



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

# **Análisis de una empresa virtual**

**POR:**

**Maria Florencia Garre**

**Reg: 31.002**

[maria.garre@fce.uncu.edu.ar](mailto:maria.garre@fce.uncu.edu.ar)

**PROFESOR TUTOR:**

**Leticia Jimena Poletti**

**MENDOZA, 2023**

## **RESUMEN**

Este Trabajo de Investigación de Grado de la Licenciatura en Administración se enfoca en la realización de un análisis organizacional de una empresa que se dedica al desarrollo de software. El objetivo principal es la elaboración de un plan de marketing que permita a la empresa llevar a cabo su proceso de internacionalización. Para lograr este objetivo, se realizó un estudio completo del mercado y del entorno en el que se encuentra la empresa, así como un análisis detallado de los elementos de marketing mix.

El enfoque de la investigación se centró primero en la comprensión del entorno del problema y luego en la descripción del mismo. Se realizaron investigaciones cualitativas y exploratorias para obtener conocimientos y comprensión del entorno, y luego se recopilaron datos primarios y secundarios, por medio de observación directa y análisis de estudios anteriores. Los resultados de la investigación indican que la empresa cuenta con todos los recursos necesarios para llevar a cabo su proceso de internacionalización, y el mercado en el que se encuentra aún tiene muchos nichos por explorar.

En cuanto a las conclusiones del trabajo, se destaca que la empresa tiene potencial para expandirse internacionalmente, pero necesita un plan de marketing adecuado para lograr el éxito deseado. Además, se recomendó que la empresa establezca alianzas estratégicas con otros actores importantes, como empresas del mismo rubro o instituciones educativas, e invierta en la creación y mejora de su marca, buscando resaltar la calidad de sus productos y servicios en el mercado global.

## **PALABRAS CLAVE**

Palabras clave: Start-up, análisis organizacional, plan de marketing, internacionalización, empresa virtual.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	6
<b>CAPÍTULO II: LA EMPRESA</b> .....	9
<b>EMPRESA</b> .....	9
HISTORIA .....	9
ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL .....	10
<b>OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b> .....	11
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA .....	12
OBJETIVOS FINES .....	14
OBJETIVOS OPERATIVOS .....	15
<b>ESTRATEGIA</b> .....	17
<b>ESTRUCTURA</b> .....	19
<b>ORGANIGRAMA</b> .....	23
<b>CAPÍTULO III: AMBIENTE</b> .....	25
<b>ANÁLISIS PESTEL</b> .....	25
FACTORES POLÍTICOS .....	25
FACTORES ECONÓMICOS .....	27
FACTORES SOCIALES .....	28
FACTORES TECNOLÓGICOS .....	30
FACTORES ECOLÓGICOS .....	30
FACTORES LEGALES .....	31
<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	32
<b>MATRIZ FODA</b> .....	34
<b>DIMENSIONES DEL AMBIENTE</b> .....	34
INCERTIDUMBRE .....	35
CAMBIO .....	36
COMPLEJIDAD .....	36
<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING</b> .....	37
<b>MARKETING MIX</b> .....	37
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR</b> .....	45
<b>ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	47
MERCADO ESTADOUNIDENSE .....	47

MERCADO EUROPEO .....	49
MERCADO LATINOAMERICANO .....	51
<b>FODA POR PAÍS</b> .....	52
ESTADOS UNIDOS .....	52
ESPAÑA .....	53
URUGUAY .....	54
<b>MEDIR ESTRATEGIAS</b> .....	56
<b>ESTRATEGIA POR PAÍS</b> .....	57
ESTADOS UNIDOS .....	57
ESPAÑA .....	58
URUGUAY .....	58
<b>PLAN DE ACCIÓN</b> .....	59
ACTIVIDADES .....	59
DURACIÓN Y RESPONSABLES .....	60
<b>CONCLUSIÓN</b> .....	61
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	62

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial actual, la internacionalización se ha convertido en un objetivo importante para muchas organizaciones, y las empresas virtuales no se quedan atrás. En este sentido, una start-up de software nacida en el contexto de pandemia y crisis del año 2020, se encuentra en una situación en la que su objetivo es la expansión a Latinoamérica, Estados Unidos y España, y para ello requiere desarrollar un plan de marketing efectivo. Sin embargo, actualmente no cuenta con un plan definido, ni tampoco ha definido claramente su cliente objetivo.

Ante esta situación, este trabajo final de grado de la Licenciatura en Administración tiene como objetivo general analizar la mencionada empresa virtual y desarrollar un completo plan de marketing que permita cumplir con su objetivo de internacionalización. Para ello, se llevará a cabo una investigación de tipo descriptiva, utilizando variables como el retorno de inversión, el incremento de ventas, el alcance y engagement en LinkedIn y el costo de adquisición de un nuevo cliente.

La organización del escrito se divide en cuatro capítulos, donde se desarrollará el marco teórico y la metodología de investigación, se realizará un análisis de la empresa, se analizará el ambiente en el que se encuentra y se desarrollará el plan de marketing en detalle. Es importante destacar que la autora del trabajo forma parte de la empresa como parte del equipo comercial, lo que permitió una visión interna para realizar un análisis más preciso y profundo.

Con todo esto, se espera brindar a la empresa un completo análisis organizacional y un plan de marketing que le permita expandirse con éxito a los países mencionados.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

**Tema:** Desarrollo de un análisis organizacional y un plan de marketing para una start-up virtual

### **Problema de investigación: preguntas, objetivos, justificación y viabilidad**

La organización es una start-up dedicada al desarrollo de software nacida a fines del 2020. Actualmente, está conformada por aproximadamente 30 personas de las cuales 27 son programadores, y 3 se encargan de la administración de la empresa. Si bien fue fundada en un contexto de pandemia y crisis supieron ver la oportunidad en medio del caos.

Esta empresa tiene como objetivo la internacionalización, más específicamente, expandirse a Latinoamérica, EE.UU. y España. Actualmente no tiene definido cómo hacerlo, no cuentan con un plan de marketing, y todavía no definen cuál es su cliente objetivo.

Este objetivo puede llevarse a cabo con estrategias definidas debido a que el sector del desarrollo de software ha crecido exponencialmente los últimos años. De hecho, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) anunció que se necesitarán 1.2 millones de desarrolladores en Latinoamérica para 2025. Aún más, la Cámara de la Industria Argentina de Software (CESSI), que es una entidad que nuclea y representa a más de 1.600 empresas del sector, anunció que más de 5000 puestos de Tecnologías de Información (IT) quedan vacantes en Argentina por año. Por lo que la competencia entre las empresas es dura, sobre todo por el talento humano, debido a la gran demanda de programadores.

Como consecuencia, la start-up, además de expandirse, tiene el desafío de diferenciarse del resto y ser una empresa atractiva en la cual sus empleados se sientan cómodos y motivados porque si no es así, es muy probable que abandonen la compañía.

### **Preguntas**

#### **Pregunta General**

¿Cuál es la factibilidad comercial de internacionalizar una start-up?

### **Preguntas específicas**

1. ¿Cómo está compuesto el mercado de software en Argentina y en el mundo?
2. ¿Cómo se llevará a cabo el Plan de Marketing?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Analizar a dicha empresa virtual y realizar un plan de marketing para que cumpla con su objetivo de internacionalización

#### **Objetivos específicos**

1. Estudiar, comprender el mercado y el entorno
2. Analizar los elementos de marketing mix de la empresa
3. Analizar las posibilidades de internacionalización

### **Marco teórico**

Las variables que se utilizarán para la investigación serán el retorno de la inversión, el incremento de ventas, el alcance y engagement en LinkedIn y el costo de adquisición de nuevos clientes ya que analizaré si las acciones de marketing elegidas son efectivas.

**Retorno de la inversión (ROI):** se trata de analizar si el dinero invertido en la estrategia de marketing generó mayores beneficios económicos.

Esto se calculará de la siguiente forma:

$$(rendimiento\ obtenido - inversión) / inversión * 100$$

**Incremento de ventas:** una de las metas más comunes de un plan de marketing es aumentar las ventas y, por ende, se debe medir el impacto en las mismas.

Para calcularlo se utilizará:

$$\frac{(ventas\ del\ período\ actual - ventas\ del\ período\ anterior)}{ventas\ del\ período\ anterior} * 100$$

**Alcance y engagement de LinkedIn:** se pueden medir los resultados de las estrategias de marketing digital a través del alcance y engagement en las redes sociales.

$$\frac{\text{Reacciones} + \text{Comentarios} + \text{Clics} + \text{Compartidos}}{\text{Impresiones}} * 100$$

**Costo de adquisición de un nuevo cliente (CAC):** determina el costo medio que la empresa gasta al adquirir un nuevo cliente, es decir lo que se invierte para hacer que un lead se convierta y adquiera los productos o servicios.

$$\frac{\text{Costo del programa de ventas y marketing} + \text{sueldos} + \text{comisiones} + \text{extras} + \text{gastos generales}}{\text{Cantidad de clientes nuevos en ese período}}$$

El trabajo de investigación se basará principalmente de fuentes primarias ya que como formo parte de la organización puedo usar la observación directa o realizar entrevistas a las personas que conforman la empresa para así elaborar un análisis detallado de la misma. Esto será acompañado con bibliografía de materias tales como Análisis Organizacional, Investigación de Mercado y Metodología de Decisión.

Con el fin de analizar el sector y su entorno se hará uso de las herramientas de análisis del ambiente y del entorno vistas en las materias Administración II y Administración I como el análisis de las fuerzas de Porter y un análisis y Matriz FODA.

Para elaborar el plan de marketing se utilizará como marco teórico la bibliografía otorgada por las cátedras de Comercialización II y Estrategias de Negocios

### **Hipótesis**

“Es una empresa con mucho potencial de crecimiento, ha ido creciendo mucho desde que nació y cuenta con los recursos para internacionalizarse”

### **Estrategia metodológica**

El enfoque de la investigación comenzará como cualitativo y exploratorio, cuyo propósito será brindar conocimientos y comprensión del entorno del problema. Luego, se realizará una investigación de tipo descriptiva que mediante la recolección de datos primarios y secundarios se analizarán para elaborar las conclusiones y estrategias correspondientes.

## **CAPÍTULO II: LA EMPRESA**

En este capítulo se hará una presentación sobre la historia de la empresa y se hará un análisis del ciclo de vida organizacional. Por otro lado, se analizarán sus objetivos divididos en objetivos de la organización como sistemas, en objetivos fines y operativos. Luego plantearé cuál es su estrategia y en base a ella cómo está conformada su estructura la cual al final será representada en un organigrama.

### **EMPRESA**

#### **HISTORIA**

La historia de esta start-up comenzó hace un poco más de 2 años, pero su nacimiento se remonta a 6 años atrás cuando 3 mujeres fundaron una empresa de capacitación en tecnologías digitales con la metodología de bootcamps, donde los alumnos aprenden de la forma en la que luego trabajarán para que lleguen más preparados y sean el talento que las empresas demandan. Su misión es solucionar la brecha entre la falta de talento y la empleabilidad.

Después de expandirse a Chile y Perú comenzó la pandemia, entonces comenzaron a hacer bootcamps a lo largo de Latinoamérica de forma remota y vieron la necesidad de emplear a toda esa gente a la que estaban capacitando. De esta forma sumaron a un 4to socio, para crear esta empresa virtual con la misión de darles un empleo a aquellas personas que más difícil la tienen a la hora de conseguirlo por diferentes causas como vivir en el interior del país o en el interior del interior y hasta ese momento las empresas no estaban acostumbradas a tomar gente lejana a sus oficinas.

Esta compañía es una start-up tecnológica fundada sobre los pilares de la inclusión, la diversidad y la formación, liderada por profesionales con sólida experiencia en gestión de proyectos tecnológicos regionales. Nació para superar la brecha entre lo que el mercado necesita y la disponibilidad de talentos digitales competitivos. Cuenta con equipos multiculturales de gerentes, arquitectos, diseñadores y desarrolladores nativos de la nueva era digital y trabajan con las últimas tendencias del mundo IT.

## ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Según Daft (2015), "Teoría y Diseño Organizacional" (p.355) el ciclo de vida de la organización sugiere que las organizaciones nacen, envejecen y, con el tiempo, mueren.

Las organizaciones pasan estas 4 etapas a diferentes ritmos y algunas no llegan a experimentar todas.

La start-up ya transcurrió la de nacimiento en la cual sus fundadores la crearon con la misión de emplear a toda la gente que capacitaban en su otra empresa. Si bien la empresa nace en un ambiente de incertidumbre, como los fundadores tenían años de experiencia trabajando en la industria, todos se retiraron de Accenture<sup>1</sup> con más de 20 años y responsabilidades en Latinoamérica entonces sabían lo que hacían y esto es lo que ha llevado a la compañía a crecer tanto en poco tiempo. Como característica de la etapa de nacimiento los procesos se hacían por inercia y carecían de estructura formal, todo se basaba en lo que ya sabían hacer, pero no había ningún proceso formalizado, más bien buscaban que fueran flexibles para poder adaptarse a las necesidades de su ambiente.

Según las estrategias de supervivencia de la Teoría de la Ecología Poblacional de Hannan y Freeman (1977), un modelo que busca explicar el motivo y los factores por los que las organizaciones nacen y mueren, hay dos grupos de estrategia que las organizaciones utilizan para tener acceso a los recursos y mejorar sus posibilidades de supervivencia en el ambiente.

Por un lado, por el momento en el que entran al mercado: **estrategias r** son las empresas que entran temprano y como son los primeros que obtienen los recursos van a tener más posibilidades de prosperar, por el contrario, **estrategias K** se refieren a aquellas empresas que entran tarde, ya conocen cómo es el mercado y la forma en la que se puede competir en él.

