas, considerando tanto recursos humanos directos como indirectos (Ver gráfico 5).

En este último gráfico se observa que EE.UU. explica casi la mitad (48,6%) de los

ingresos desde el exterior. Muy por detrás, le siguen Uruguay (10,2%), Chile (7,8%) y México (7,3%). En conjunto, todos los países latinoamericanos representan un 32,2% de las exportaciones (Ver gráfico 6).

Principales clientes por sector (verticales) de acuerdo a su participación en las ventas - promedio 2017-2018

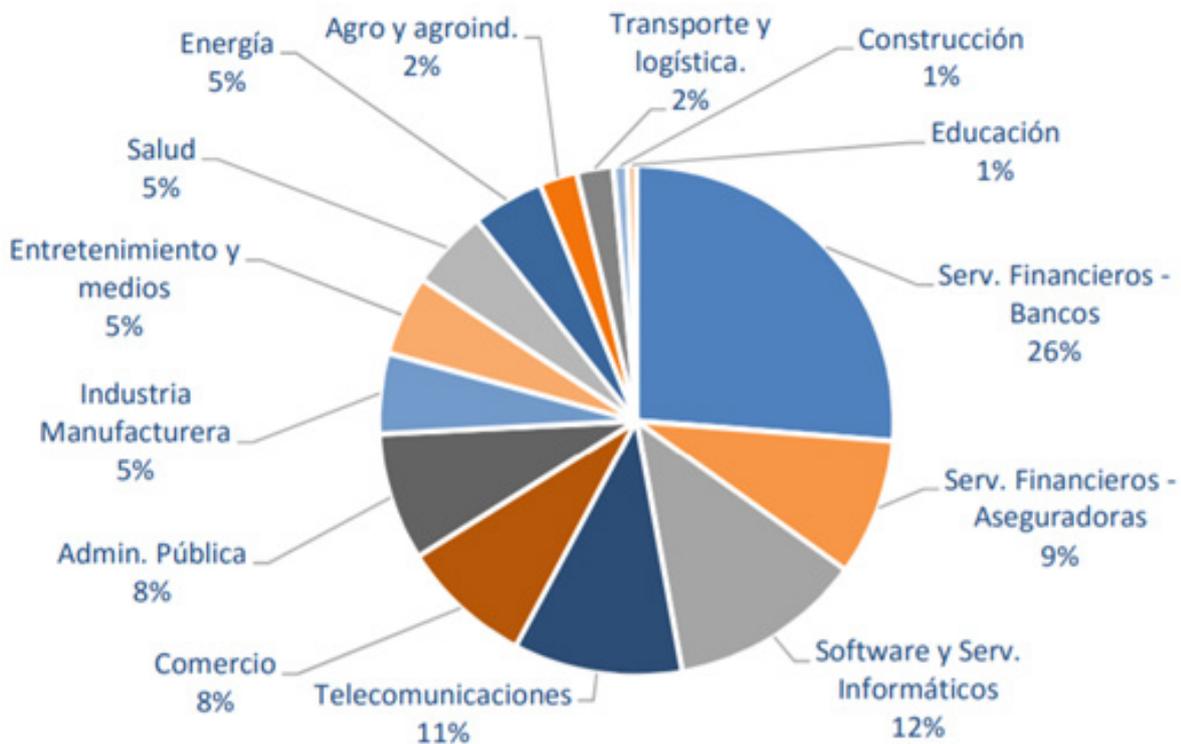


Gráfico 3

Proporción de empresas de acuerdo a necesidades de financiamiento - 2018



Gráfico 4

La situación por COVID

Es sabido que el COVID 19 ha golpeado a la economía mundial impactando en todos los sectores de la economía de diferente forma según regiones y países, sin embargo si tomamos al sector

de servicios informáticos en Argentina, podemos observar que, a pesar de las recesiones, devaluaciones, problemas con el dólar y las dinámicas propias de la economía, el sector creció pero en un ritmo menor. Aún así, sigue siendo dinámico, y gran impulsor de la creación

Estructura promedio de costos - 2018



Gráfico 5

Mercados externos de acuerdo a su participación en el volumen de ingresos desde el exterior - promedio 2016-2017

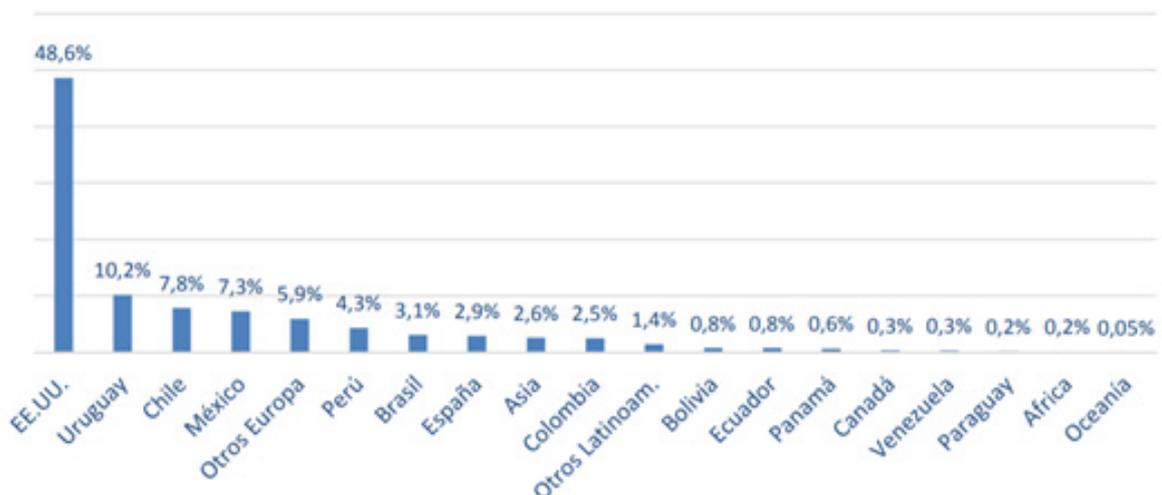


Gráfico 6

de puestos de trabajo dado que requiere de mano de obra calificada, que, es importante señalar, resulta escasa. Esta situación provoca que se incorpore personal informático a las empresas sin que tengan finalizada la carrera de grado.

Asimismo, la gran capacidad de adaptación del sector -por el teletrabajo- ha logrado que, en buena medida, las mecánicas de trabajo resulten casi inalteradas y en algunos casos creciendo aún más de lo esperado.

De esta forma, se pone de manifiesto la fuerza creciente que alcanzan la digitalización, el comercio electrónico, el trabajo y la educación desde el hogar, la inteligencia artificial, la medicina remota, las comunicaciones en general, y tantas otras disciplinas conexas. Es innegable el carácter estratégico que tiene el sector para potenciar la economía, dotarla de mayor competitividad y bienestar.

La pandemia no hizo más que visibilizar esta realidad y acelerar cambios que ya estaban en pleno progreso.

Aspectos comunicacionales

Identidad

DevP se define a sí misma como un emprendimiento realizado por jóvenes estudiantes y graduados de la Facultad de Informática que comparten su adhesión al peronismo y muchos de ellos, también, compartieron y comparten

la actividad militante en la agrupación estudiantil universitaria “La Fuente”.

Esta característica permea al emprendimiento de los valores vinculados al trabajo en equipo, colaborativo y solidario. Asimismo, los integrantes de DevP desean para su emprendimiento una organización de características más horizontales, a diferencia de las empresas tradicionales que se estructuran en base a una jerarquía estricta.

También, tenemos que señalar que determinadas maneras de resolver cuestiones vinculadas con la toma de decisiones y/o con la organización interna de la empresa están marcadas por la experiencia estudiantil y militante, recordemos que Xavier antes señalaba que no tienen protocolos o procedimientos definidos para tomar decisiones y por ello todavía se comportan al estilo de la “rosca política” y de la estudiantina universitaria.

Asimismo, DevP se define por su actividad, es decir, desarrollar software a medida significa orientarse a las necesidades y deseos del cliente y esto supone cultivar habilidades en la escucha, en el diálogo y en el intercambio. Gastón señalaba que a ellos les gustan los clientes que tienen pasión por lo que hacen y tienen muy en claro que si con su trabajo ayudan a crecer el emprendimiento del cliente, también crecen ellos. Recordemos que un cliente satisfecho no sólo es un cliente que vuelve sino que recomienda y esto es fundamental en este segmento de mercado.