Por otro lado, el otro grupo de estrategias es por la amplitud de recursos por la que competirá la organización: en la **estrategia de especialización** las organizaciones concentran sus habilidades y esfuerzo en un nicho y en la **estrategia generalista** son aquellas organizaciones que compiten en muchos nichos.

---

<sup>1</sup> Accenture es una empresa multinacional de consultoría estratégica, servicios tecnológicos y externalización.

Podemos clasificar a la estrategia de esta start-up en estrategia K-especialista. Esto se debe a que entró tarde al mercado y es un imitador de otras empresas como BairesDev pero a la vez se especializa en algunos lenguajes de programación por ejemplo el stack de MERN<sup>2</sup> para brindar calidad a sus clientes, por lo que llevan a cabo una estrategia de especialización.

Actualmente la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento, si bien ha aumentado la división de tareas, la especialización en tecnologías y lenguajes de programación la estructura es informal en su mayor parte pero empiezan a surgir procedimientos, se implementan encuestas de satisfacción de los empleados y autoevaluaciones, se busca que los empleados se sientan comprometidos con la misión de la empresa y los valores, también se comienza a armar planes para ver cómo va la empresa y hacia dónde va. A su vez desarrollan competencias que la hacen crear valor como el cumplimiento con los plazos de entrega y la calidad.

El objetivo primordial de la organización actualmente es el crecimiento de las ventas por lo que está en el proceso de expandir sus negocios internacionalmente.

Con respecto al Modelo de Greiner de Crecimiento Organizacional (1972), el cual propone que una organización pasa por 5 etapas secuenciales de crecimiento durante el curso de evolución, cada etapa termina en una crisis debido a un problema importante al que se enfrenta y para pasar de una etapa a la siguiente, una organización deberá cambiar y solucionar el problema organizacional asociado a la crisis. Si bien la filosofía del modelo considero que es muy lógica y aplicable, debido a que se trata de que los obstáculos nos deberían impulsar a crecer una vez que son superados. Creo que las crisis que plantea el modelo son limitadas para este tipo de empresa, porque en el análisis comienza con una estructura un poco simple, pasa a la burocrática, para llegar a la flexibilidad de ser una matricial y en este caso la empresa es flexible desde su nacimiento y lo seguirá siendo porque el ambiente en el que está la obliga a innovar permanentemente y adaptarse a los cambios.

## **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Los objetivos organizacionales son situaciones deseadas que la empresa espera alcanzar. Para formular dichos objetivos tenemos que tener en cuenta que deben cumplir con las características SMART:

---

<sup>2</sup> MERN está compuesto por un conjunto de tecnologías: MongoDB, React JS, Express JS y Node JS utilizadas para el desarrollo web de aplicaciones.

- **Specific** = específicos: tiene que aportar la mayor cantidad de información posible: qué, cómo, quién, cuándo, cómo, dónde.
- **Measurable** = medibles: que se pueda medir cuantitativamente
- **Attainable** = alcanzables: tienen que ser desafiantes para motivar a las personas, pero posibles de alcanzar para que no se frustren.
- **Realistic** = realista: que pueda adaptarse a la realidad de la empresa y del ambiente.
- **Timely** = temporales: asignarles una fecha para su cumplimiento.

Hay distintos tipos de objetivos que persigue una organización, algunos de ellos, que serán explicados más adelante, son:

- Objetivos de la organización como sistema
- Objetivos fines
- Objetivos operativos

## OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Según Lamattina de Ferrari (2000) los objetivos de la organización como sistema son los objetivos que persiguen las organizaciones por ser ellas sistemas:

- **Supervivencia:** la organización tiene que adaptarse continuamente a los cambios que se producen en el entorno para poder sobrevivir, mientras más hostil es el ambiente en el que se encuentra la supervivencia se vuelve el objetivo fundamental. Muchas veces para lograrlo tiene que desprenderse de otras partes de la organización. Algunas formas de supervivencia son diversificar productos o mercados, construir alianzas o integrarse, ya sea horizontalmente o verticalmente con otras organizaciones, actualizarse con las nuevas tecnologías o nuevas necesidades de los clientes, mejorar la comunicación interna y externa y fidelizar tanto a clientes como a empleados.
- **Eficiencia:** significa lograr el objetivo obteniendo el máximo posible de los recursos empleados. Es decir, lograr el máximo beneficio dado un nivel de costos. Las nuevas tecnologías han contribuido considerablemente a este objetivo, pero no hay que perder de vista los objetivos sociales ya que muchas veces por cuidar

los costos, terminamos descuidando otras cosas como a las personas, que son una parte fundamental y si invertimos en su motivación probablemente sean mucho más productivas.

- **Control:** Las organizaciones intentan ejercer algún control sobre el entorno o las fuerzas externas para reducir la dependencia del exterior y conseguir un entorno más estable para la organización. Para evitar las presiones del entorno la organización puede integrarse verticalmente u horizontalmente. Puede asociarse con otras organizaciones para hacer arreglos de cooperación mutua como acuerdos comerciales y hasta fusionarse. También puede emprender actividades políticas como influir en nombramientos públicos con personas afines a sus intereses, como por ejemplo ayudarlo en su campaña.
- **Crecimiento:** Es el objetivo natural de las organizaciones que pone en evidencia el éxito de la misma. El crecimiento puede ayudar a la organización a cumplir con los otros objetivos: sobrevivir, ser eficiente y controlar su entorno.

Con la última oración, podemos concluir que los objetivos de sistemas están interrelacionados. La organización tiene que sobrevivir si quiere perseguir otros objetivos. Una vez que está lograda la supervivencia, busca la eficiencia. Una vez satisfechas las necesidades de eficiencia o beneficios, la atención de la empresa se dirige hacia el objetivo de control, pero este es un medio para lograr el objetivo de crecimiento.

Estos objetivos se asemejan a la Pirámide de las Necesidades de Maslow ya que a medida que la organización alcanza el de la base recién ahí sube de etapa para satisfacer el otro objetivo.

La compañía se encuentra en el objetivo de eficiencia ya que está tratando de que el área de operaciones sea más productiva debido a que hay proyectos que se han desviado mucho en la cantidad de horas planificadas con la cantidad de horas incurridas, el motivo principal es la subestimación de los proyectos, puede deberse a que están pensados para ser resueltos por personas con más experiencia, y al tener la mayoría de la fuerza de trabajo con un nivel junior hay que dedicarles más tiempo. A su vez, busca darles beneficios a sus empleados de esa área para retener los talentos debido a que es muy costoso tener una rotación de personal porque no solo hay que capacitar, sino también hacer búsquedas, reclutar, inducir, enseñar los valores de la empresa, la forma de trabajo, entre otras cosas.

Si bien la industria del software se caracteriza por la rotación y tiene tasas altas según la CESSI<sup>3</sup> en el año 2021 alcanzó el 40% , dicha empresa trata de inculcarles a sus empleados su cultura y a su vez brindarles algunos beneficios como capacitación gratuita, clases de inglés, medio día libre por su cumpleaños, el pago de internet y de una prepaga.

De hecho, en ese mismo año, la empresa tuvo una tasa de rotación del 17,65%, esta tasa proviene del cociente entre la cantidad de personas que renunciaron al trabajo (3) y la cantidad de promedio de empleados en ese año (17). Si bien los datos comparables son del 2020, la tasa de rotación de la start-up se encuentra muy por debajo del promedio lo que demuestra que los empleados están motivados y se sienten parte de la empresa.

A su vez, si bien la compañía está cumpliendo el objetivo de eficiencia creo que se encuentra en transición hacia la etapa de control ya que busca asociarse con otras empresas de forma de partnership, es miembro en el Polo TIC, de hecho, una de las fundadoras, en el año 2022 se incorporó en la comisión directiva y el hecho de estar en un proceso de internacionalización es también ganar control sobre el ambiente ya que busca superar los obstáculos y establecerse en diferentes mercados.

## OBJETIVOS FINES

Los objetivos fines están compuestos por la trilogía de la visión: la misión, la visión y los valores, son aquellos que definen la estrategia de la organización, y por ende la planificación operativa de los objetivos.

La **misión** es la razón de ser de la empresa. La misión de la start-up es desarrollar habilidades claves y relevantes en el mercado para que las personas puedan acceder a un futuro mejor para achicar la brecha de talento digital con soluciones digitales de diseño y desarrollo escalables y flexibles a través de un equipo inclusivo y multicultural.

La **visión** determina lo que la empresa aspira a ser en un futuro. En el caso de la organización, su visión es ser el líder en el desarrollo de talento digital para la empleabilidad en la nueva economía a través de una formación de excelencia y de la generación de oportunidades que les permitan construir un plan de carrera exitoso. A su vez, ser agente protagonista de la transformación digital de las empresas que requieren sus servicios.

---

<sup>3</sup> CESSI: siglas de la Cámara de la Industria Argentina del Software

Los **valores** son los principios que orientan a las acciones de las personas dentro de la empresa. En el caso de la compañía sus ejes principales son la inclusión, la diversidad y la formación. Algunos valores más específicos son:

- Contribuir con el desarrollo profesional de las nuevas generaciones.
- Abrazar la inclusión y la diversidad para brindar las mismas oportunidades laborales a quienes quieran ser parte de la transformación digital.
- Promover el espíritu de servicio, compromiso y trabajo en equipo.
- Formar equipos multiculturales apasionados por la tecnología.
- Buscar incansablemente la innovación.
- Ser asertivos con los clientes en los servicios y equipos que brindan.
- Concentrar la energía en la gente para dar valor a los clientes

## OBJETIVOS OPERATIVOS

A partir de los objetivos fines podemos definir los objetivos operativos, los cuales muestran los objetivos de las áreas funcionales en función de su jerarquía y temporalidad.

- **Objetivos estratégicos:** son objetivos amplios y generales a largo plazo (1-5 años), son definidos para alcanzar la misión y visión de la empresa por el nivel administrativo.

El objetivo estratégico actual de la organización es internacionalizarse, es decir, expandir sus negocios a mercados extranjeros, más específicamente al estadounidense y al europeo. La idea es vender sus servicios en esos mercados para llegar a más clientes pero manteniendo el mismo espíritu y la cultura que caracteriza a la empresa.

- **Objetivos Tácticos:** son objetivos concretos y específicos definidos para cumplir en menos de 1 año. Incluyen actividades para implementar las estrategias, decisiones de cada UEN<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Unidades Estratégicas de Negocios: es una división independiente y autónoma de negocios homogéneos desde el punto de vista estratégico para los que es posible formular una estrategia común y al mismo tiempo diferente a la estrategia adecuada para otras actividades. La pionera de este tipo de negocio es General Electric que en el año de 1973 descentralizó sus productos de esta forma.

Los objetivos tácticos de esta empresa están definidos mediante OKR.

Los OKR<sup>5</sup> según Doerr (2019) son “Una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización” Se compone de objetivos y resultados clave, los primeros son el qué y los resultados claves son el cómo llegamos a ese objetivo

El OKR actual de la compañía es lograr triplicar las ventas del año pasado, para estos todas las áreas de la empresa (Marketing, RRHH y Operaciones) tienen objetivos específicos, por ejemplo para lograr triplicar las ventas hay que hacer más esfuerzo en las campañas de marketing por otro lado el área de operaciones tiene que estar preparado para recibir más proyectos por lo que tiene que ser productivo contratar gente de la cual se ocupará el área de recursos humanos, de atraer y retener el talento.

- **Objetivos Operacionales:** son operaciones diarias, específicas y concretas, decisiones de supervisión

En la empresa los objetivos operacionales están determinados por las acciones para llevar a cabo los OKR. Entonces, por ejemplo, algunos objetivos operaciones son: lanzar 2 campañas de outbound a España, hacer 2 publicaciones en LinkedIn por semana, hacer una encuesta para medir el ambiente laboral, hacer reuniones periódicas de equipo, etc.

- **Objetivos de Contingencia:** son planes generales pero detallados para implementar por la alta gerencia ante un evento inesperado. Si bien la organización actualmente no cuenta con un plan de contingencia, al armar la planificación del proyecto en el que trabajaremos se le asigna un margen del 10% para contingencias.

Propondré un plan de contingencia ante un desvío en un proyecto debido a que es algo preocupante ya que incidirá negativamente en los costos de la empresa, en la falta de confianza del cliente, en las personas que trabajan en ese proyecto ya que se desmotiva, además en caso de que el cliente pierda a su vez algún cliente o alguna fecha de presentación esto hará que no vuelvan a contratar los servicios de la empresa nuevamente.

---

<sup>5</sup> OKR: Objectives and Key Results, en español son Objetivos y Resultados Clave.

Para formular el plan primero tenemos que analizar los escenarios de riesgos que pueden surgir para que se produzca el desvío: pueden irse los desarrolladores que forman parte del proyecto, alguna herramienta externa no funciona, se subestimó el proyecto y llevará más horas de las planeadas, el proyecto es muy complejo, la principal consecuencia que producirá este desvío será que se trabajará sin que nos paguen por lo que la estructura de costos e ingresos se verá afectada.

La actividad prioritaria va a ser dejar productivo el proyecto, por lo que se evaluará que es lo que falta y se clasificará en qué es bloqueante, que es necesario y qué deseable, para atacarlo en orden y con prioridad desde lo más importante que afecte a la funcionalidad y a las partes del proyecto que van a tener el mayor flujo o volumen de transacciones a las que menos.

Las medidas que se tomarán son priorizar lo faltante para que el producto sea productivo y poner fechas de entrega en base a la clasificación anterior en orden de importancia. Por ejemplo, el lote de problemas detectados bloqueantes se entregará tal día, una semana después se entregarán los necesarios y así sucesivamente.

Los recursos que se necesitarán para implementar las medidas pueden ser algunos desarrolladores extra que den una mano para llegar a esas fechas de entrega, o alguno con una capacidad que pueda ser requerida o alguna herramienta de automatización.

Los responsables de llevar a cabo los protocolos y quienes deberán tomar un papel de liderazgo serán los PM (Project Manager) del proyecto en cuestión y el Delivery Manager.

Por último, para realizar la transición a la normalidad hay que hacer un control del avance de los proyectos versus las fechas estimadas de entrega para ver los desvíos con anterioridad y poder anticiparse.

## **ESTRATEGIA**

Para definir estrategia realicé un compilado de las definiciones de Peter Drucker (1954) y Kenneth Andrews (1965).

La estrategia es la brecha en lo que es nuestro negocio y lo que debería ser establecida por un patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para

conseguir dichas metas. La estrategia marca el rumbo de la empresa por lo que una estrategia adecuada, flexible y entendida por todos los miembros de la organización llevará a ésta a un éxito seguro, mientras que una poco clara llevará a una empresa a su desaparición

Porter plantea tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria:

1. Liderazgo global en costos: consiste en mantener los costos bajos por lo que será muy importante el acceso a los recursos, ya sea una buena relación con proveedores o integrarse hacia adelante o atrás. Ofrecen productos y servicios básicos pero que lo que tienen que lograr es mantener volumen de forma de alcanzar la economía de escala, por lo que atenderán a la mayor cantidad de públicos de clientes posibles.
2. Diferenciación: el objetivo es brindar un producto o un servicio único o con características distintivas en alguno de los elementos del marketing mix
3. Enfoque o concentración: se enfoca en dar un excelente servicio a un sólo segmento de mercado. Busca complementar ambas estrategias anteriores en un nicho.

Cuadro N°1: Estrategias competitivas

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Aporte de valor	Costos bajos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Industria	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
	Nicho	ENFOQUE O CONCENTRACIÓN	

Fuente: Elaboración propia en base a Porter (2008) "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia" (p. 56)

En la start-up aplica la estrategia de enfoque o concentración ya que se centra en un nicho de mercado de la industria e intenta diferenciarse por la calidad de sus servicios, la

experiencia en gestión que tienen sus fundadores y con precios moderados. No tienen una diferenciación por costos porque compite con India que tienen mano de obra muy barata, pero tampoco tienen costos elevados como empresas que trabajan solo con desarrolladores seniors.

Hay que tener en cuenta que la empresa tiene muchos perfiles juniors lo cual a veces la hace un poco improductiva. Y no abarca todos los lenguajes de programación sino el stack de MERN y JAVA para el backend.

## **ESTRUCTURA**

Para analizar la estructura de la empresa me basaré en el análisis del diseño de organizaciones eficientes que realiza Henry Mintzberg (1983). Él define a la estructura como “la suma total de las formas en que su trabajo es dividido en diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”

Mintzberg plantea el análisis de los elementos de la estructura (dimensión, antigüedad, ambiente, sistemas técnicos) junto agrupaciones entre parámetros de diseño y factores situacionales para concluir con 5 isotipos estructurales o configuraciones ideales, luego plantea variaciones de cada uno, ya que es más probable que en la realidad haya grises.

Comenzaré analizando los **mecanismos coordinadores**, esto es la forma en que las organizaciones coordinan su trabajo. La empresa coordina su trabajo en una mezcla de supervisión directa con estandarización de destrezas.

Utiliza supervisión directa debido a que cada equipo de trabajo (que son por proyecto) tiene un líder que los ordena y les dice qué es lo que tienen que hacer o los ayuda a resolver algunos problemas que se presentan ya que siempre tiene más experiencia. Pero a la vez hay cierta estandarización de destrezas porque todos son desarrolladores que están capacitados, entonces si bien le dicen por ejemplo “hoy hay que conectar el socket” ellos ya saben de qué forma hacerlo.

Continuaré analizando las partes de la organización:

El núcleo operativo es el área más grande de la organización, aquí se encuentran los desarrolladores, diseñadores UX/UI, arquitectos, testers y PMs ya que son quienes se encargan de desarrollar para entregar los productos o brindar los servicios.

En la cumbre estratégica encontramos a los fundadores. Ambos desarrollan la estrategia para asegurar que se cumpla la misión y tienen la responsabilidad de dirigir la

organización, pero entre ellos se dividen, Hernán es el director de operaciones, y Alejandra es la CEO y directora de marketing. Si alguno no está, está enfermo, de viaje, o simplemente cargado de trabajo el otro toma su lugar. Ambos saben hacer todo y se consultan todas las decisiones, por lo que también podríamos decir que utilizan el ajuste mutuo para coordinarse.

Son quienes emiten las órdenes de trabajo generales, contratan al personal ya que si bien hay alguien de RRHH quienes entrevistan por última vez al candidato son ellos, también se encargan de generar relaciones con el ambiente: Alejandra forma parte de la comisión directiva del POLO IT de Buenos Aires y Hernán es el que genera y se encarga de tener una buena comunicación y relación con los clientes.

Es muy difícil encontrar una línea media, ya que es una organización bastante chata, pero está conformada por el rol de Delivery Manager, se encarga de entregar el resultado al cliente dentro de todas las restricciones (presupuesto, fecha límite, recursos, calidad, riesgos). Es decir, es el encargado general de todos los proyectos y del núcleo operativo.

La tecnoestructura son aquellas personas que están fuera del área operacional pero que contribuyen a diseñarla, planearla o entrenarla, está conformada por Leandro, Micaela, Yanina y Antonella. Por un lado, Leandro, es el contador que analiza financieramente y ayuda a armar planes financieros por lo que es un analista de planeamiento y control. Por otro lado, Micaela, Yanina y Antonella son las encargadas de Recursos Humanos que reclutan y organizan los beneficios para retener los talentos, por lo que son analistas de personal.

En el staff de apoyo, que son unidades que brindan servicios pero que funcionan independientemente del núcleo operativo, encontramos a Ana, encargada de pagos y facturación y a mí en el área comercial. Ana se encarga de realizar las facturas a los clientes, de registrar y llevar control de ellas y también de realizar los pagos a cada uno de los empleados. Por mi parte, me encargo de generar oportunidades de negocio para brindar nuestros servicios, de las redes sociales de la empresa y tareas administrativas generales.

Ahora es turno de analizar los **parámetros de diseño**, estos son variables que usan las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo para determinar algunos comportamientos. Van a incidir en la estructura y el funcionamiento de la organización. Algunos de ellos aplicados a la empresa son:

- **Especialización de la Tarea:** depende de la cantidad de tareas diferentes contenidas y como es el control sobre las tareas que realiza. En este caso existe **ampliación horizontal de la tarea** ya que un mismo desarrollador se ocupa de variedad de tareas asociadas con la producción de un producto.

También hay **ampliación vertical** ya que a veces se le asigna a una unidad un producto y ellos ven cual es el mejor camino para desarrollarlo, entonces si bien hay límites que el cliente impone el desarrollador puede tomar la decisión que considere.

Esto tiene que ver con que los empleados se sientan motivados y puedan cumplir satisfacer sus necesidades de autorrealización.

- La organización **formaliza el comportamiento** mediante algunas reglas como lo es el código de ética, donde se insta al cumplimiento de los principios éticos, se promueve la diversidad, inclusión, capacitación, igualdad de oportunidades y la no discriminación. También habla sobre el tratamiento de la información y la anticorrupción. Podemos decir, que, en estos temas, el comportamiento de los miembros de la organización está regulado.

- Volviendo al párrafo anterior, la empresa hace mucho foco en la **capacitación**, enseñar conocimiento para enriquecer a los trabajadores y que desempeñen mejor su trabajo. Si bien los empleados ya vienen capacitados porque si o si antes de entrar a la organización tienen que hacer cursos de programación, tecnicaturas o ingenierías, la organización también los capacita. Además, los desarrolladores con más alto nivel de seniority ayudan a los juniors que se están formando y los orientan para que puedan aprender mientras trabajan, y puedan aplicar mejor los conocimientos adquiridos previamente. Actualmente, por ejemplo, uno de los beneficios en cuanto a capacitación han sido clases de inglés, y se busca poder contar con una plataforma moodle en la que cada uno pueda capacitarse en los temas que necesite o quiera, como por ejemplo en base de datos, blockchain, etc.

- Con respecto al **agrupamiento de unidades**, en la empresa hay agrupamientos por funciones: Operaciones, Recursos Humanos, Marketing y Administración y Finanzas. Pero, a su vez, en el área de Operaciones se hacen agrupamientos por producciones, esto quiere decir por los productos o servicios, en nuestro caso se dividen por proyecto. La **dimensión de las unidades** o el tamaño es de 3 a 6 personas dependiendo de la magnitud del proyecto, al estar estandarizadas las destrezas nos permite tener equipos de varias personas, ya que mientras más capacitados están los desarrolladores menos supervisión necesitan.

- En la start-up encontramos **sistemas de planeamiento y control**. Algunos sistemas de planeamiento son el plan financiero y el plan de horas incurridos por proyecto y por persona para estimar la producción deseada. Por otro lado, utiliza el control de desempeño con la carga del time report, donde cada uno carga la cantidad de horas que le dedicó al proyecto por día. A su vez, hace poco, se realizó una evaluación de la motivación de los empleados y se solicitaron devoluciones y propuestas de mejora, por lo que eso también sería control, pero en vez de arriba para abajo, de abajo para arriba.

- Algunos de los dispositivos de enlace que se observan en la empresa son: **fuerza de tarea**, equipos formados para llevar a cabo una tarea en particular y luego deshacerse, algunos ejemplos son los equipos para la organización de los happy hour, esto es una hora de distensión entre los empleados de la empresa cada dos meses, cada happy hour es planificado por un equipo. También hubo fuerza de tarea para hacer una reestructuración de los canales de Discord.

Por otro lado, hay **comités permanentes** como el de Comité de Cumplimiento que tiene como funciones analizar las denuncias de incumplimiento al Código de Ética, promover la capacitación de los colaboradores, desarrollar planes de trabajo para la mejor implementación del Código y denunciar cualquier incumplimiento del mismo.

Además de la **estructura matricial cambiante** para los trabajos en proyecto, cada vez que hay un nuevo proyecto se arma un SQUAD en base a las necesidades requeridas, por lo que los perfiles van cambiando y rotando.

-Por último, en cuanto a la centralización y **descentralización** entendida en según como se divide el poder de toma de decisiones, podemos decir que la empresa es descentralizada selectivamente en la dimensión vertical y horizontal ya que el poder de decisión recae en diferentes partes de la organización, en este caso, sobre cada área funcional y sobre las constelaciones de trabajo porque necesita permanentemente adaptarse y tomar decisiones rápidas, además esto aumenta la motivación de los empleados porque cada persona participa según el conocimiento que pueda aportar a la decisión.

En cuanto a su estructura podemos sacar algunas conclusiones como que la start-up se asemeja a una adhocracia operativa según las configuraciones de Mintzberg, comparte muchas de las características propias de la adhocracia, al ser una organización innovadora y sofisticada que está inserta en un ambiente cambiante tiene que tener una

estructura orgánica descentralizada selectivamente con sus miembros capacitados formalmente.

Tiene algunas otras características como el enfoque en resolución de problemas, flexibilidad para los equipos de trabajo ya que son pequeños y las personas están especializadas, la comunicación es directa e informal (se comunican por el canal de Discord) y se apuesta al trabajo colaborativo sobre todo en el núcleo operativo. De hecho, en esta misma app, uno de los canales tiene una sección denominada “dev collab”, que es utilizada cuando algún desarrollador tiene alguna duda sobre cómo hacer algo o no puede resolver algún problema de código, de esta forma otros pueden ayudarlo a resolver su consulta por más de que no estén en su mismo proyecto.

Por otro lado, hay cosas en lo que difiere, como por ejemplo el tema de la jerarquía, en el modelo que plantea Mintzberg no hay jerarquía, en dicha start-up si lo hay, si bien no es muy alta, existe.