Y además, existe una concepción de la tecnología vinculada a la soberanía que también define su identidad: la soberanía tecnológica. Podemos definir este concepto como el conjunto de tecnologías desarrolladas desde y para la sociedad civil. Asimismo, las iniciativas que la conforman intentan crear alternativas a las tecnologías comerciales y/o militares. Sus acciones siguen los imperativos de responsabilidad social, transparencia e interactividad, por lo que se refuerzan los grados de confianza que se puede depositar en ellas. Se basan en software, hardware o licencias libres porque los usan o desarrollan (a menudo coincidiendo ambas dinámicas), pero sus características van más allá de esta contribución.

El desarrollo mismo de sus iniciativas fomenta la transformación social a través del empoderamiento de sus participantes. Ya sea gracias a metodologías de desarrollo participativo o modelos que apuestan por el cooperativismo, el trueque, el intercambio entre iguales y otras expresiones de economía social.

Finalmente, tenemos que destacar que DevP es una empresa muy joven en dos sentidos, joven porque es relativamente nueva y porque sus integrantes son jóvenes profesionales, que entienden su profesión desde la calidad, la responsabilidad, el compromiso y la satisfacción del cliente.

DevP es, en cuanto a su identidad, una empresa de jóvenes profesionales, altamente comprometidos con la calidad de los

productos que desarrollan, que trabajan en forma responsable, colaborativa, solidaria e innovadora, que creen en la soberanía tecnológica y orientados hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Filosofía corporativa

La Filosofía corporativa está formada por la misión, la visión y los valores. Definir esta trilogía es fundamental porque dan coherencia y sentido a la estrategia del emprendimiento. Recordamos, como definimos en la memoria, que la misión se articula con la identidad en tanto que se define a través de dos interrogantes: ¿qué somos y a qué nos dedicamos?.

En tanto que la visión define el futuro de la empresa, es de carácter aspiracional, indica la posición a la cual quieren llegar los emprendedores en un plazo determinado, aquí nos preguntamos ¿qué queremos ser?.

Finalmente, los valores son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa y permiten crear pautas de comportamiento, responden a las siguientes preguntas ayuda a definir valores corporativos: ¿cómo es la empresa?, ¿en qué cree?, ¿cuáles son sus principios éticos?

En el caso de DevP, por la información que obtuvimos en las entrevistas, sus integrantes tienen claridad sobre las preguntas vinculadas a quienes son y qué hacen, sobre cuál es el lugar a dónde quieren llegar como emprendimiento y por supuesto, tienen valores muy sólidos como

grupo emprendedor. Sin embargo, nunca tuvieron la oportunidad de reflexionar profundamente sobre estas cuestiones para articularlas y formularlas por escrito.

En este sentido, es fundamental que DevP formule la misión, visión y valores porque a partir de ellos se definen como empresa, se diferencian de sus competidores y dan forma al discurso identitario en tanto elemento de cohesión para los integrantes de la empresa, como insumo discursivo fundamental para elaborar las estrategias comunicacionales para el público en general y para sus clientes en particular y así, indirectamente, gestionar la imagen deseada para el emprendimiento.

Marca

La marca es un signo distintivo, intangible, cuya principal función es la de diferenciar y hacer únicos a los productos y/o servicios de una empresa frente al resto de competidores, la marca está integrada por el nombre (marca verbal) por la representación visual (marca gráfica) y por la imagen de marca, es decir la imagen que los públicos tienen sobre determinado producto y que constituye el factor fundamental para plantear estrategias comunicacionales y posicionamientos.

La marca gráfica está constituida por signos identificadores básicos o primarios, a saber:

- 1-El nombre

Como sostiene Chaves (2008) el nombre

es un signo puramente verbal que pueden adquirir cinco modalidades básicas y sus mezclas: la descripción, es decir, una enunciación sintética de los atributos de la identidad de la empresa; la simbolización, la alusión a la empresa se realiza mediante una imagen literaria; el patronímico, se refiere al nombre del fundador de una empresa; el toponímico, alude al lugar donde tuvo origen o tiene influencia el emprendimiento. Finalmente, **las contracciones que refieren a los nombres contruidos artificialmente mediante iniciales, fragmentos de palabras y otras combinaciones.**

En este sentido, DevP es una contracción, es decir, una construcción artificial que se generó con la articulación del fragmento de una palabra en idioma inglés y la inicial de un apellido. Lo explicamos de la siguiente manera:

Devp: Software development y peronismo

Development es una palabra en inglés que se utiliza para designar a aquellas personas encargadas del desarrollo integral de un sistema informático ya sea a medida o no. En este sentido DevP realiza estas tareas, y al momento de buscar y crear un nombre decidieron que este sería la conjunción entre la palabra development y el peronismo, la ideología que los define. Entonces el nombre (naming diría Costa) del emprendimiento se conforma con la unión las tres primeras letras

de development “Dev” mientras que la letra “P” mayúscula se agregó para aludir al Peronismo, quedando como metáfora de que ellos programan en base a los valores asociados a este movimiento político.

2-Logotipo

Es la versión visual del nombre, es un segundo plano de individualización institucional y puede definirse como la versión gráfica estable del nombre de la marca. Recordamos que según Norberto Chaves y Raúl Belluccia (2003) los logotipos se pueden clasificar de la siguiente manera:

Tipográfico estándar: tiene escritura normal con una tipografía preexistente de uso libre.

Tipográfico retocado: se escribe con tipografía regular pero se le aplican arreglos especiales para aumentar su singularidad como modificación del espaciado, de los tamaños y proporciones de los cuerpos, exageración de acentos, ligaduras especiales, cortes, muescas.

Tipográfico exclusivo: tiene una familia tipográfica propia diseñada por encargo especialmente para el caso.

Tipográfico iconizado: se reemplaza alguna letra o letras con un ícono compatible con la letra o la actividad de la empresa.

Singular: es una pieza única diseñada como un todo con una forma excepcional.

Con accesorio estable: todos los tipos descritos anteriormente pueden completarse con algún elemento externo a ellos o un fondo normalizado.

3-Símbolos

Los símbolos, siguiendo a Chaves-Belluccia (2003), pueden clasificarse en icónicos, es decir los diseñados con una imagen que representa algún referente reconocible del mundo real, abstractos, aquellos que no representan objetos o conceptos conocidos. A través de sus características formales y cromáticas pueden connotar o evocar algún tipo de sensación. Finalmente, están los símbolos alfabéticos aquellos que utilizan como motivo central sin confundirse con el modelo sigla.

4-Signos identificatorios secundarios

Son aquellos que utilizados en forma independiente no identifican al producto a la marca, no funcionan sino en combinación con los signos identificatorios primarios y son:

1-Gráficas complementarias: tramas, texturas, guardas no incorporadas al logo, las mascotas, personajes etc.

2-Gama cromática: si bien los colores generan un fuerte poder identificador, utilizados en forma independiente pierden esa potencialidad.

-Brandslogan: es aquella frase que acompaña e identifica permanentemente a la marca (a diferencia del slogan que puede utilizarse para determinada campaña publicitaria).

-Slogan: es la frase que acompaña a la marca y que intenta trasladar al cliente el valor que tiene un producto, servicio o empresa y el beneficio que le ofrece. Se conforma con la intención de resumir y representar una idea.

El logo de DevP en la actualidad:



Logo en LinkedIn y Facebook, vertical



Logo en la web, horizontal

Como podemos observar el logo de DevP es el nombre de la empresa (construido como una contracción) con un retoque, la letra “pe” no sigue la lógica de las minúsculas sino que está escrita en mayúsculas: P. El logo está acompañado por un brandslogan: Soluciones IT | TIC cuya función es, en este caso, dar claridad sobre la identidad de la empresa, es decir alude a la actividad, a aquello que el emprendimiento se dedica. El brandslogan permanece unido al logotipo. Utilizaron también un símbolo de carácter abstracto que acompaña al nombre. Cuando indagamos sobre la tipografía del logo nos informaron que la fuente del logo que está ubicado en la web es

puritan y que desconocen aquella que está en el logo de las redes sociales.

Asimismo, la gama cromática está constituida por los siguientes colores:

Azul: #162e41

R 22 G 46 B65

H 266,5 S66 V25

H 266,5 S 49 L 17

Naranja #d76b23

R 215 G 137 B 35

H 24 S 84 V 84

H 24 S 72 L 49

Gris #cdc2b5

R 205 G 194 B 181

H 32,5 S 12 V 80

H 35,5 S 19 L 76

Cuando los integrantes de DevP abordaron la tarea de confeccionar el logo le pidieron ayuda a Carla, una compañera diseñadora de la JP quien les hizo un primer boceto. Luego fue reconfigurado y adaptado según el gusto de los socios de DevP y ellos le agregaron el símbolo que lo acompaña. Tenemos que señalar que salvo el color naranja, que fue tomado de los colores de la agrupación La Fuente, todos los aspectos del logotipo fueron elegidos según la percepción estética sin tener en cuenta ninguna cuestión comunicacional.