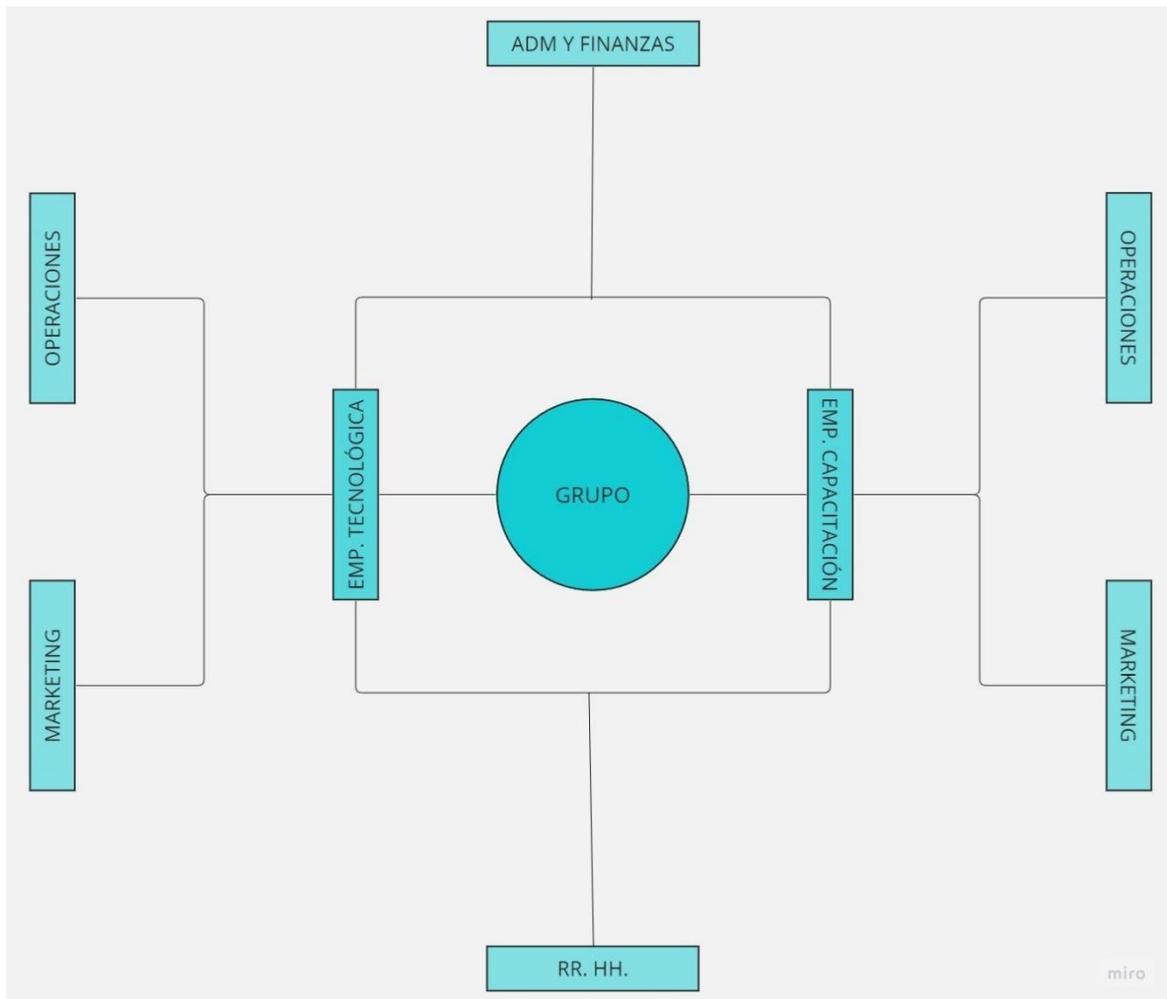
Esta estructura tiene algunas ventajas como que favorece a la motivación de los empleados ya que tienen más autonomía y flexibilidad y también a la innovación ya que pueden buscar soluciones creativas a los problemas o distintas formas de resolver los obstáculos que se les presentan.

## **ORGANIGRAMA**

Una vez definida la estructura podemos plantear el organigrama. Para hacerlo me remitiré a la historia de la empresa. La start-up tecnológica forma parte de un Grupo, el cual a su vez está compuesto por una empresa de capacitación en tecnologías. Esta empresa de capacitación fue fundada por las tres mujeres; y la start-up, como se menciona anteriormente, en la historia es fundada por las tres mujeres más un socio hombre. Dos de las socias son las encargadas de la dirección de la empresa de capacitación, y Alejandra y Hernán son encargados de la start-up tecnológica. En la cual, Alejandra toma el puesto de CEO y Directora de Marketing, mientras que Hernán es el Director de Operaciones.

Al ser prácticamente las mismas socias y siendo las dos empresas pequeñas, hay muchas personas que trabajan en ambas empresas. Por esto se plantea el organigrama de esta manera, porque las áreas están muy conectadas entre sí al igual que las personas, ya que por ejemplo las áreas de Administración y Finanzas y Recursos Humanos se comparten en ambas empresas.

Cuadro N°2: Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a la estructura del grupo económico, año 2023.

En este capítulo se describió la empresa y su historia, a partir de ahí se realizó el análisis de la etapa del ciclo de vida que se encuentra. Luego se definieron los objetivos organizacionales y se analizaron los objetivos de la organización como sistema, los objetivos fines y los operativos. Por último, se definió la estrategia que la empresa está llevando a cabo, se describió detalladamente su estructura que finaliza con el organigrama de la start-up.

## **CAPÍTULO III: AMBIENTE**

Para analizar el ambiente en el que se encuentra la empresa realizaré un análisis PESTEL para identificar retos, amenazas y oportunidades de crecimiento en el entorno de la empresa.

Luego complementaré con un análisis FODA, el cual es una herramienta de planificación estratégica que sirve para analizar el ambiente interno (Fortalezas y debilidades) y el ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) de la organización.

Una vez analizadas las variables, realizaré la matriz FODA en la cual se plantearán estrategias.

Para finalizar realizaré un análisis de las dimensiones ambientales basándose en el análisis de Richard Daft.

### **ANÁLISIS PESTEL**

El análisis PESTEL (acrónimo de político, económico, social, tecnológico y ecológico) es un análisis descriptivo que se utiliza para conocer el contexto en el que se encuentra la empresa y así poder planificar estratégicamente. A continuación, se analizarán cada uno de los factores mencionados.

#### **FACTORES POLÍTICOS**

Al ser las tecnologías de la información y la comunicación un área potencial y una necesidad actual el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, este organismo impulsó el programa Argentina Programa que consta de dos partes, al completarlas te da las competencias necesarias para ser un desarrollador web full stack junior de esta forma se le dan oportunidades a los jóvenes para que tengan la oportunidad de trabajar en el sector.

Además, la creación del Ministerio de Modernización, le ha dado un gran dinamismo a las compras del estado en materia de TIC, puso en marcha un agresivo plan llamado "País Digital" para que las provincias y los municipios ejecuten planes específicos en este sentido.

Por otro lado, la CESSI, una organización sin fines de lucro que nuclea a las empresas y entidades regionales dedicadas al desarrollo, producción, comercialización e implementación de software y todas las variantes de servicios en todo el ámbito de la República Argentina realizó el Plan Estratégico Federal CESSI para el 2030 (2018) que tiene como metas la generación masiva de empleo de calidad, aumento de las exportaciones, generación de propiedad intelectual y transformación digital en Argentina.

Algunos objetivos específicos son:

- Crear 500.000 empleos, abrazando la diversidad y su distribución geográfica.
- Superar los U\$S 20.000 MM de facturación anual.
- Lograr exportaciones por más de U\$S 10.000 MM anuales.
- Estar en los primeros 30 puestos del índice de digitalización a nivel mundial (NRI WEF).<sup>6</sup>
- Estar en los primeros 5 puestos del índice de digitalización a nivel latinoamericano (NRI WEF).

En cuanto al mercado externo la Industria Argentina del Software tiene un fuerte perfil exportador lo que nos proyecta al desafío de superar los 12.000 MM de dólares anuales para 2030. La recuperación de mercado de emergente, sumado a la gran transformación digital de la economía, favorecerá diversificar y ampliar el principal destino de las exportaciones, las cuales hoy se concentran en Estados Unidos (48,3%), los países de Latinoamérica (32.1%), luego Europa (5.7%) y resto de los países (13.7%).

A mediados de 2019 se aprobó el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, Ley N° 27.506. Este busca fomentar actividades económicas que impliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos a cambio de alivio fiscal como un bono mensual para pagar impuestos nacionales, un descuento de hasta el 60% en el Impuesto a las Ganancias y reducir a 0 los derechos de exportación de servicios.

---

<sup>6</sup> El Networked Readiness Index (NRI) es un índice que publica anualmente el Foro Económico Mundial (WEF) en colaboración con INSEAD, como parte de su Informe mundial anual sobre tecnología de la información

## FACTORES ECONÓMICOS

**Inflación:** Según el informe del INDEC (2022) el Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) ascendió a 7% mensual en agosto de 2022; y acumuló, en los primeros ocho meses del año, una variación de 56,4%. En la comparación interanual registró un incremento de 78,5%.

**Tipo de cambio:** El valor de la moneda norteamericana en promedio al comienzo del 2022 era de \$ 108.66, en la última actualización del 10-05-23 se vende a \$ 237.82, lo que representa una variación en los últimos años del 118.87%.

**Tasa de empleo y desempleo:** según el último informe del INDEC (2022) sobre Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) del primer trimestre de 2022 la tasa de actividad (TA) (población económicamente activa (PEA)/total de la población) alcanzó el 46,5%, la tasa de empleo (TE) (proporción de personas ocupadas/población total) se ubicó en 43,3%; y la tasa de desocupación (TD) (personas que no tienen ocupación pero están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente/PEA) se ubicó en 7,0%.

Con respecto a los **impuestos en el sector**, como mencioné en los factores políticos hay beneficios fiscales para promover esta industria como:

- Bono para pagar impuestos nacionales correspondiente al 70% de las contribuciones patronales sobre el personal dedicado a las actividades promovidas. El descuento será del 80% para las empresas que a partir de su inscripción contraten: mujeres y disidencias, personas con posgrado en ingeniería, ciencias exactas o naturales, personas con discapacidad, residentes de zonas desfavorables o de menor desarrollo relativo y beneficiarios de planes sociales.

Sólo las empresas exportadoras podrán utilizar el bono para pagar el Impuesto a las Ganancias.

- Descuento de hasta el 60% del Impuesto a las Ganancias, según el tamaño de empresa.
- Exención del pago de Derechos de exportación para las empresas del sector servicios.

Los beneficios van a estar vigentes por 10 años. Vas a tener que validar tu inscripción al Registro cada 2 años y realizar presentaciones anuales para acreditar que seguís cumpliendo los requisitos para ser beneficiario del Régimen.

## FACTORES SOCIALES

Por un lado, el uso de las TICs y en particular software en nuestra vida cotidiana es cada vez más común hasta el punto de haberse vuelto imprescindible para la gran mayoría ya que cuando uno sale sin el celular o no tiene conexión a internet es muy común sentir que nos falta algo, se ha vuelto algo esencial para nosotros.

Aunque el COVID-19 impactó mucho en la vida de las personas y en su relación con la tecnología: las videollamadas para ver a seres queridos, el teletrabajo, clases virtuales, todavía existe resistencia a los nuevos paradigmas como la virtualidad, algunas empresas no quieren que la gente esté fuera de sus oficinas porque es más difícil que estén comprometidas con la cultura. Por lo que algunas empresas puede que prefieran que las personas que contraten, en caso de hacer tercerización, estén cercanas a sus oficinas.

Hay nuevas tendencias de mercado como:

- El uso de las soluciones con poco código: las plataformas de low-code son cada vez más populares, ya que crece la demanda de crear aplicaciones de forma rápida y sencilla. Cualquier persona con conocimientos básicos de programación puede ahora intentar crear sus propias aplicaciones.

Además, del desarrollo low-code, el desarrollo no-code (sin código) se ha vuelto popular porque la demanda de desarrolladores de software supera la oferta disponible. Pero hay que tener presente que el desarrollo no-code no es una solución fiable a largo plazo porque el software construido de esta manera no es lo suficientemente robusto como para manejar los requisitos cambiantes de un negocio.

- La subcontratación seguirá creciendo: Muchas empresas están descubriendo que carecen de los recursos necesarios para seguir el ritmo de las necesidades cambiantes de la industria y debido a las dificultades para encontrar especialistas en TI con talento en el mercado local, las empresas recurren a empresas de

desarrollo de software a medida para obtener especialistas altamente cualificados fuera de su zona (ya sea nearshore<sup>7</sup> u offshore<sup>8</sup>).

A su vez, las herramientas de gestión mejoran constantemente por lo que cada vez es más fácil establecer un flujo de trabajo eficaz y relaciones productivas entre los empleados internos y los subcontractados.

- La computación en nube: La migración a la nube no existe desde hace tiempo, pero cada vez más organizaciones se pasan a la computación en nube, y esta tendencia no va a desaparecer pronto. Según Statista (2022), se calcula que el mercado mundial de la computación en la nube pública superará los 482.000 millones de dólares el próximo año.

La migración a la nube tiene una amplia gama de aplicaciones. La mayoría de las empresas optan por colocar sus aplicaciones y sistemas en la nube debido a su mayor facilidad de mantenimiento y almacenamiento.

- IoT (Internet de las cosas): Con la cantidad creciente de dispositivos inteligentes, pronto todo formará parte del IoT ya que brinda muchas oportunidades para las empresas como: mantenimiento predictivo de equipos e instalaciones, seguimiento de vehículos y cargas en tiempo real, mejora de la seguridad de las propiedades, consumo inteligente de energía, entre otras.
- Seguridad por blockchain: Desde que los procesos dependen de las tecnologías ha crecido la necesidad de una alta seguridad ya que mayores son los riesgos de cualquier vulnerabilidad. La mejor tecnología para proteger los sistemas y los datos es el blockchain, la cual se usará para desarrollar software seguro y fiable en distintas áreas como la administración pública, la logística y otros sectores. Además de mejorar la seguridad, las soluciones de blockchain también proporcionan transparencia en las operaciones, ya que permite incluir contratos inteligentes para automatizar procesos y mejorar la confianza entre los socios.

---

<sup>7</sup> Nearshore: es la asociación de una empresa con una otra extranjera ubicada en un país cercano (misma zona horaria o parecida). Por lo que tiene beneficios como la comunicación, la comprensión cultural y la construcción de relaciones.

<sup>8</sup> Offshore: es un sinónimo de deslocalización. Se asocia una empresa con otra localizada en un país extranjero, el objetivo es dar prioridad a la reducción de costes, optando por empresas situadas en regiones económicamente más asequibles.

## FACTORES TECNOLÓGICOS

Existe una gran cantidad de lenguajes de software y mucha competencia capacitada y especializada en los mismos. Hay que tener en cuenta que, si bien los factores tecnológicos impactan en la empresa, ya que es su core business, van a seguir apareciendo nuevos lenguajes y tecnologías a las la compañía va a tener que adaptarse para no quedar obsoletos.