En este sentido, cuando preguntamos qué significaba el símbolo, nos respondieron que carecía de significado y que les

gustaba la forma que tenía y que su elección se realizó a partir de analizar varios bocetos que habían realizado distintos integrantes.

Finalmente, cuando observamos los logos que utilizan en redes sociales y en la web vimos que no son iguales, sino que presentan variantes en cuanto al color y a la tipografía, en definitiva no existe homogeneidad en la utilización del mismo.

DevP tiene un brandslogan incorporado a la marca: SOLUCIONES IT | TIC. Señalamos que “soluciones” se refiere a todos aquellos desarrollos de softwares que dan solución/es a una/s problemática/s específica/s de una empresa desde el punto de vista tecnológico. IT o TI hace referencia al concepto de tecnología de la información (Information Technology en inglés) es un concepto que se utiliza en el mundo de las empresas y TIC son las siglas de Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

Slogan: DevP tiene el siguiente “Soluciones integradas para cada necesidad”, que representa muy bien aquello que hace la empresa.

Canales de comunicación

Página web Institucional

<http://devp.com.ar/>

Igual que con el logo, el diseño de la página web institucional fue implementado por los integrantes de DevP sin tener en cuenta los aspectos vinculados a la comunicación corporativa.

Cuando accedemos a ella nos encontramos, en principio, con una página bilingüe, español e inglés, fundamental a la hora de comunicar emprendimientos vinculados con la tecnología, dado que los clientes pueden ser de cualquier parte del mundo. El logo horizontal está incorporado al menú en el extremo superior izquierdo y en el otro extremo superior, a la derecha está la sección “contacto” con el formulario respectivo. Las secciones del menú son únicas, sin subsecciones y son las siguientes: “Portfolio”, “Premio Inta”, “Qué hacemos” y “Nuestros clientes” y scrollean en la home. Hay una figura geométrica que transiciona en la que se destacan las tareas (el qué hacemos) que ofrece la empresa.

Se observa con mucha claridad que la web está orientada a mostrar a qué se dedica la empresa, qué tecnologías utilizan, qué trabajos realizaron y cuáles son sus clientes pero no hay nada referido a un quiénes somos (referencia a un nosotros) ni tampoco existe ninguna mención a filosofía corporativa: la misión, visión y valores.

Tal es así que en el footer, debajo del título “Sobre nosotros” solamente se vuelven a repetir los servicios que brindan y quienes son sus clientes. También, en el pie de página debajo del logo, está el slogan: “Soluciones integradas para cada necesidad”, que queda absolutamente perdido al final de la página web. Asimismo, se vuelve a poner el contacto con el mail de la empresa y se hace referencia a

la red social LinkedIn y no a Facebook (que son las dos redes sociales que tiene DevP).

Otra cuestión de extrema debilidad es el chat que tienen para que el público se comunique con ellos el cual no está atendido, en consecuencia debería ser gestionado adecuadamente o deshabilitado de la web, puesto que en ese estado solamente sirve para dar una sensación de desprolijidad y falta de profesionalismo.

Por otro lado, tienen un apartado de un proyecto que se hizo hace varios años y, si bien es importante la mención, debería descartarse como una sección en sí misma, y poder hacer foco en proyectos actuales.

Lo más destacado de la web es que el dominio lleva el nombre de la empresa y representa las siguientes ventajas:

- 1-Si la empresa cambia de proveedor de hosting o alojamiento web, el nombre del dominio se mantiene. No hace falta informar a los visitantes habituales del sitio sobre el cambio de alojamiento.
- 2-El nombre de dominio otorga credibi-

lidad. Pocos clientes estarán dispuestos a hacer negocios con una empresa que no tiene su propio nombre de dominio.

- 3-Actúa como recordatorio del nombre de la empresa y los clientes pueden volver a la web sin tener que consultar otros documentos.

LinkedIn

<https://www.linkedin.com/company/devp/>

En LinkedIn usan la versión del logo vertical que como vimos más arriba no es igual a la versión horizontal. Observamos, además, que DevP está escrito de manera diferente al logo: la "v" también es mayúscula igual que la "P". Debajo de DevP está la siguiente descripción: "Servicios y tecnologías de la información" absolutamente diferente al brand slogan que acompaña al logo (Ver imagen 1).

La imagen de fondo del perfil no está trabajada, es una imagen demasiado genérica en color azul que representa puntos de unión de redes de intercomunicación.

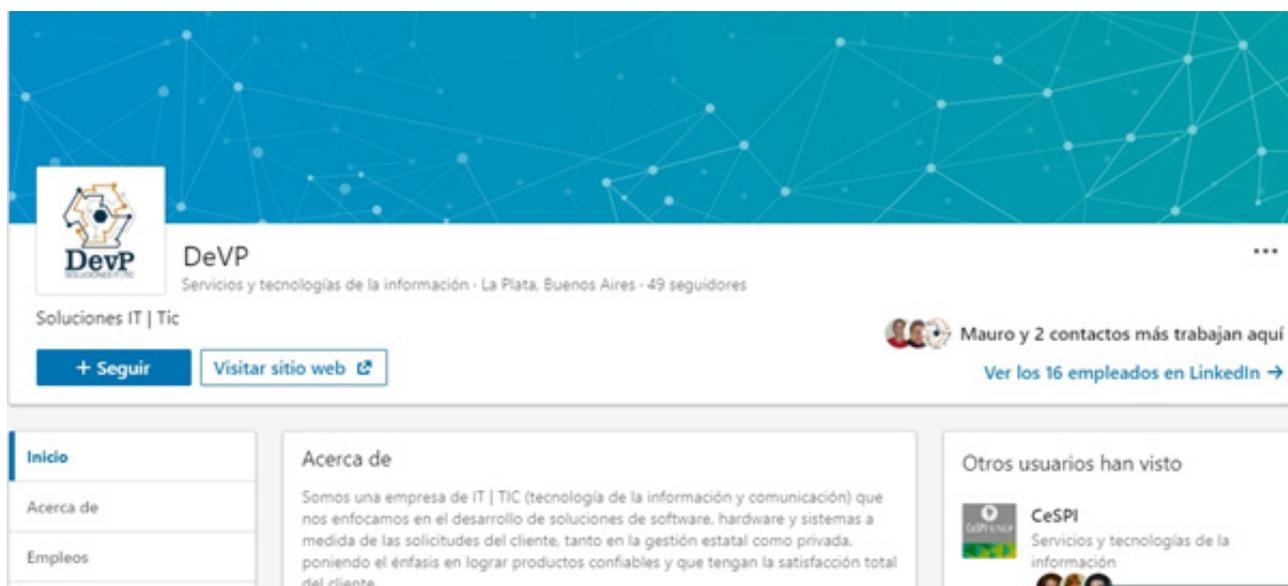


Imagen 1

Aquí sí hay una referencia al nosotros y dice así:

Acerca de Somos una empresa de IT / TIC (tecnología de la información y comunicación) que nos enfocamos en el desarrollo de soluciones de software, hardware y sistemas a medida de las solicitudes del cliente, tanto en la gestión estatal como privada, poniendo el énfasis en lograr productos confiables y que tengan la satisfacción total del cliente. Nuestra consultora esta conformada por un grupo multidisciplinario de profesionales , tales como desarrolladores y arquitectos de software, diseñadores gráficos, comunicadores, diseñadores multimediales y analistas en marketing digital. Nuestravirtudesladedicaciónyelcompromiso, nos especializamos en consultoría y desarrollo de aplicaciones y soluciones de negocio para medianas y grandes empresas en el sector educativo, industrias diversas, empresas de servicio y gobierno.

¡Envíanos un mensaje para conocernos mas !

La redacción de este texto tiene algunas faltas de ortografía y falta a la verdad en una parte de la descripción de la empresa cuando alude a la conformación de las profesiones en tanto grupo multidisciplinario, situación que por ahora no acontece.

Tiene muy pocas publicaciones y las que están hacen referencia al perfil de desarrolladores que necesita la empresa. La última publicación data de hace tres meses. Tienen solamente 49 seguidores.

El aspecto más trabajado es el contenido vinculado a las personas que forman parte del equipo con un apartado con fotos que linkea a los perfiles de cada uno.

Facebook

<https://www.facebook.com/devpcompany>

Aquí utilizan el logo vertical igual que en LinkedIn y, repetimos, distinto a la web. DevP está escrito diferente

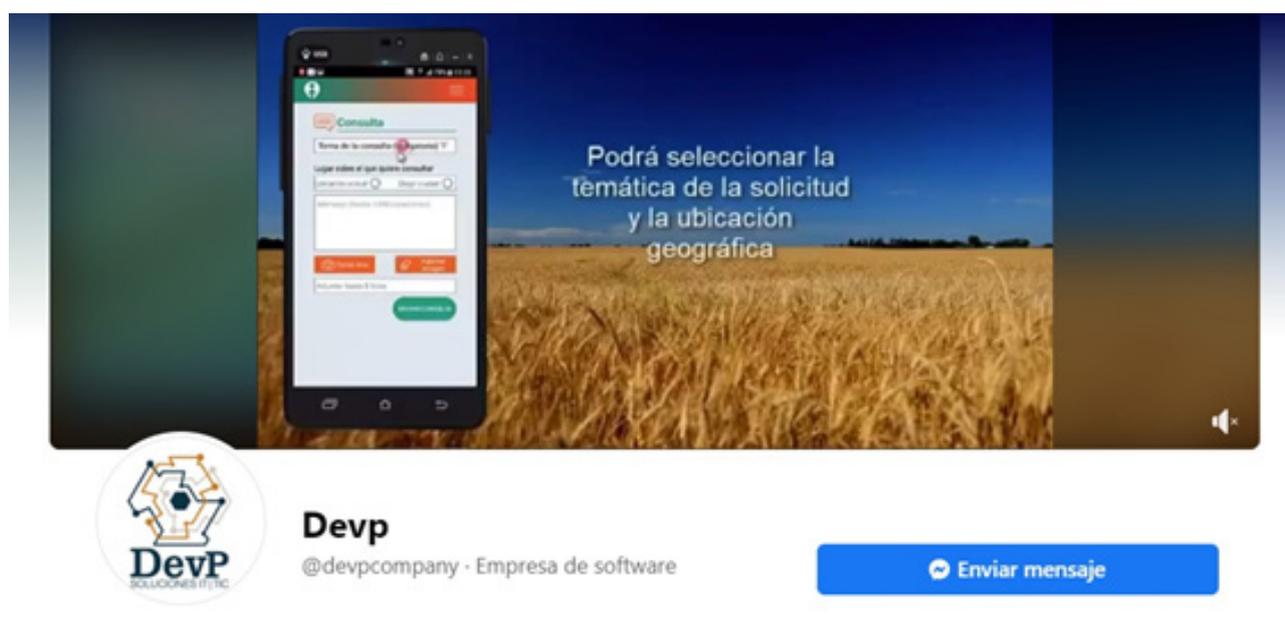


Imagen 2

también: Devp, no se diferencia la "P" en mayúscula y solamente dice que se trata de una "Empresa de software".

Tienen, asimismo un nosotros muy creativo, también con faltas de ortografía pero diferente al de LinkedIn. *Somos un equipo jóvenes profesionales y entusiastas dedicados a convertir tus sueños en líneas de código. Nuestros trabajos van desde el desarrollo de aplicaciones web, aplicaciones Android/iOS, sistemas de gestión a medida y consultorías de seguridad. Nuestro equipo se maneja en diversos idiomas, especialmente en inglés, además utilizamos metodologías ágiles para que usted pueda*

seguir todo el proceso de desarrollo. Las tecnologías con las cuales trabajamos son: ASP .NET MVC6 (C#), Javascript, ReactJS, Symfony Framework, Java y Angular. Siempre mantenemos un perfil abierto para aprender nuevas tecnologías y creemos que lo más valioso que se le puede dar a un cliente es la confianza en que va a estar satisfecho con nuestro servicio.

Tenemos que señalar que, igual que lo que acontece con LinkedIn, en Facebook hay muy pocas publicaciones y muy espaciadas entre sí. Fue creado el 14 de septiembre de 2018 y solamente tienen 7 publicaciones que versan sobre los perfiles de los profesionales que necesita la

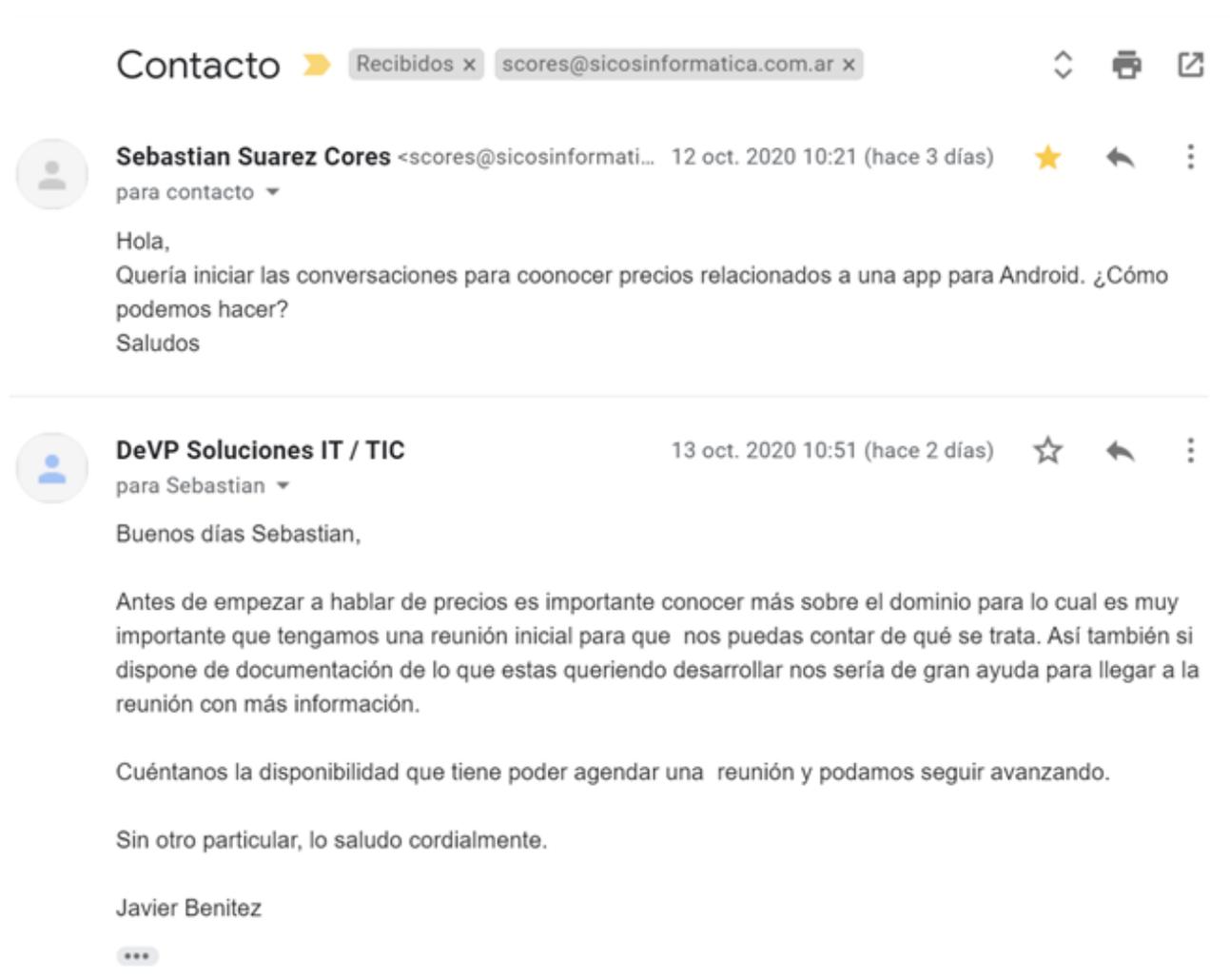


Imagen 3

empresa, la mención de un premio obtenido por el desarrollo de una aplicación para el INTA, el logo y el video de la portada.

Por otro lado, tienen muy pocos seguidores (78), esto muestra el poco interés que tienen en hacer crecer la red social (Ver imagen 2).

E-mail

contacto@devp.com.ar

La empresa cuenta con el siguiente mail mediante el cual realiza todas las comunicaciones institucionales: contacto@devp.com.ar

A continuación reproducimos un mail que les solicitamos a modo de poder realizar un análisis del mismo desde el punto de vista comunicacional. Les pedimos que nos enviaran un correo en respuesta a un supuesto pedido de presupuesto para la realización de un software. Observamos que no está trabajado desde la identidad de DevP: no tiene logo, sin firma institucional, el texto tiene falta de ortografías y trata al cliente primero de vos y después de usted. Esta situación le resta seriedad a la empresa y complica la construcción de una imagen profesional (Ver imagen 3).

Comunicación interna y externa

Cuando analizamos la comunicación interna y externa de DevP, a través de las entrevistas fundamentalmente, observamos que presentaban inconvenientes en las dos instancias comunicacionales. Creemos

que en realidad la comunicación de cualquier organización debe abordarse integralmente y que la diferenciación se realiza a modo de proceder a un mejor análisis y solución de las problemáticas existentes.