Es importante destacar que la virtualización, la cual es un factor tecnológico, favoreció mucho a este tipo de empresas que son puramente digitales. Por ejemplo, la nube ha sido una de las tecnologías esenciales para el trabajo en remoto debido a que se pueden crear entornos de trabajo con herramientas que permiten colaborar entre los miembros de un equipo y por lo tanto facilitar el trabajo a distancia.

Otra herramienta para gestión que está marcando tendencias es la RPA<sup>9</sup> donde se configuran bots que funcionan las 24 horas y a través de APIs<sup>10</sup> pueden interactuar con distintos sistemas y aplicaciones, un ejemplo que conocemos todos son los bots de atención al cliente en algunas páginas webs que nos muestran información y si ya es un problema que un robot no puede resolver recién ahí se lo pasan a un asesor, lo cual le evita a las personas trabajo innecesario y repetitivo que les quita tiempo para hacer otras tareas más relevantes.

El metaverso, espacio que conecta la realidad física a una realidad virtual alterna en internet es muy similar a la tecnología de realidad virtual, es un mundo paralelo, el cual cambiará la modalidad de trabajo y la perfeccionará de modo que sea enriquecedora para el trabajo en remoto a la hora de tener reuniones e interactuar como equipo.

## FACTORES ECOLÓGICOS

Es una empresa 100% remota lo cual minimiza mucha contaminación, por un lado, ya que al ser todo virtual no se imprimen papeles, y lo más importante, no se utilizan vehículos para ir a la oficina por lo que se reducen las emisiones de gases de efecto invernadero. Además, al no tener oficinas se minimiza mucho el uso de electricidad, aunque en cada casa sigue existiendo contaminación por el consumo de energía, no se

---

<sup>9</sup> RPA: Robotic Process Automation, en español Automatización robótica de los procesos.

<sup>10</sup> API o interfaz de programación de aplicaciones es un conjunto de definiciones y protocolos que se usa para diseñar e integrar el software de las aplicaciones, es decir que productos y servicios se comuniquen con otros, sin necesidad de saber cómo están implementados.

compara al de la oficina donde hay impresoras, máquinas de café, heladeras, computadoras de escritorio, mayor cantidad de luces, etc.

Todavía no existen políticas medioambientales en la empresa, pero han intentado promover la cultura del reciclaje regalando a cada empleado una botella metálica para que eliminemos el uso de las de plástico.

## FACTORES LEGALES

El Decreto 165/94 de Propiedad Intelectual proporciona marco legal de protección para las diferentes expresiones de las obras de software y base de datos, así como sus diversos medios de reproducción.

El software se comercializa mediante las llamadas licencias de software o contratos en los que el usuario acepta los términos y condiciones del fabricante para poder hacer uso del software. Por tanto, las licencias son los permisos que un fabricante o desarrollador proporciona para la distribución, uso y/o modificación del software

Hay 3 clases de software de acuerdo a su forma de licenciamiento:

- **Software Propietario:** es un programa en el que una persona posee derechos sobre él por lo que los usuarios tienen limitadas las posibilidades de uso, análisis, modificación o distribución mediante copias. Algunos ejemplos son Spotify, Netflix, Microsoft.
- **Software Libre:** es un software en el cual su autor permite a los usuarios ejecutarlo, copiarlo y acceder a su código fuente para estudiarlo e incluso distribuirlo modificado. Aun así, su autor conserva los derechos intelectuales solo que lo pone a disposición de la comunidad. Un ejemplo es Linux.
- **Software Open Source:** software que se distribuye mediante una licencia que le permite al usuario final, si tiene los conocimientos necesarios, utilizar el código fuente del programa para estudiarlo, modificarlo y realizar mejoras en el mismo, pudiendo incluso hasta redistribuirlo. Permite desarrollar más cantidad de software, de mejor calidad, en un plazo más corto y a más bajo costo que el modelo de licenciamiento propio

Por otro lado, la Ley 24766 “Ley de Confidencialidad sobre Información y Productos que estén legítimamente bajo el control de una persona y se divulgue indebidamente de manera contraria a los usos Comerciales Honestos” tiene como requisitos: ser secreta,

tener un valor comercial por ser secreta y haber sido objeto de razonables medidas de seguridad para resguardar la condición de secreta. Cuenta con protección civil (cese de uso) y penal (violación de secretos)

Dentro del código de ética de la empresa hay una cláusula que dice: “Los Colaboradores respetarán la confidencialidad de la información suministrada por los clientes y la información de carácter privada a la que puedan tener acceso en el desempeño de su actividad profesional”

El Art 153 bis código penal argentino establece prisión de 15 días a 6 meses para quien a sabiendas accediera por cualquier medio, sin la debida autorización o excediendo la que posea a un sistema o dato informático de acceso restringido.

La pena se agrava cuando el sistema es de un organismo público estatal, proveedor de servicio público o proveedor de sistema financiero.

Dentro de las normas internacionales que Argentina se adhiere con respecto a la propiedad intelectual podemos destacar al Convenio de Berna para la protección de de las obras y los derechos del autor, al Acuerdo de la OMC sobre Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) el cual establece un marco para el sistema de propiedad intelectual en lo que concierne a la innovación, la transferencia de tecnología y el bienestar público; y el Tratado de la OMPI sobre Derecho de Autor (WCT) que trata de la protección de las obras y los derechos de sus autores en el entorno digital.

También en materia legal de exportación podemos resaltar los convenios internacionales para evitar la doble imposición. Éstos son acuerdos bilaterales a través en los que se distribuye la potestad tributaria para evitar que se grave dos veces con el mismo impuesto a la renta generada en alguno de los países firmantes. Algunos de los países con los que Argentina tiene un convenio vigente son España, Italia, México, Canadá, Francia, Bélgica y Reino Unido.

## **ANÁLISIS FODA**

Las variables del Análisis FODA son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Las **fortalezas** son los puntos fuertes, atributos o destrezas de la empresa, en qué se desempeña mejor y si tiene características distintivas de la competencia. Algunas fortalezas de la empresa son:

- Experiencia de los co-fundadores en el sector tecnológico.
- Productos de alta calidad que cumplen con los plazos de entrega.
- La otra empresa del Grupo les provee talentos bien capacitados.
- Las personas que forman parte de la compañía están comprometidas.
- Tienen clientes que vuelven a confiar en la empresa para hacer desarrollos.

Las **debilidades** son los factores desfavorables, las desventajas y puntos a mejorar que tiene la empresa ante su competencia. También aquello que no le permite alcanzar sus objetivos. Algunas debilidades de la compañía son:

- Al ser una empresa muy joven hay muchas cosas que se hacen por costumbre, pero falta documentar procesos.
- Los objetivos la mayoría de las veces no se cumplen porque generalmente no se controlan.
- Hay falta de productividad en los talentos.
- La entrada tarde al mercado dificulta la llegada a potenciales clientes.

Las **oportunidades** hacen referencia a buenas posibilidades que tiene la empresa y de las cuales puede beneficiarse ya sea por tendencias, recursos, etc. Las oportunidades que tiene que aprovechar dicha start-up son:

- El sector de software está en auge.
- La pandemia requirió automatizar muchos procesos por lo que el mercado se amplió.
- Hay muchos nichos de mercado que todavía están sin desarrollar.
- Muchas empresas tienen falta de capacidad para satisfacer a sus clientes.
- Ley de promoción de software en Argentina.

Las **amenazas** se refieren a aquellos factores que no se pueden controlar y distraen o causan problemas. Las principales amenazas a las que se enfrenta la organización son:

- Hay mucha competencia.

- Escasez de recursos humanos.
- Retenciones en exportación de servicios.
- Déficit fiscal.
- Crisis cambiaria.
- Alta inflación.

## **MATRIZ FODA**

Estrategias de crecimiento o FO:

- Internacionalización.
- Partnership con empresas del sector.
- Seguir creciendo o sustentando las operaciones con el mercado nacional.
- Potenciar a los recursos Junior.

Estrategias de defensa o FA:

- Retener a los talentos mediante incentivos (motivación) y beneficios (espacio de crecimiento, descuentos, medicina pre paga).
- Seguir apostando a los talentos junior y su capacitación.

Estrategias de adaptación o DO:

- Proponerse OKR y medirlos para poder expandirse a otros mercados.
- Documentar los procesos para que sea más fácil la inducción de nuevas personas y para tener una mejor organización.

Estrategias de supervivencia o DA:

- Armar planes financieros para tener un control de ingresos y egresos y que la empresa pueda subsistir en el tiempo. Que de retornos positivos.

## **DIMENSIONES DEL AMBIENTE**

Según Richard Daft (2011), "Teoría y Diseño Organizacional" (p.140), las pautas y los acontecimientos que ocurren en el entorno se pueden explicar en varias dimensiones,

como si el entorno es estable o inestable, homogéneo o heterogéneo, simple o complejo; la munificencia o la cantidad de recursos con que se cuenta para sostener el crecimiento de la organización; si los recursos están concentrados o dispersos, y el grado de consenso en el entorno respecto del dominio deseado por la organización.

Teniendo esto en mente se analizarán las distintas dimensiones del ambiente de la organización.

## INCERTIDUMBRE

La empresa se encuentra en un ambiente de alta incertidumbre ya que es un mercado en continuo cambio, que tiene que adaptarse permanentemente a las nuevas tecnologías y lenguajes de programación. Existen restricciones de acceso a los recursos humanos, ya que como se mencionó anteriormente hay escasez de programadores. Además, hay que adaptarse a los requerimientos de cada cliente los cuales son cambiantes a lo largo de un proyecto.

Como dice Richard Daft las organizaciones con más incertidumbre adoptan estructuras más horizontales que fomentan la comunicación y la colaboración para adaptarse a los cambios del entorno, esto podemos verlo en la compañía ya que en cada proyecto se asigna un equipo de trabajo con un coordinador, pero hay una cultura colaborativa ya que hay participación, se escuchan todas las ideas y hay comunicación por Discord.

Para enfrentar la incertidumbre Daft dice que surgen departamentos amortiguadores que cumplen roles de amortiguamiento absorbiendo la incertidumbre del entorno, en este caso el departamento de Recursos Humanos asume la incertidumbre del departamento de Operaciones realizando búsquedas laborales permanentes de talentos que ellos solicitan.

Aún en este ambiente de incertidumbre, la empresa no cuenta con ningún rol de interconexión de fronteras que son los encargados de proveer información a la organización sobre cambios en el entorno recién se está implementando la inteligencia de negocios. Consiste en analizar grandes volúmenes de datos internos y externos para descubrir patrones que pueden ser significativos como el comportamiento de los clientes, benchmarking, etc.

Además, en el mercado en el que está la empresa existe una gran dependencia de recursos, ya que las organizaciones dependen del entorno que tiene recursos humanos escasos y a la vez esenciales para la supervivencia de la organización. Debido a la falta

de desarrolladores seniors y gran demanda de las empresas, una de las estrategias de la start-up es tercerizar SQUADs para ser un músculo extra en las empresas que tienen falta de capacidad.

Otra forma de influir en los recursos externos podría ser fusionarse con otra organización, o crear una joint venture. También utilizar publicidad.

## CAMBIO

El ambiente es muy dinámico ya que hay permanentemente nuevas situaciones, es impredecible el cambio en este sector por lo que el horizonte de planeamiento es trimestral o anual, es decir de corto plazo. La organización tiene que tener velocidad de reacción para adaptarse al entorno por lo que su estructura es necesariamente flexible. Actualmente se utilizan OKRs mencionados previamente, para hacer planificación de objetivos, hay un objetivo anual en el que todas las áreas se plantean objetivos subsecuentes a él en forma trimestral.

## COMPLEJIDAD

Se encuentra en un ambiente complejo donde hay diversidad de productos, tecnologías sofisticadas que se desactualizan, hay diversidad de precios dependiendo los mercados, los productos, las empresas, la calidad también es diversa.

En la compañía suele prevalecer la integración sobre la diferenciación ya que hay mucha colaboración entre los departamentos y suele haber personal de enlace para cada tipo de proyecto que se realiza.

Es una organización orgánica ya que prevalece la comunicación horizontal, es una estructura más chata donde hay menos jerarquía, control y reglas. Las tareas de cada empleado se definen en SQUADs, equipos de trabajo donde todos tienen los conocimientos para realizar las tareas.

En este capítulo se realizó un análisis del ambiente en el que está inmersa la organización tanto interno como externo. Primero se desarrolló el ambiente externo para luego analizar el interno y así definir estrategias para que la organización pueda aprovechar las fuerzas externas y disminuir el mayor impacto negativo de las mismas posible. Para finalizar se llevó a cabo un análisis de las dimensiones del ambiente que plantea Richard Daft.

## **CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se realizará el plan de marketing para lograr la internacionalización de la compañía.

El Plan de Marketing según el Prof. Lic. Maddio (2015) es una herramienta básica de gestión que surge de la coordinación e integración de las variables de Marketing Mix de tal forma que permitan alcanzar los objetivos de la organización a través de estrategias y tácticas de marketing específicas, siempre haciendo foco en el cliente. Pero hay que tener en cuenta que no es un plan aislado, si bien se especifica en el área de marketing está también está vinculado a los planes de otros departamentos dentro de la organización.

Para comenzar a desarrollar el plan de marketing vamos a definir los elementos del Marketing Mix:

### **MARKETING MIX**

Generalmente usamos las 4P para describir a los elementos del Marketing Mix pero me voy a remontar los autores Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (2009), "Marketing de Servicios" (p.22), que afirman que "para captar la naturaleza distintiva del desempeño de los servicios necesitamos modificar la terminología original, y en su lugar hablar de elementos del producto, lugar y tiempo, precio y otros costos para el usuario, y promoción y educación."