En este sentido, DevP no posee una estrategia de comunicación integral: interna y externa, cuando comenzamos a trabajar con los integrantes del emprendimiento nos solicitaron que solamente nos hagamos cargo de la comunicación externa puesto que su principal objetivo es que la empresa aumente su posicionamiento en el mercado con el objetivo de atraer nuevos clientes.

Conclusiones del diagnóstico

A partir de la realización del diagnóstico de sobre la realidad corporativa y comunicacional DevP pudimos detectar diversas situaciones que determinan su dinámica como empresa, las características del mercado y el rol que tiene la comunicación en la misma.

En principio, a poco más de cinco años de su conformación y una vez superada la experiencia de la cooperativa, el emprendimiento comienza paulatinamente a afianzarse, a crecer y a captar nuevos clientes. Conocen de forma integral el proceso de desarrollo de software (Ingeniería de software) por lo que pueden comprometerse con sus clientes a realizar productos de calidad y a respetar, en la medida de lo posible, los tiempos de entrega pactados.

También tenemos que señalar que DevP

presta un servicio estratégico para el desarrollo de todas las actividades cotidianas que articulan y fortalecen la economía de un país como la producción, la educación, la medicina, la salud, el desarrollo científico y tecnológico, la investigación científica, las comunicaciones, el trabajo, el comercio, el entretenimiento y la cultura, las gestiones de gobiernos, entre muchas otras. La innovación tecnológica es determinante para gestionar en forma cada vez más eficiente dichas actividades. Por este motivo, aún en tiempos de crisis económica, las empresas vinculadas a los servicios informáticos pueden mantenerse y desarrollarse sin inconvenientes como el caso de DevP.

A pesar de que existen numerosas empresas de características similares a DevP en el mercado y que, por lo tanto, se constituye en un mercado homogéneo y de alta competitividad, la demanda de desarrollo tecnológico es muy alta y DevP cuenta, por lo tanto, con un futuro más que promisorio y con la posibilidad de superar aquello que tanto preocupa a los emprendedores que es sostenerse en el tiempo, es decir, construir una empresa perdurable.

DevP, como lo señalamos más arriba, tiene una fuerte identidad y unos valores definidos que son compartidos por todos sus integrantes pero que, sin embargo, no están claramente formulados y visibilizados.

En cuanto a las problemáticas comunicacionales tenemos que concluir que en DevP el rol de la comunicación es absolutamente secundario y prácticamente nulo.

No tienen recursos humanos a cargo de la gestión de la comunicación, ni tampoco han desarrollado, aunque sea de manera intuitiva, estrategias de comunicación. Esto no significa que no comprendan el valor de la comunicación en las organizaciones, sin embargo, como les ocurre a muchas pymes, durante los primeros años dado que tienen muchos gastos vinculados a la puesta en marcha del emprendimiento y pocos recursos, no pueden visualizar claramente la importancia que tiene la gestión de la comunicación en forma integral y suponen que se trata de un "gasto" y no de una fuerte apuesta a la creación de valor.

Señalamos también, las debilidades en la creación y utilización del logo con versiones diferentes vinculadas a la gama cromática y al uso de tipografías. Asimismo, marcamos las falencias halladas en la página y el mail institucional y la escasa gestión que llevan adelante de sus redes sociales LinkedIn y Facebook. Devp tiene fuertes carencias desde el punto de vista comunicacional que afectan su identidad, la comunicabilidad de su propuesta de valor y por lo tanto su imagen de marca.

Plan de comunicación

El plan de comunicación estratégica que desarrollamos está destinado a transformar los aspectos comunicaciones deficientes que encontramos en DevP a partir de los resultados que obtuvimos del diagnóstico.

Recordamos que una empresa que no hace de la comunicación un activo estratégico tendrá muchas dificultades para construir una marca valiosa y bien posicionada. En el caso de DevP es un tema crucial porque integra un mercado muy homogéneo y competitivo en el cual es fundamental construir una identidad y una marca corporativas muy fuertes que la consoliden como empresa y, fundamentalmente, que la diferencie de las demás.

Existe un aspecto que tenemos que tener en cuenta que es la forma en que la empresa toma contacto y conocimiento con sus clientes: son los clientes quienes buscan a las empresas de desarrollo de software, ya sea aquellas que necesitan un desarrollo propio, como otras empresas de servicios informáticos que necesitan tercerizar algún aspecto de sus productos.

La recomendación de un cliente satisfecho es fundamental en este sector, por ello para DevP la satisfacción total del cliente es clave para construir una marca con reputación positiva.

Supongamos que un potencial cliente obtiene una excelente recomendación de un cliente satisfecho y entonces decide buscar información sobre DevP que,

por supuesto, una vez obtenida comparará con otras muchas empresas que ofrecen el mismo servicio mediante la búsqueda virtual. Dicho cliente encontrará información escasa y heterogénea sobre la empresa, con muchas debilidades y deficiencias comparadas (posiblemente) con otras empresas similares del sector. Es probable que el cliente suponga que DevP no es una empresa seria, profesional y confiable y, por lo tanto, existen altas posibilidades que se decida por la competencia. Por este motivo es fundamental para DevP trabajar estratégicamente su identidad corporativa y de marca para que cuando sus potenciales clientes accedan a la información perciban una empresa sólida en cuanto a su discurso identitario.

Público y mensajes

Definimos entonces que el público objetivo de DevP está conformado por sus clientes fidelizados, sus clientes potenciales y los grupos de interés vinculados al mercado de los servicios informáticos. En cuanto a los mensajes, en esta planificación el mensaje central estará basado en la comunicabilidad de la identidad corporativa de DevP en todos sus canales de comunicación.

Entonces, llevamos a cabo una planificación estratégica a partir de la definición de un objetivo general, de los objetivos específicos y las acciones correspondientes en función de la situación actual de la pyme, del mercado en el que interviene

y del contexto económico-social. También, por supuesto, tuvimos en cuenta los requerimientos de los emprendedores y las problemáticas que pudimos identificar durante el proceso de trabajo, como manifestamos anteriormente.

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación integral con el objetivo de posicionar a DevP como una empresa referente de desarrollo de software a medida en la región.

Lograr posicionar a DevP como una empresa referente del mercado de desarrollo de software implica la necesidad de generar una imagen positiva del emprendimiento, recordemos que el posicionamiento se da en la mente de los clientes y se vincula con la imagen (percepción) que dichos clientes tienen de una una marca. En este entramado entre posicionamiento e imagen, la identidad corporativa juega un papel fundamental. Sin identidad corporativa estratégicamente comunicada no hay imagen corporativa deseada y sin imagen no hay posicionamiento de referencia.

Asimismo, los objetivos específicos están orientados a concretar dicho objetivo general concertando aspectos de la gestión de la identidad corporativa y su comunicabilidad. Finalmente, estos objetivos se llevan a cabo a través de las acciones correspondientes y la creación de productos comunicacionales específicos.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Fortalecer y visibilizar la identidad corporativa de DevP.

Acciones:

1-Conformar el discurso identitario vinculado al nosotros/quienes somos que represente a la empresa y hacerlo comunicable a los públicos interesados.
2-Redactar la filosofía corporativa: la misión, visión y valores.

Objetivo específico 2

Dotar de coherencia a la identidad visual corporativa

Acciones:

1-Reconfigurar el logo y el slogan
2-Realizar un manual de identidad visual corporativa

Objetivo específico 3

Gestionar estratégicamente la comunicación externa

Acciones:

1-Reconfiguración de la página web
2-Integrar al mail la identidad corporativa
3-Rediseño de las redes sociales y la generación de contenidos específicos para LinkedIn y Facebook.

Gestión de la comunicación

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una diversidad de recursos de comunicación con el objetivo de aportar valor a las organizaciones. A partir del objetivo general y de los objetivos específicos que definimos anteriormente, llevaremos adelante las acciones establecidas para cada uno de dichos objetivos y que son las siguientes:

Desarrollo de las acciones correspondientes al objetivo específico 1:

Construcción del *Nosotros/Quienes somos*

En forma conjunta con los integrantes de DevP definimos un nosotros, un quienes somos que se plasmará en la página web de la empresa:

Nacimos en el 2015 en la ciudad de La Plata, nos une la pasión por la tecnología y el trabajo colaborativo. Desde nuestra profesión podemos transformar realidades. Nos caracterizamos por ser flexibles, dinámicos, proactivos e innovadores.

Redacción de la Filosofía corporativa: misión, visión y valores

También definimos la filosofía corporativa mediante la redacción de la misión, visión y valores:

Misión

Somos una empresa consolidada de jóvenes profesionales especializada en brindar a nuestros clientes soluciones tecnológicas integrales, diseñadas a medida, bajo normas internacionales de calidad.