A través del análisis de las 8 P podremos obtener una visión detallada de la parte interna de la organización.

### **PRODUCTOS y PROCESOS**

Los productos básicos son diseño de interacción UX/UI, desarrollo web y desarrollo de aplicaciones móviles. La propuesta de valor es la calidad y hacer desarrollos a medida de los clientes.

Cuentan con servicios complementarios que agregan valor al producto: como dar un mes de mantenimiento gratis post implementación para corregir todos los errores y la

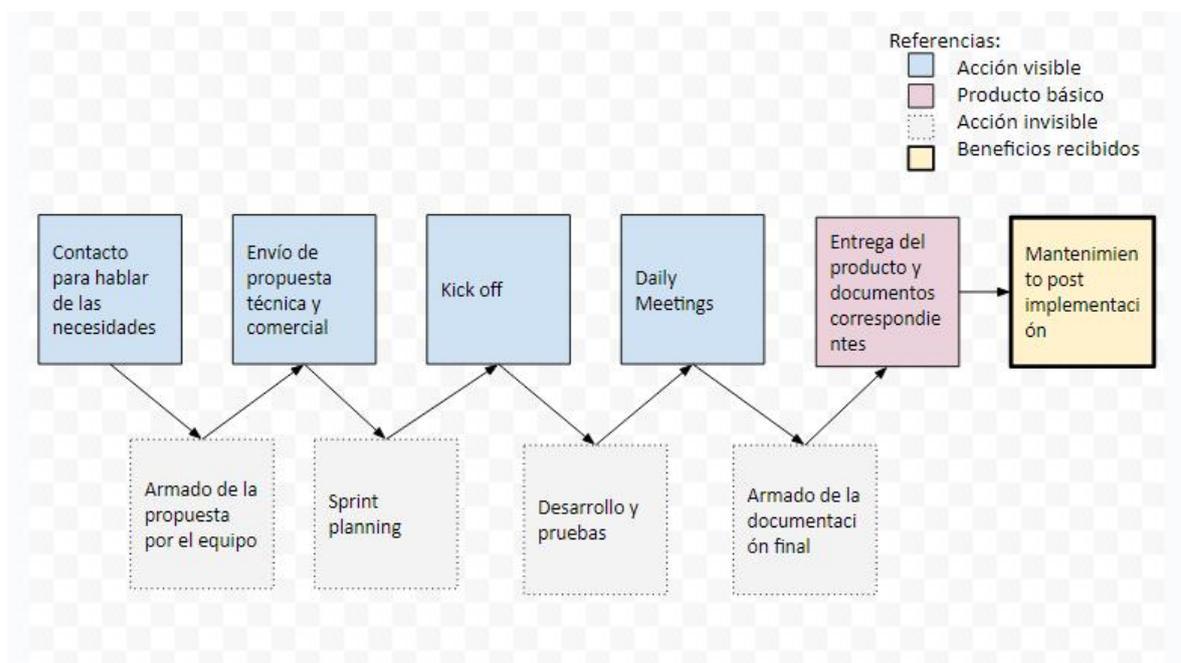
arquitectura de desarrollo propia construida con las herramientas de automatización y servicios innovadores que permite desarrollar productos en aquellos clientes que carecen de arquitectura propia. También se les brinda asesoría sobre tecnologías o sobre cómo hacer que la app o web se adapte mejor a su necesidad. Por otro lado, la solución se entrega mediante un SQUAD que trabaja con metodologías ágiles

El proceso de entrega del servicio suele ser:

1. El cliente se contacta para plasmar su necesidad, y la organización evalúa si tiene las capacidades para realizarlo
2. El cliente envía los requerimientos o se hace una reunión para entender las especificaciones.
3. Se envía una propuesta técnica y comercial contando de la forma en la que se va a trabajar, las premisas del proyecto, cómo será el desarrollo, las etapas que tendrá, qué incluye, que corre por parte del cliente, la cantidad de horas, precio por hora y la forma de facturación y pago, generalmente el cliente tiene 30 días para pagar después de la fecha de facturación.
4. Si el cliente acepta la propuesta se hace un kick off presentando al equipo y la metodología de trabajo, se cuenta qué es lo que se realizará en cada sprint
5. Luego se hacen workshops con cada una de las áreas del cliente involucradas en la solución para entender para qué necesitan esa app y poder cumplir con las necesidades transversales a la organización.
6. Luego se van ejecutando las tareas de cada sprint que son informadas al cliente en las daily meetings, éstas son reuniones en las que se cuenta que se va a hacer en el día, se muestran los avances y se plantean, si es que los hay, algunos problemas relacionados a la funcionalidad o el desarrollo para así ir desarrollando la solución móvil o web en conjunto con el cliente y que esté conforme. Y que no pase lo que pasaba antes que cuando se finalizaba el producto recién se mostraba y por ahí no era lo que el cliente requería.
7. Mientras se va desarrollando la app o web se van haciendo pruebas de testing para asegurar que la app funcione de acuerdo a los requerimientos
8. Una vez finalizada se le entrega al cliente y se le da 1 mes de mantenimiento para errores que puedan surgir post implementación.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo con la metodología del del marketing de servicios en el cual se presentan las acciones visibles, es decir, las que percibe el cliente; las acciones invisibles, que son aquellas que el cliente no ve pero son necesarias para entregar el producto; el producto básico, aquello que el cliente necesita y contrató; y los beneficios, que son los servicios complementarios que añaden valor.

Cuadro N°3: Diagrama de flujo



Fuente: Elaboración propia en base a Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia. (p. 74)

Con respecto a la marca, se utiliza la misma para todos los productos porque se basa principalmente en la reputación y el reconocimiento de la marca de la empresa por parte de los clientes potenciales y en crear una imagen coherente y distintiva de los productos y servicios entregados. En su caso la calidad y ofrecer soluciones a medida o personalizadas son las características que lo distinguen frente a la competencia. Además de algunas características como trabajar 100% remoto con equipos multiculturales, ser inclusivos con los talentos juniors y diversos.

Para la imagen de marca se usa una serie de colores llamativos junto con algunas formas características y la tipografía por excelencia es Poppins.

Se busca seguir construyendo la marca y darle visibilidad a través del contenido en las redes sociales, sobre todo en LinkedIn, tanto como marca empleadora como comercial.

## LUGAR Y TIEMPO

Se refieren a la forma en la que llegará el servicio. En la start-up los servicios se brindan de forma 100% remota.

Para promocionar o brindar información se hace a través de la página web, LinkedIn y a través de referidos, que son empresas asociadas a la start-up las cuáles les envían clientes que ellos no pueden atender.

Por ejemplo, tienen un partner que también se dedica al desarrollo de software, pero en proyectos que no pueden atender por falta de capacidad se los pasan a la empresa para que los haga por ellos.

Hay diferentes modelos de partnership, la organización se adapta dependiendo de la situación, pero existen dos principales: proyectos en los que hay que tener contacto directo con el cliente o proyectos que desarrolla el equipo interno de la start-up pero el contacto con el cliente lo tiene la empresa que lo subcontrata.

Para negociar con el cliente o enviar las propuestas se hace vía email o se organiza una videollamada por Google Meet.

Al ser una empresa 100% virtual no es necesario que los clientes estén en el mismo país, así que la compañía puede brindar servicios desde Argentina para el mundo, si bien ha realizado desarrollos en Uruguay y España, quiere llegar al mercado norteamericano y Europeo.

## PRECIO

El precio varía principalmente dependiendo del lugar de servicio, para prestación de servicios nacionales la tarifa aproximada es de 25 USD y para el extranjero, dependiendo el país, la tarifa ronda entre 35 y 40 USD.

También depende del SQUAD según la cantidad de perfiles que se requieran entre arquitectos, diseñadores, desarrolladores y PM y su nivel de seniority se hace un promedio de hora por SQUAD y la tarifa es la cantidad de horas de desarrollo por la hora de SQUAD.

Para estimar el costo de un proyecto y el precio al que se venderá se cargan las personas que van formar parte de ese proyecto, el costo de esa persona por hora que sumado al load factor (capacidad/demanda) es la tarifa de esa persona para el proyecto. Entonces se le asigna una cantidad de horas por mes de proyecto que se multiplica por tarifa de dólar y tenemos una tarifa que se multiplica por las horas de desarrollo total y nos da el precio del proyecto.

En las tarifas se incluye una contingencia, en caso de que por ejemplo se vaya un desarrollador y haya que reemplazarlo, de que surja una nueva tecnología o cualquier eventualidad.

La start-up posee una tarifa por cliente, previamente negociada con los mismos. Es frecuente que a los clientes recurrentes se les haga un descuento sobre todo en proyectos de gran tamaño. Los pagos se realizan por cuenta corriente y se le da la opción al cliente si prefiere mantener una tarifa en dólares o dentro de determinado tiempo ajustar por la inflación, en caso de que esté en Argentina. Si está en otro país se le da la opción de elegir el lugar donde se factura debido a que recientemente la empresa abrió una oficina en Uruguay desde donde se puede facturar.

Es común observar en Argentina y España una percepción frecuente por parte de los clientes acerca del supuesto elevado costo del servicio, presumiblemente debido a una falta de comprensión acerca de su implicancia, especialmente en términos temporales. En muchos casos, se demanda una solución en un plazo breve, lo que puede implicar la participación de múltiples desarrolladores, aumentando significativamente el costo. Para contrarrestar esta problemática, se propone realizar una explicación detallada acerca del alcance del trabajo a desarrollar y comenzar con un MVP<sup>11</sup>, a fin de ir agregando nuevas funcionalidades gradualmente y generar una facturación por etapas.

## PROMOCIÓN

Se da a conocer la empresa a través de la página web, Clutch y LinkedIn.

En LinkedIn se realizan publicaciones comerciales como casos de éxito contando cuál era el problema y cómo lo resuelve la aplicación que se desarrolló, en caso de ser posible se adjuntan imágenes. También se hacen posteos sobre problemáticas a las que la empresa les ofrece una solución como, por ejemplo, el abandono de los sitios web por la

---

<sup>11</sup> MVP (Minimum Viable Product): versión simplificada de un producto o servicio que se desarrolla con un conjunto mínimo de características para salir rápidamente al mercado y validar su demanda por parte de los clientes. El objetivo del MVP es obtener retroalimentación temprana de los clientes para mejorar y hacer crecer el producto a partir de ella.

lentitud de carga o porque no se adapta a un dispositivo móvil. Por último, se realizan publicaciones de Capital Humano, como encuestas, actividades con el equipo y búsquedas de talentos.

Hay 3 públicos meta a los que la empresa quiere llegar: particulares, empresas y empleados:

- Particulares, como por ejemplo emprendedores o asociaciones que necesitan algún servicio tecnológico como crear su página web o su aplicación, para ello la organización se promociona por LinkedIn y por la página web
- Empresas: también se llega por LinkedIn, pero se implementa Email Marketing y Clutch. Dentro de Email Marketing se realizan campañas en inglés y en español dependiendo la empresa con 4 mails que se envían cada 3 días de diferencia. En el primer mail se presenta la empresa, en el segundo se le hace un recordatorio del primer mail. En el tercer mail se plantea algún caso de éxito como método para dar confiabilidad, generalmente se recomienda que sea algún desarrollo visible, como un website. Y, por último, un mail para quedar en contacto si en el futuro hay alguna oportunidad de colaborar.

Clutch es una plataforma en la que aparecen el ranking de las empresas mejor puntuadas en cuanto a un servicio, por ejemplo, consultoría o desarrollo de páginas web, etc por lo el objetivo de la start-up es estar bien posicionada para que las empresas que busquen software factories puedan llegar a ellos y elegirlos.

- Empleados, la llegada principal es por LinkedIn ya que se hacen publicaciones de empleabilidad y por Discord que es el canal oficial de comunicación.

Dependiendo de la etapa del proceso de compra en la que se encuentra la persona objetivo, se aplican diferentes estrategias:

- Email marketing: se realizan las campañas de outbound anteriormente mencionadas para dar a conocer la empresa en otros países
- Presentación del servicio, se realiza un pitch de venta donde se buscan identificar las necesidades del cliente para poder satisfacerlas, luego de la primera reunión se le hace el seguimiento a los prospectos.
- Nurturing: para las oportunidades que no cerraron, las que denominamos suscriptores, que son empresas que en algún momento podrían necesitar sus

servicios les enviamos periódicamente newsletter para mantenerlos vivos, esto se hace a través del CRM<sup>12</sup>: Hubspot.

Otras formas de dar a conocer la organización y dar confianza es a través de Relaciones públicas como ser parte de la comisión directiva del POLO IT y a través de la Comunicación boca en boca, la mayoría de los clientes son referidos por conocidos u otras empresas que tienen su capacidad completa por lo que deciden tercerizar el servicio con la compañía.

## PRESENCIA FÍSICA

Es una empresa 100% remota, es decir que no tiene oficinas físicas, todas las personas que trabajan en ella lo hacen de forma virtual.

Esto también hace que la empresa tenga características como flexibilidad y que pueda establecerse en distintas partes del mundo. Actualmente la mayoría de los empleados están en Argentina, pero en este último tiempo se han ido incorporando gente de Colombia y Perú. Esto hace que sea una compañía sin fronteras, tanto internamente como para ofrecer sus servicios alrededor del mundo.

Para entender las respuestas de los clientes a estos entornos de servicio podemos analizar el modelo estímulo-respuesta de Russell (2009) que plantea que la interpretación y percepción consciente e inconsciente del ambiente influyen en la manera en que la gente lo experimenta entonces a las personas que dicha start-up les será una empresa atractiva a la hora de comprar servicios es que es flexible, tecnológica, puede que también trabaje en remoto o prefiera esa forma de trabajo. En cambio, no va a ser tan compatible con personas que no estén familiarizadas con la tecnología, que prefieran tener reuniones cara a cara, o que elijan poder ver a los desarrolladores en una oficina como están trabajando.