Visión

Queremos posicionarnos como empresa líder en el mercado informático para clientes nacionales e internacionales. Acompañamos el desarrollo de la soberanía tecnológica para el crecimiento nacional.

Valores

Calidad, innovación, flexibilidad, competitividad, creatividad, compromiso, solidaridad.

Desarrollo de las acciones correspondientes al objetivo específico 2:

Reconfiguración del logo y el slogan

Evolución y propuesta final de logotipo

Aquí mostramos la evolución del logo tal como lo fuimos reconfigurando con los diseñadores en cuatro intervenciones (Ver imágenes 4, 5, 6 y 7)

Finalmente el logo elegido es el primer elemento del boceto 4 (Ver imagen 8).

Siempre priorizamos mantener el nombre de la empresa dado que ya tiene cierto reconocimiento en el mercado y porque creemos que es un nombre muy acorde tanto a la actividad que llevan adelante como a la ideología que los identifica y une. Consideramos que es el punto más fuerte de la marca.

Al logo original le retiramos el símbolo porque creemos que no aportaba valor y lo hacía más complejo para adaptar a los

diferentes soportes. Nos definimos entonces por un logo que se pueda aprehender con la primera mirada y de características

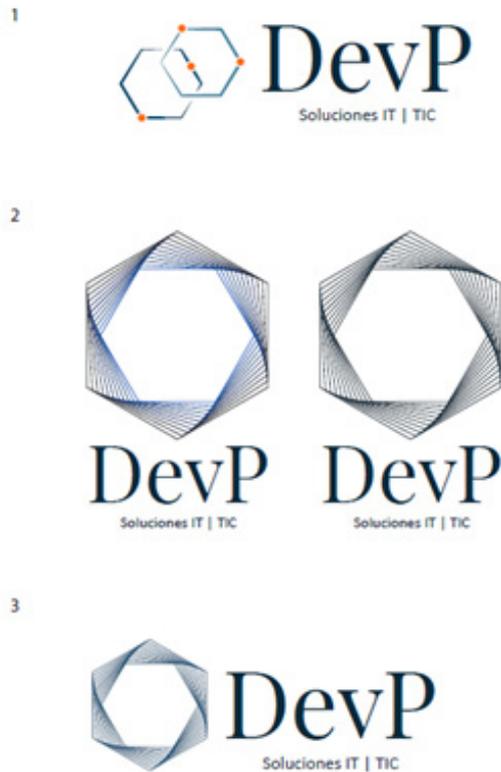


Imagen 4



Imagen 5



Imagen 6

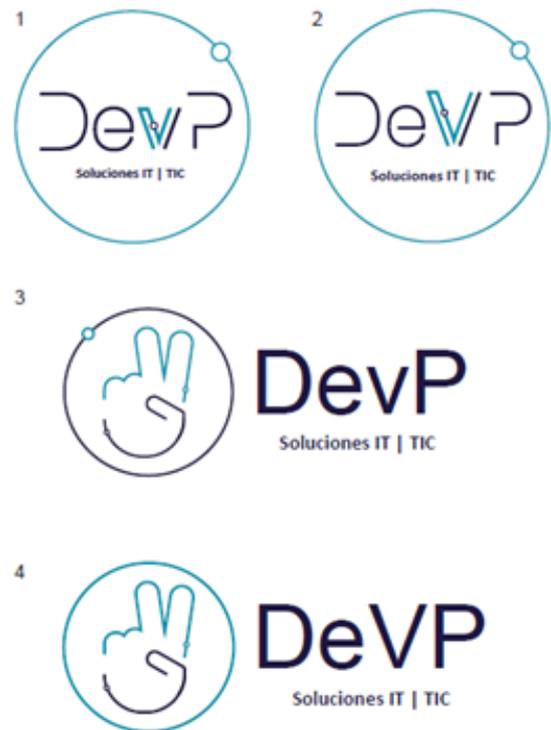


Imagen 7



Imagen 8

suaves, que represente el concepto de flexibilidad. No queríamos utilizar tipografías y/o signos identificatorios comúnmente asociados a la tecnología de formas fuertes, rotundas y, a veces, un poco toscas. En realidad pensamos un logo que le aporte suavidad al concepto de tecnología.

El resultado del proceso fue un logotipo retocado porque si bien la tipografía es de uso regular -calibri- el nombre está construido a partir de líneas abiertas en las letras D y P y la v está reforzada con líneas dobles y en un color diferente.

El logo está conformado, además, por un signo identificatorio secundario: el círculo, que encierra al nombre y que se repite de menor tamaño sobre el diseño de la letra v y sobre el círculo más amplio. Cabe señalar que el círculo es una de las formas geométricas más flexibles y evoca la perfección, la protección, el movimiento y la adaptabilidad. También sugiere -por

los anillos matrimoniales- estabilidad y durabilidad. Es también la forma ideal para los perfiles de las redes sociales.

En cuanto a la tipografía, reemplazamos la puritan -utilizada en el logo original que ubicaron en la página web, por la calibri que genera básicamente una sensación de suavidad. Esta tipografía fue diseñada en 2005 por el holandés Lucas de Groot, por encargo de Microsoft para formar parte de un nuevo grupo de tipografías acompañando a su sistema operativo Windows Vista y la suite Office 2007. Según el propio creador, la tipografía cuenta con unos trazos muy cuidados, proporciones humanísticas y unas cursivas elegantes. Se trata de una tipografía pensada para su uso en pantalla, sobre todo en páginas web, aunque funciona perfectamente en el medio impreso. Las proporciones de esta tipografía permiten un gran impacto tanto en tamaños grandes como pequeños y es apropiada para documentos, correos electrónicos, diseño web, libros y revistas. Asimismo, la familia tipográfica tiene una anchura generosa que facilita la lectura al acentuar la dirección de esta. Sus formas suavizadas, con las esquinas ligeramente redondeadas, transmiten una sensación placentera.

Asimismo, al retirar el símbolo que acompaña al logo original, la nueva gama cromática quedó conformada con los colores azul y celeste. El azul es más claro y brillante que el del logo original y el celeste le otorga más luminosidad y neutraliza la sensación de frialdad que provoca el color

azul. El celeste para la psicología del color es un color positivo asociado a los sueños, a la fidelidad, a la sabiduría y a la sinceridad.

La razón primordial por la que utilizamos el color azul es porque con él se identifica a la tecnología en general y es, además, el color que el peronismo utiliza en muchos de sus productos identificatorios. Desde la psicología del color, el azul se asocia, además de a la tecnología, a la confianza, la inteligencia, la eficiencia, la lógica, la durabilidad y la seguridad.

En cuanto al brandslogan decidimos utilizar el mismo, porque explica muy bien a qué se dedica la empresa pero le hicimos una modificación: está escrito en letras minúsculas: Soluciones IT|TIC, para seguir con el concepto de calidez y empatía (las mayúsculas son un poco duras).

Proceso de selección y propuesta final de slogan

En principio nos propusimos cambiar el eslogan y comenzamos a seleccionar palabras claves que expresen aquello que hace la empresa y que sea fácilmente comprendido por sus públicos. Dado que DevP brinda soluciones digitales surgió el siguiente lema: *Soluciones colaborativas a tus proyectos digitales*. Esta idea no nos terminaba de cerrar porque nos parecía que no representaba ampliamente al emprendimiento. Surgió entonces un segundo lema: *Solución colaborativa a problemas cotidianos*, que tampoco nos con-

venció y seguíamos sin encontrar la frase definitiva. Continuamos con la búsqueda y del debate conjunto emergió una tercera posibilidad: *Soluciones colaborativas digitales para tu emprendimiento* y después una cuarta propuesta: *Soluciones IT: implementación integral colaborativa*. Tenemos que señalar que en este slogan IT referencia a las tecnologías de la información y los conceptos integral e implementación dan cuenta que la empresa trabaja en forma integral abarcando todas las posibilidades hasta la finalización del trabajo. Y por último la idea de colaborativa refleja el hecho de que se trabaja codo a codo con el cliente, es decir en forma conjunta para lograr un producto de calidad.

Sin embargo, cuando parecía que el slogan ya estaba definido, nos dimos cuenta que IT ya estaba en el brandslogan y que dejarlo en el slogan iba a resultar redundante.

Entonces volvimos a la fuente, tomamos el slogan original de DevP *Soluciones integradas para cada necesidad* que en principio representa lo que hace la empresa. También recordamos que, en varias oportunidades, durante las entrevistas los integrantes de DevP hacían mucho hincapié en que ellos **ofrecían soluciones a los problemas de los clientes**. Entonces entre las ideas con las que habíamos trabajado antes, el slogan original y la frase de los dueños de DevP, redactamos el siguiente lema: *Soluciones integradas y colaborativas para las necesidades de cada cliente* y finalmente es el que decidimos utilizar

porque cumple con la expectativa de explicar claramente qué hace la empresa.

Evolución del slogan:

1-Soluciones colaborativas a tus proyectos digitales

2-Solución colaborativa a problemas cotidianos

3-Soluciones colaborativas digitales para tu emprendimiento

4-Soluciones IT: implementación integral colaborativa

5-Soluciones integradas y colaborativas para las necesidades de cada cliente

El manual de identidad visual corporativa

Un manual o guía de identidad corporativa es un documento que recoge los principales elementos gráficos de la marca y explica cómo deben aplicarse visualmente. Muestra cómo es el logotipo y cuáles son sus variantes, las aplicaciones correctas y los usos indebidos. También especifica cuáles son los colores corporativos y las tipografías que se deben utilizar.

El manual está dirigido a aquellos profesionales que tengan la necesidad de intervenir sobre los elementos visuales de la marca: diseñadores gráficos, comunicadores, encargados de trabajos de imprenta, desarrolladores web, y otros, con el propósito de que tengan una guía de cómo cuidar la marca DevP.

Es necesario destacar que así como las empresas que perduran en el tiempo

están permanentemente adaptándose a sus propios cambios y a las tensiones y modificaciones del contexto sociopolítico y económico, sus marcas también van adaptándose a dichos cambios.

Por este motivo, los manuales deben actualizarse con cada modificación que se introduzca en los elementos de la identidad visual corporativa de la empresa. Cada modificación es indicada en el manual con la versión correspondiente.

Construimos un manual de identidad corporativa simple y muy accesible para todos aquellos que tengan que intervenir sobre la identidad visual y especialmente para los integrantes de la empresa que hasta ahora, no le han otorgado mucha importancia a la coherencia y consistencia a su propia marca. Aquí les dejamos un producto que resuelve esta problemática.

Manual de identidad visual corporativa DevP

Desarrollo de las acciones correspondientes al objetivo específico 3

Reconfiguración de la página web

Es necesario que una empresa cuente con una página web institucional para que le otorgue presencia en internet. La web institucional eficazmente gestionada, aporta prestigio y construye reputación positiva, lo que derivará en una mayor confianza por parte del cliente a la hora de elegir la contratación de un ser-

vicio. Tiene el objetivo de generar para el emprendimiento las siguientes ventajas:

-Más visibilidad: tener presencia en internet

En la actualidad si una empresa quiere destacarse y diferenciarse de su competencia, necesita hacerlo de forma virtual. Es allí donde su potencial cliente realizará la primera búsqueda y es importante que encuentre a la empresa en los primeros puestos. En este sentido es fundamental trabajar para lograr un buen posicionamiento SEO y de las palabras claves correspondientes. Una página seria, confiable y profesional siempre actualizada, con contenidos novedosos e interacción permanente con los clientes, potenciará los motores de búsqueda para que la encuentren más fácilmente.

-Más seriedad, profesionalidad y más seguridad en el cliente

Una página web institucional gestionada eficazmente transmite confianza y aporta prestigio, seriedad y una imagen más profesional lo que derivará en una mayor credibilidad a la hora de elegir los servicios de una empresa.

Es mucho más probable que un cliente, entre muchas empresas de similares características dentro de un mercado altamente competitivo y homogéneo como en el que está inmerso DevP, elija a aquella que pueda mostrar una web más profesional donde estén claramente comunicados el quiénes somos, qué ofrecemos y por qué debería elegirnos.

La página web representa a la empresa

en internet, es la imagen del emprendimiento, es la primera impresión que va a causar en el cliente. Además, mantener actualizada la web demuestra que la empresa está al tanto de lo que necesita el cliente. Sin dudas una web bien gestionada comunicacionalmente aporta a la atracción de nuevos clientes.

Prototipo de nuevo sitio de DevP

Conceptos UX/UI

Cuando se trata de realizar productos digitales, en nuestro caso, una página web institucional, es necesario abordar los conceptos User Experience (UX según las siglas en inglés) y User Interface (UI según las siglas en inglés). Estos términos cobran especial relevancia en tanto permiten construir productos digitales centrándose en el usuario final y en la interfaz del producto, es decir posibilitan el desarrollo de un producto integral.

En este sentido, crear un sitio web desde una perspectiva comunicacional significa comprender al mismo tiempo al usuario y a la interfaz, por lo tanto creemos relevante adoptar algunas definiciones previas.

¿Qué es el UX?: el término UX viene de User Experience -Experiencia del Usuario- y hace referencia a lo que una persona siente mientras usa cualquier producto o servicio digital que una empresa ofrece, en este caso una página web.

Por ejemplo, al acceder a un sitio web, un posible cliente quiere saber cómo

entrar en contacto con alguno de los vendedores; busca un buen tiempo hasta encontrar un enlace para la página de contacto, pero el formulario está roto y él necesita tres intentos para concluir la petición de un presupuesto. Es probable que esté frustrado, enojado o desanimado dado que la mayoría de los usuarios, en la misma situación, ni se molestan en intentar ingresar tres veces, como en nuestro ejemplo. En otras palabras, una buena experiencia de usuario puede ayudar a generar más oportunidades de venta y cerrar más negocios. En cambio una mala experiencia, implica todo lo contrario.

¿Qué es UI? : UI viene de User Interface, que significa Interfaz del Usuario y tiene que ver con la interfaz visual de un sitio web, con la pantalla. Se trata de guiar al usuario por la aplicación durante el tiempo que él navega. En el momento que una persona entra en un sitio web, existen algunas acciones específicas que se desea que ella tome. Un buen trabajo de diseño UI permitirá guiar a los usuarios por la navegación y los llevará a tomar dichas acciones de manera natural.

Si el objetivo es que la persona solicite el contacto de un vendedor, todo en la página (contenidos, menús de navegación, imágenes, etc.) debe colaborar para que sienta esta necesidad. Por ejemplo, cuando un sitio web no direcciona a los usuarios de la manera correcta por la interfaz, difícilmente tomarán las acciones deseadas y puede suceder que abandonen el sitio y fracasen los objetivos del negocio.

Los sitios webs que son confusos, que

no comunican claramente la propuesta de valor y que hacen difícil la búsqueda de información cuestan mucho, ya que la reacción casi inmediata de los visitantes será volver al buscador y navegar otro sitio web que ofrezca una mejor experiencia.

Cabe señalar que la interfaz afecta a la experiencia del usuario ya que si la navegación del sitio es mala, es bastante difícil proporcionar una buena experiencia. Sin embargo, eso no quiere decir que los dos conceptos sean la misma cosa.

En muchos casos, la sensación del usuario en relación a la experiencia de navegación no tiene que ver con una pantalla, es muy probable que dicha experiencia se haga agradable si el diseñador elimina algunas etapas en el proceso del uso del producto, es decir con menos pantallas para interactuar se llega a información deseada con la menor cantidad de clicks.

Entonces si la interfaz del usuario direcciona al visitante, la experiencia del usuario tiene que hacer la navegación del sitio agradable. En otras palabras, la interfaz permite que la navegación sea fácil de comprender -tiene que ver con la razón- pero es necesario además que el cliente encuentre de manera clara y rápida la información que busca y tener así una experiencia positiva -tiene que ver con la emoción-.

La herramienta Adobe XD

En nuestro caso tuvimos en cuenta la relación entre estos dos conceptos y por

ese motivo utilizamos una herramienta denominada Adobe XD que permite crear prototipos interactivos que simulan la navegación real de un proyecto de página web.

Esta herramienta funciona para crear interfaces y permite al diseñador enfocarse en la experiencia del usuario al navegar, con un rango mínimo de error y en el menor tiempo posible. La interfaz de usuario ayuda a mejorar la relación con los clientes, incluso puede influir en el posicionamiento SEO.

Tratamos de crear una propuesta con una buena perspectiva estética, pero fundamentalmente una web fácil de navegar dónde el cliente encuentre la información en el menor tiempo posible.

Por otra parte elegimos realizarla a través del prototipo interactivo porque nos ahorra tiempo. En el momento de ponerla en consideración con los integrantes de DevP tenemos la oportunidad de hacer cambios rápidos, si es necesario, antes de llegar a la etapa de programación.

Asimismo, además de pensar al nuevo sitio desde las siguientes cuestiones:

- Que comunique la identidad corporativa de DevP.
- Que el diseño sea coherente y acompañe respetando la identidad visual.
- Que comunique la propuesta de valor de la empresa.
- Que tenga en consideración a los clientes: quiénes son, en qué contexto navegan la web y sobre todo qué información desean encontrar.