La comunicación interna es esencial que sea clara y directa ya que en el trabajo remoto no hay señales físicas para leer o cuerpo para interpretar. Algunas formas de comunicarse son a través de herramientas como Google Meet y Discord que les permiten relacionarse tanto como con una persona como con un grupo o incluso con toda la

---

<sup>12</sup> CRM (Customer Relationship Management): software que permite a las empresas gestionar y organizar las relaciones con sus clientes como historial de compras, interacciones con la empresa, datos de contacto, entre otros. Con esta información, las empresas pueden mejorar la experiencia del cliente, personalizar las interacciones y aumentar la lealtad del cliente. Además, un CRM puede ayudar a las empresas a aumentar la eficiencia y productividad de sus equipos de ventas y marketing.

organización. También se utiliza Trello<sup>13</sup> para la gestión de proyectos y se documentan todos los procesos para evitar malos entendidos. Además, se realizan reuniones regulares para mantener a todos actualizados sobre lo que está sucediendo y resolver cualquier problema en curso.

## PERSONAS

Es muy importante mantener motivadas a las personas porque ellas son las que van a brindar el servicio, si bien en dicha organización no todos los empleados tienen contacto con los clientes, solo los directores, el área Comercial y los PMs de proyecto en operaciones, los desarrolladores, aunque participan de las Daily Meetings no tienen demasiado contacto con los clientes.

En mayo del 2022 se realizó una encuesta de clima laboral en la que los empleados respondieron 5 preguntas y dieron propuestas de mejora ante esas preguntas de forma anónima. Resultó dar un muy buen clima laboral, la mayoría se sentía valorado, veía oportunidades de crecimiento en la empresa, la comunicación fue en lo que menos conforme estaban siendo esa pregunta calificada con buena. A partir de esta encuesta se plantearon una serie de actividades como: una community meeting cada 15 días, en la que se comunicarán las novedades de la empresa, y se comentará en que está trabajando cada equipo. Un happy hour cada 2 meses en el que se fortalecerá los lazos como equipo y se harán actividades puramente recreativas.

Esto demuestra que a la empresa le importa que los empleados estén contentos, les da pie a que propongan actividades e ideas, se sientan escuchados y que estén motivados. En una industria que tiene una rotación muy alta debido a la gran demanda laboral, es importante que los empleados estén conformes para disminuir las tasas de rotación en la empresa. Ya que si alguien se va de la organización necesitas capacitar a una persona para que no solo entienda el negocio, sino también el proceso que incluye la solución que están desarrollando para los clientes.

Para ingresar a la empresa los empleados cuentan con 2 entrevistas, una con el reclutador de RRHH y otra con el encargado del área en el que estará. Algunos beneficios que tienen los empleados: medio día off por su cumpleaños, vacaciones flex, reintegro por internet, trabajo 100% remoto, horarios flexibles, prepaga, clases de inglés.

---

<sup>13</sup>Trello: herramienta en línea utilizada para la gestión de proyectos, la organización de tareas y el seguimiento de procesos colaborativos. Es un tablero digital altamente visual que permite organizar tarjetas que representan las tareas, y que pueden ser movidas, editadas, comentadas y compartidas con otros miembros del equipo.

## PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Algunos de los atributos que los clientes valoran de la calidad del servicio de la start-up son:

- **Comprensión del cliente:** se conoce al cliente, su mercado, cómo es el proceso productivo y cuáles son sus necesidades.
- **Comunicación:** escuchar a los clientes e informarlos permanentemente en un lenguaje que puedan entender.
- **Seguridad:** libre de riesgos, por ejemplo, de filtrar información confidencial, o que el sistema tenga virus.
- **Confiabilidad:** brindar el servicio correctamente con las habilidades y conocimientos requeridos y con honestidad.
- **Respuesta:** ayudar a los clientes con sus dudas y brindarles el servicio lo más rápido posible, o en los tiempos acordados.

## ANÁLISIS DEL SECTOR

Para realizar el análisis del sector voy a tomar como referencia a las 5 fuerzas de Porter. Este modelo analítico permite medir la competencia de una industria y analizar el atractivo y la rentabilidad potencial del sector. Según Porter (1979), a cada empresa se le aplicaban un total de 4 fuerzas: Amenaza de competidores, Amenaza de nuevos productos, Poder de negociación de proveedores y Poder de negociación de consumidores lo que da a lugar una quinta fuerza: la rivalidad entre competidores.

A continuación, se analizarán cada una de las fuerzas:

### COMPETIDORES POTENCIALES

El sector es bastante atractivo ya que las barreras de entrada son bajas en general. No se requiere grandes inversiones de capital, pero sí, una de las barreras es el conocimiento, ya que hay que estar a la vanguardia en tecnología y presentar soluciones innovadoras. Además, el desarrollo de software es altamente técnico y requiere de un gran conocimiento y experiencia en el área, lo que crea una barrera de entrada importante para los nuevos participantes.

Los nuevos ingresantes tienen que diferenciar sus productos porque ya hay algunos competidores que tienen varios clientes, pero es un sector en pleno crecimiento donde hay oportunidades para todos.

Por otro lado, una de las barreras de entrada más grandes es la escasez de recursos, como desarrolladores. Por lo que podemos decir que la amenaza de nuevos competidores, aunque es posible, es limitada.

## PRODUCTOS SUSTITUTOS

La industria del desarrollo de software se enfrenta a la amenaza de productos sustitutos en una amplia variedad de formas. Las empresas pueden optar por desarrollar sus programas internamente en lugar de contratar a una empresa especializada. Además, existen opciones de software de código abierto gratuito y soluciones de software en la nube que pueden sustituir los productos de software tradicionales.

El principal sustituto del software a medida es el software estándar, es decir el software que ya está hecho y se paga la licencia. Este último tiene algunos beneficios como el ahorro de tiempo y la menor cantidad de errores, pero no va a adaptarse perfectamente a las necesidades de la empresa y puede que haya muchas funcionalidades que la empresa no utilice.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los clientes en esta industria tienen un alto poder de negociación debido a la gran cantidad de opciones disponibles en el mercado. Los clientes tienen gran acceso a la información por lo que poseen la capacidad de comparar y evaluar diferentes proveedores y de hacer una selección basada en criterios como la calidad del servicio, el precio y la capacidad de respuesta.

## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En este caso los proveedores principales de la compañía son sus empleados, ya que ellos son los que desarrollan las distintas aplicaciones web o móviles. Otros proveedores son los fabricantes de hardware, los proveedores de servicios de alojamiento web y los proveedores de servicios de telecomunicaciones. Los proveedores de servicios de hardware tienen un poder de negociación relativamente limitado, ya que sus productos son fácilmente sustituibles. Los proveedores de servicios de alojamiento web y telecomunicaciones tienen un mayor poder de negociación ya que los desarrolladores de

software dependen de ellos para sus servicios. El poder de negociación de los proveedores varía según la naturaleza del servicio, en el caso de los empleados son un proveedor con poder ya que contribuyen al éxito y calidad del producto de los clientes.

## **RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES**

La rivalidad es alta ya que hay muchos competidores en una industria que sigue creciendo, las barreras de movilidad son altas ya que cada nicho implica un conocimiento y especialización distintos, los competidores tienen distintas estrategias (precios, calidad, velocidad de entrega) y la diferenciación está dada por la forma en la que se brinda el servicio.

Cabe destacar que competidores diversos y de igual fuerza se unen como partners o intercambio de know-how. Las barreras de salida no son altas, solo la gente o sea barreras emocionales.

En resumen, la industria del desarrollo de software presenta una amenaza de nuevos competidores baja, un poder de negociación de los clientes y proveedores alto, una amenaza de productos sustitutos elevada y una rivalidad entre los competidores existentes alta.

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

A continuación, se presentará el análisis del mercado, el cual permite identificar las necesidades y deseos de los clientes potenciales, así como también detectar las tendencias y oportunidades de negocio. Además, ayuda a evaluar la competencia y su impacto en el mercado, y permite anticipar posibles cambios en el entorno para tomar medidas preventivas. Esta información sería esencial para luego armar las estrategias de marketing.

## **MERCADO ESTADOUNIDENSE**

Florida es la principal puerta de entrada a los Estados Unidos. Desde 2009, ha experimentado un notable crecimiento poblacional, lo cual ha dado lugar a un aumento de negocios y emprendimiento. Dentro de Florida, Miami se destaca por su multiculturalidad y su posición geográfica estratégica como punto de conexión entre Estados Unidos y Latinoamérica. Además, Miami es la ciudad más grande del mundo con una población no local, compuesta por más de 2,7 millones de residentes de 14 estados diferentes y de más de 100 países. Muchos inmigrantes ven a Miami como una oportunidad para entrar

al mercado americano, puesto que se encuentra entre las 5 áreas metropolitanas con más negocios dirigidos por extranjeros (según el informe de la Fundación Kauffman, 2017).

En cuanto a la economía, tradicionalmente se ha basado en sectores logísticos, comerciales, turísticos, de construcción e inmobiliarios. Sin embargo, desde 2008, la tendencia ha cambiado y se ha producido un creciente porcentaje de nuevos negocios centrados en soluciones tecnológicas. El sur de Florida cuenta con una amplia oferta de talento, en gran parte debido a la fuga de trabajadores de los principales centros tecnológicos como Los Ángeles o Nueva York, el activo aprendizaje ofrecido por las universidades y la concentración de grandes corporaciones. La ciudad ofrece una elevada calidad de vida y numerosas comodidades como su temperatura tropical, su oferta cultural y su posición como la ciudad más saludable de Florida y la cuarta de los Estados Unidos. Por ello, ha logrado atraer talento de otros estados.

Miami se ha convertido en un lugar estratégico para el emprendimiento debido a sus excelentes conexiones por tierra y aire, lo cual facilita las comunicaciones entre Estados Unidos y Europa. Muchos empresarios latinoamericanos han trasladado sus sedes sociales al área metropolitana de Miami debido a la estabilidad estadounidense y a las políticas favorables para los negocios. Entre ellas, destacan la inexistencia de impuestos estatales sobre la Renta a las Personas Físicas, los bajos impuestos sobre la propiedad y el alto porcentaje de pequeños negocios en la región.

El mercado objetivo para la exportación de servicios de tecnología de la información y comunicación (TIC) son pequeñas y medianas empresas especializadas que buscan establecer acuerdos de partnership o recibir servicios tipo MVP. Las empresas locales abastecen el 86.6% de la demanda de tecnologías y servicios de información de Estados Unidos, mientras que el 13,4% restante es abastecido por países como la India, el Reino Unido, Alemania, Canadá, Israel y Japón, entre otros.

Aunque hay ventajas reconocidas para las empresas argentinas que buscan exportar sus servicios a Estados Unidos, como la presencia de diversas multinacionales de ese origen y afinidades culturales, también hay debilidades que las posicionan en desventaja frente a sus competidores. Entre ellas, se destacan el poco uso de las TIC a nivel empresarial y gubernamental, la falta de financiamiento y apoyo a Pymes y empresas más pequeñas, la falta de manejo del idioma inglés en comparación con otros países europeos proveedores, la alta rotación laboral y la escasez de RRHH capacitados.

Para la exportación de servicios de TIC, se debe contar con un contrato que especifique las características del servicio, quién lo proveerá, los tiempos y modos de entrega, entre otros aspectos. Además, muchos clientes exigen un seguro por incumplimiento por parte del proveedor, pudiendo solicitar garantías para protegerse financieramente. El sistema tributario en Estados Unidos es complejo y varía de una jurisdicción a otra, lo cual requiere asesoramiento de especialistas locales. En lo que respecta al mercado gubernamental, la provisión de servicios está limitada a los oferentes de países que integran el Acuerdo sobre Contratación Pública (ACP) de la OMC y a aquellos con los cuales Estados Unidos cuenta con acuerdos comerciales con provisiones de compras gubernamentales.

En resumen, la industria del desarrollo de software en Estados Unidos sigue evolucionando gracias a la innovación continua, las demandas cambiantes del mercado y la capacidad de las empresas para abordar estas tendencias y desafíos de manera efectiva.

## MERCADO EUROPEO

Escogí España como destino de negocios debido a su idioma y similitudes culturales con Argentina. No obstante, además de estas razones, España presenta muchas otras ventajas para las empresas extranjeras. Por ejemplo, su economía es una de las más grandes de Europa y ha crecido constantemente en los últimos años. Las empresas que se instalan en España obtienen acceso a mercados muy importantes, como la Unión Europea, América Latina y el Norte de África. Además, la infraestructura tecnológica de España es excelente, con la mayor tasa de penetración de FTTH<sup>14</sup> en la Unión Europea y una red de banda ancha ultrarrápida que cubre el 87% del territorio. España se destaca como un país muy preparado para la tecnología 5G y su compromiso con la digitalización es fuerte.

El sector TIC es uno de los más importantes en España y ha experimentado un crecimiento significativo en la última década. La red de parques tecnológicos y centros de innovación en España es extensa, lo que facilita la colaboración y el desarrollo de proyectos conjuntos. Las empresas españolas de desarrollo de software son altamente competitivas al enfocarse en proyectos personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente. España es un país muy atractivo para las empresas

---

<sup>14</sup> FTTH: Fibra óptica al hogar es una tecnología de telecomunicaciones que consiste en la utilización de cableado de fibra óptica y sistemas de distribución ópticos para la provisión de servicios de Internet, Telefonía IP y Televisión (IPTV) a hogares, negocios y empresas.

extranjeras en términos de costos laborales y convenios fiscales internacionales ya que tiene un marco regulatorio moderno, flexible y transparente, en base a la normativa y mejores prácticas de la OCDE.