Por esta razón la propuesta de página

web institucional que desarrollamos para DevP ha sido reconfigurada utilizando en principio, el nuevo logo, la gama cromática del mismo a la que se sumó el color verde para cortar la gama de azules y para aportar al diseño un poco de significado vinculado a la esperanza, la naturaleza y la vida, contrastando con la distancia de los azules.

Se le ha incorporado el slogan de forma muy visible porque define la actividad de la empresa, su propuesta de valor. La identidad corporativa ha sido comunicada a través de la definición de quiénes somos y de la filosofía corporativa mediante la misión, visión y valores.

Inmediatamente después de la filosofía corporativa está la información de los servicios que presta la empresa y el portfolio con todos los trabajos realizados y los clientes de DevP.

Hacia el final está claramente ubicada la información de contacto, fundamental para que los clientes puedan interactuar con la empresa. Es también, como la anterior, una página bilingüe: español/inglés.

La estructura no se ha modificado completamente, para que tenga continuidad con la web anterior, se ha respetado el lugar del logo, el contacto, la conformación superior del menú y el scrolleo en la home. Del menú se ha retirado la información sobre el desarrollo para el INTA porque estaba desactualizada y se ha incorporado a otra sección. También se retiró el chat puesto que como creemos que si no pueden gestionar su interacción con los

posibles clientes, es mejor que no esté, no hay nada peor, como señalamos anteriormente que un cliente con una mala experiencia de usuario.

Desarrollamos la web en un prototipo interactivo porque nuestra idea es trabajar para DevP como comunicadores profesionales. Esta realización es un boceto que sirve de base para el desarrollo posterior de la página institucional. Construimos en forma conjunta la identidad y filosofía corporativa, pero apostamos a continuar la planificación que iniciamos en este trabajo con DevP.

La identidad visual corporativa en el mail

Es importante dotar al mail corporativo, dado que es una herramienta de interacción muy importante con los clientes, de la identidad visual de DevP. Es necesario incorporar el logotipo y la firma del que realiza la respuesta con su cargo o posición en la empresa y todos los datos de contacto: teléfonos, sitio web y redes sociales. También se realizará un instructivo con las indicaciones a seguir en la redacción de las respuestas.

Rediseño de las redes sociales y generación de contenidos específicos para LinkedIn y Facebook

La propuesta, es en principio, reconfigurar el diseño de sus redes sociales a través de la aplicación de la nueva

identidad corporativa y generar mensajes que alternativamente aporten a:

- 1-Fortalecer y posicionar la marca: se incluirán, entre otras actividades, efemérides puntuales para desarrollar estrategias de posicionamiento vinculadas al compromiso que tiene DevP con las políticas de género, de protección infantil y de soberanía tecnológica.
- El cuarto jueves de abril: Día Internacional de las Niñas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para que esté presente la perspectiva de género.
- El día 256 del año se celebra el día del programador, para celebrar la profesión.
- 13 de noviembre Día Nacional de la lucha contra el grooming, para colaborar en la protección de los niños y niñas contra los perfiles e identidades falsas en redes sociales con intenciones de abuso infantil.
- 9 de julio celebrar junto a la independencia nacional, la soberanía tecnológica.

2-La comunicabilidad de las actividades de la empresa haciendo hincapié en el E-commerce, el software as a service (SaaS) y las plataformas a service (PaaS).

3-Visibilizar los perfiles deseados de los nuevos integrantes a incorporar al emprendimiento.

Alcance de la gestión comunicacional

Queremos recordar nuestra intención de trabajar como planificadores comunicacionales para DevP, por este motivo

trabajamos en forma conjunta con sus integrantes en la definición de una cuestión clave como la identidad corporativa de la empresa y desarrollamos varios productos comunicacionales:

- Construcción del quiénes somos (nosotros)
- Definición y redacción de la Filosofía corporativa
- Reconfiguración del logo y el slogan
- Confeción de un manual de identidad corporativa
- Reconfiguración en la web en un prototipo interactivo

Las acciones que quedan pendientes vinculadas a la aplicación de la identidad corporativa al email y a las redes sociales de la empresa y la generación de mensajes para dichas redes, pretendemos desarrollarlas una vez contratados para el trabajo. Esto lo planteamos porque existen altas posibilidades de que ello ocurra y esperamos que así sea.

También, llegado el momento deberemos abordar, que en este trabajo no está contemplada, la comunicación interna de DevP.

Calendario del plan de comunicación

El calendario se utiliza para distribuir y ordenar sucesivamente las distintas acciones que comprende el plan de comunicación. Permite coordinar dichas acciones y tener una visión completa de las mismas y de sus plazos respectivos. Nos ayuda

también a tener presente las fechas puntuales aptas para realizar nuevas estrategias comunicacionales y/o reforzar otras.

Tabla de calendario

Presupuesto del plan de comunicación

El presupuesto es la cantidad de recursos económicos que una empresa destina a sus acciones de comunicación. Un presupuesto se puede formular arbitrariamente, en función de la competencia, por porcentajes de ventas y por objetivos. En nuestro caso, dado que la formulación la llevamos adelante nosotros, lo hicimos en función de los recursos que demandan las acciones que llevamos adelante en la gestión de la comunicación.

Tabla de presupuesto

Conclusiones

En este punto podemos decir que nuestro trabajo final integrador ha llegado a su fin. Fue un largo proceso, muy dinámico, con idas y vueltas, con múltiples lecturas y correcciones. Muchos encuentros con los integrantes de DevP, con los diseñadores, con la directora. Nos parece importante señalar que pudimos hacer realidad los objetivos que nos propusimos y creemos que queda plasmado el trabajo que nos costó concretarlos.

Tuvimos la oportunidad de trabajar con una empresa como DevP cuyos dueños siempre respondieron muy amablemente a nuestras consultas y requerimientos -sobre todo en la etapa del diagnóstico-, que trabajaron con nosotros para concretar acciones y que muy probablemente nos contraten para gestionar la comunicación de su empresa.

Queremos señalar que un plan de comunicación nunca es un producto acabado, sino que es parte del proceso mayor que significa la planificación estratégica de cualquier empresa: se concreta durante un tiempo estipulado, se evalúa y se vuelve a poner en marcha con las correcciones correspondientes.

DevP se está consolidando y afianzando rápidamente como emprendimiento y en este sentido entendemos que debe acompañar la expansión económica con la gestión planificada y estratégica de su comunicación.

Creemos que podemos señalar como hitos significativos los siguientes:

1-No existieron obstáculos ni dificultades que entorpecieron la realización de este trabajo a pesar de estar el contexto de pandemia y aislamiento.

2-El trabajo fue fructífero, fluido y dinámico con los integrantes de DevP y con los diseñadores. Los numerosos intercambios recíprocos entre las partes fueron la clave de la tarea.

3-Aprendimos a trabajar en forma colaborativa.

4-Pudimos conocer y mostrar de forma relevante a las pymes del sector informático, dando cuenta de sus características inherentes.

5-Logramos comprender la dinámica de los diversos actores y procesos que se dan en una empresa de tecnología y que son necesarios para alcanzar un correcto diagnóstico y propuesta de trabajo.

6-Pudimos dar cuenta de los diferentes pasos que son necesarios para llevar a cabo el desarrollo de un producto digital (software). Pudimos mostrarlos de una forma sencilla.

7-Es cierto que no se programó/codificó una página web institucional, sin embargo, pudimos generar desde el punto de vista comunicacional y del usuario, un prototipo de web que atiende a las necesidades de DevP de forma clara, coherente y potente.

8-Conseguimos desarrollar de forma integral el concepto de una marca de empresa muy poco trabajada y

descuidada. Generamos una marca coherente y consistente con la identidad y la filosofía corporativa DevP.

Referencias

-“Raffino, María Estela (21 de agosto de 2020) Software Libre. Argentina. Concepto.de. Disponible en:

<https://concepto.de/software-libre/>

-Fanelli, Maximiliano (13 de mayo 2020) Crece el eCommerce como respuesta ante la pandemia. Argentina. Tecnopymes. Disponible en:

<https://www.tecnopymes.com.ar/2020/05/13/crece-el-ecommerce-como-respuesta-ante-la-pandemia/>

-OPSSI. (2019). Reporte Anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina. Argentina, CESSI Argentina. Disponible en:

-Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina

Año 2019

-Freites, Rebecca. (4 de noviembre de 2019) Diseño UI y UX: ¡descubre cuál es la diferencia entre ambos!. España. Blog rockcontent. Disponible en:

<https://rockcontent.com/es/blog/ui-ux/>

-Chaves , Norberto y Belluccia, Raúl (2003) La marca corporativa. Gestión y diseño de símbolos y logotipos. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

-Chaves , Norberto (2008) La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional. Barcelona, España: Gustavo Gili SL.