Las multinacionales extranjeras establecidas en España son responsables de alrededor del 44,5% de las exportaciones totales de España al resto del mundo.

En cuanto a las empresas que operan dentro del mercado español de desarrollo de software, es un mercado altamente competitivo y fragmentado, con una gran cantidad de compañías y startups. Las empresas españolas de desarrollo de software se caracterizan por su enfoque en proyectos de software personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, ofreciendo tanto soluciones de software de escritorio como soluciones web.

Aspectos como la diferenciación del servicio, la innovación y el progreso tecnológico y la calidad del capital humano permiten ganancias de competitividad sostenidas en el tiempo, otorgando un carácter multidimensional a la misma.

Existe gran afinidad entre el empresario local y las empresas españolas en el sector TIC. Esto se manifiesta en la práctica en los numerosos acuerdos comerciales, especialmente entre pymes de ambos países, para el desarrollo conjunto de proyectos o intercambio de know-how. De acuerdo con la CESSI, las formas más comunes de realizar negocios conjuntos entre empresas españolas y argentinas se articulan a través de: Joint Ventures o intercambios de productos y/o servicios, o el soporte que ofrece Argentina como Business Hub<sup>15</sup> para América Latina.

Las inversiones extranjeras en España no requieren ninguna autorización previa, como principio general, salvo las inversiones en actividades directamente relacionadas con la defensa nacional o aquellas que afecte el orden público, la seguridad pública y a la salud pública. El índice OCDE FDI Regulatory Restrictiveness Index (2019) coloca a España como 10º país del mundo con una regulación más abierta a la inversión internacional.

Además, España cuenta con 99 Convenios para evitar la Doble Imposición, con mayor alcance en los países de América Latina.

---

<sup>15</sup> Plataforma o centro de negocios que ofrece una variedad de servicios y recursos para empresas y emprendedores como: espacios de trabajo compartidos, salas de reuniones, asesoramiento empresarial, servicios de administración, conectividad a internet, eventos de networking, entre otros.

En resumen, el mercado español de desarrollo de software es un sector en constante crecimiento y evolución, impulsado por la demanda de soluciones innovadoras y personalizadas, así como por la inversión en I+D por parte de las empresas y startups. Con los avances en la tecnología y la creciente digitalización de la economía, se espera que el mercado continúe en expansión en los próximos años.

## MERCADO LATINOAMERICANO

Dentro de Latinoamérica seleccioné a Uruguay debido a la presencia de nuestras oficinas en el país. Respecto a la industria del software, Uruguay es líder en Latinoamérica en términos per cápita y se ubica en tercer lugar en términos absolutos según la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Montevideo (2019). El país tiene a Estados Unidos como principal destino de sus exportaciones de software, seguido por Argentina, México, Irlanda, Chile y España. Además, se exporta software a más de 52 países en todo el mundo.

El sector del software en Uruguay tiene una tasa de crecimiento anual del 15%, lo que lo convierte en uno de los sectores más dinámicos de la economía del país. La industria del software representa más del 3% del PBI de Uruguay, lo cual demuestra su importancia en la economía del país.

Entre las actividades que se realizan en Uruguay destaca el software de desarrollo, business intelligence, finanzas, gestión de recursos humanos, mercados verticales, trazabilidad, información geográfica, e-commerce y software orientado a las pymes.

En cuanto a la inversión, Uruguay ofrece incentivos a inversores tanto nacionales como extranjeros para desarrollar actividades industriales, comerciales o de servicios.

Otro elemento que ha contribuido al éxito del mercado uruguayo en esta industria es la educación y el talento humano, ya que el país cuenta con un sólido sistema educativo y una fuerza laboral altamente capacitada y especializada en la tecnología.

En Uruguay escasea la mano de obra en comparación al alto crecimiento que ha tenido el sector por lo que es una gran oportunidad para realizar alianzas. Por otro lado, algunos nichos que aún no están desarrollados en este país son la gestión y el análisis de datos, las empresas buscan soluciones de software que les permitan gestionar, analizar y obtener información valiosa de estos datos; la ciberseguridad, soluciones de software de seguridad permiten a las empresas protegerse de amenazas cibernéticas y reducir los

riesgos asociados. Por último, la automatización de procesos, soluciones de software que pueden automatizar una variedad de procesos empresariales, desde la gestión de proyectos hasta la facturación y la contabilidad.

A pesar de la competencia de otros mercados en la región, Uruguay mantiene una ventaja competitiva en cuanto a la calidad de las soluciones ofrecidas a precios competitivos.

Por último, la estabilidad política y económica del país son importantes factores de atracción para empresas que buscan soluciones de software de alta calidad en la región.

Uno de los principales factores que han impulsado el crecimiento del mercado uruguayo en la industria del desarrollo de software es la estabilidad política y económica del país, lo que a su vez ha permitido una mayor inversión en infraestructura y tecnología.

En resumen, el mercado uruguayo en la industria del desarrollo de software es un sector en constante crecimiento impulsado por una sólida base de educación y talento humano, así como por una economía y política estables. Uruguay es un destino atractivo para las empresas que buscan soluciones de software de alta calidad y precio competitivo en la región.

## **FODA POR PAÍS**

Una vez realizado el análisis de mercado podemos identificar algunas oportunidades y amenazas para ingresar al mercado. Esta información externa complementada a las fortalezas y debilidades de la organización va a ser utilizada como input para armar la estrategia de marketing por país.

### **ESTADOS UNIDOS**

Oportunidades:

- El comercio de Software y Servicios Informáticos se encuentra en plena expansión y hay predisposición al outsourcing y offshoring.
- Similar huso horario y similitud cultural.
- Existe una visión de Argentina como un país productor calificado de Software.
- Pocas restricciones para proveer servicios de manera remota hacia Estados Unidos.

- Estados Unidos es una sociedad altamente tecnológica, donde hay una gran demanda de software en diferentes sectores.
- La gran población y la economía estable hacen de Estados Unidos un gran mercado para el desarrollo de software.
- Estados Unidos proporciona un entorno de innovación y se consideran líderes en la tecnología, lo que brinda oportunidades para el desarrollo de software innovador.

#### Amenazas:

- Altos niveles de exigencia y solicitan certificaciones de calidad.
- Es necesario contar con asesoramiento legal especializado ya que existen complejidades regulatorias que difieren entre los diferentes estados, que es necesario conocer en profundidad antes de invertir, sumado a los litigios que son mucho más frecuentes que en Argentina y con elevados costos.
- Es complejo el procedimiento para obtener visados en caso de necesitar enviar personal para implementar un sistema o más aún si se requiere la instalación de una filial en EEUU.
- Competencia con altas tasas de innovación en productos y servicios de alta calidad y tecnología, como algunos países de Europa, representan una amenaza para las empresas argentinas.
- Los servicios de desarrollo de software son mejores y más baratos en muchos países en desarrollo, lo que puede desplazar a las empresas de desarrollo de software de Estados Unidos.
- Un cambio tecnológico repentino en el mercado podría resultar en un cambio desfavorable en las tendencias de software, lo que podría resultar en una disminución en la demanda de servicios de software.

## ESPAÑA

#### Oportunidades:

- Similitud cultural e idioma.

- El sector empresarial español está muy desarrollado y posee un alto grado de internacionalización. Por tanto, las alianzas con las empresas locales ofrecen oportunidades excelentes para entrar en otros mercados.
- España es una sociedad abierta e integradora. En el territorio español residen más de 6 millones de extranjeros.
- La demanda de servicios y productos de software en España está creciendo constantemente. Hay una gran cantidad de empresas que buscan soluciones de software personalizadas a sus problemas.
- La innovación tecnológica en la industria del software está abriendo nuevas oportunidades para empresas y desarrolladores. Nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la blockchain y la IoT están cambiando la forma en que se desarrollan y usan los productos de software.
- El sector del software en España tiene un gran potencial exportador, ya que el país cuenta con una ubicación estratégica y una excelente infraestructura de comunicaciones.

#### Amenazas:

- La competencia global de otros mercados, como India, China y América Latina, donde los costos de producción son significativamente más bajos.
- Las empresas emergentes en el mercado de desarrollo de software en España a menudo tienen dificultades para encontrar financiamiento para sus proyectos. El acceso a capital de riesgo y financiamiento público es todavía limitado.
- El sector del software está sujeto a normativas y leyes que pueden dificultar el desarrollo de productos y servicios. Las empresas necesitan mantenerse al día con los cambios regulatorios y cumplir con los requisitos del mercado.

## URUGUAY

#### Oportunidades:

- El costo de desarrollo en Uruguay es significativamente menor que en países de mayor costo de vida como Estados Unidos y Europa occidental, lo que lo hace un mercado competitivo.

- Su ubicación geográfica permite una fácil conexión con otros países de Latinoamérica.
- El país ha mejorado en cuanto a conectividad a Internet y posee una infraestructura y tecnología adecuada para el desarrollo de software.
- El gobierno ha implementado políticas que aumentan el interés por el desarrollo de software y ha brindado incentivos fiscales para empresas de tecnología.
- Huso horario y cultura.
- Idioma.
- Necesidad de talentos.
- Crecimiento en la demanda de servicios de desarrollo de software debido a la creciente digitalización de las empresas en la región.
- Costos de producción más bajos en comparación con otros países del mundo.
- Incremento en el número de startups tecnológicas en la región, que están ansiosas por colaborar con empresas de software.
- La mayoría de los países latinoamericanos tienen una población joven y altamente capacitada en tecnología, lo que significa que hay una amplia base de talentos disponibles para las empresas de software.
- Grandes inversiones en tecnología y proyectos gubernamentales que impulsan la industria del software.

#### Amenazas:

- La competencia global en el mercado de desarrollo de software puede desplazar a los competidores nacionales.
- La falta de financiamiento y capital de inversión puede limitar la capacidad del mercado de crecer y desarrollarse.
- La falta de regulación y la inseguridad en línea pueden afectar la reputación de las empresas de software, provocando desconfianza y reduciendo la demanda.
- Los países emergentes compiten ofreciendo precios más bajos, lo que puede afectar la rentabilidad del mercado uruguayo.

- Competencia con otros países, como India, que ofrecen precios aún más bajos.
- Desigualdades económicas y políticas en diferentes países de la región, lo que puede afectar la estabilidad y el crecimiento del mercado de software.
- La dependencia del idioma inglés como idioma de trabajo en la industria del software, lo que puede frenar el crecimiento de la industria en algunos países de habla no inglesa.

## MEDIR ESTRATEGIAS

Algunos de los indicadores que utilizaré para medir la efectividad del plan de marketing son:

**Retorno de la inversión (ROI):** se trata de analizar si el dinero invertido en la estrategia de marketing generó mayores beneficios económicos.

Esto se calculará de la siguiente forma:

$$\frac{(\text{rendimiento obtenido} - \text{inversión})}{\text{inversión}} * 100$$

**Incremento de ventas:** una de las metas más comunes de un plan de marketing es aumentar las ventas y, por ende, se debe medir el impacto en las mismas.

Para calcularlo se utilizará:

$$\frac{(\text{ventas del período actual} - \text{ventas del período anterior})}{\text{ventas del período anterior}} * 100$$

**Alcance y engagement de LinkedIn:** se pueden medir los resultados de las estrategias de marketing digital a través del alcance y engagement en las redes sociales.

$$\frac{\text{Reacciones} + \text{Comentarios} + \text{Clics} + \text{Compartidos}}{\text{Impresiones}} * 100$$

**Costo de adquisición de un nuevo cliente (CAC):** determina el costo medio que la empresa gasta al adquirir un nuevo cliente, es decir lo que se invierte para hacer que un lead se convierta y adquiera los productos o servicios.

$$\frac{\text{Costo del programa de ventas y marketing} + \text{sueldos} + \text{comisiones} + \text{extras} + \text{gastos generales}}{\text{Cantidad de clientes nuevos en ese período}}$$

## ESTRATEGIA POR PAÍS

### ESTADOS UNIDOS

1. Identificar Nichos de Mercado y las necesidades específicas de los clientes en los Estados Unidos, para que la empresa desarrolle soluciones específicas y que la empresa se especialice.
2. Trabajar con un asesor legal especializado que tenga conocimiento de las complejas regulaciones estatales. Esto garantiza que la compañía cumpla con las regulaciones y evita riesgos de litigios onerosos.
3. Establecer una Filial en los Estados Unidos para facilitar la relación con los clientes y poder enviar personal para la implementación de sistemas.
4. Buscar aliados estratégicos en los Estados Unidos, tales como empresas de servicios de alojamiento o agencias publicitarias que ya tengan una presencia establecida en el mercado.
5. Desarrollar ventajas competitivas que permitan diferenciarse de otras empresas de desarrollo de software. Estas ventajas podrían ser, por ejemplo, ofrecer soluciones innovadoras con tecnología avanzada, un enfoque en la atención al cliente o la especialización en nichos de mercado específicos, como logística.
6. Hacer publicidad en medios digitales y redes sociales de Estados Unidos para aumentar la visibilidad y el conocimiento de la marca. También se puede considerar la participación en eventos y conferencias de tecnología.
7. Ofrecer paquetes promocionales atractivos y soluciones personalizadas para los clientes estadounidenses, que permitan demostrar el valor agregado de los servicios de desarrollo de software.
8. Aprovechar las nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la blockchain y la IoT para desarrollar soluciones innovadoras que sean altamente valoradas en el mercado estadounidense.
9. Desarrollar un producto que satisfaga una necesidad específica para entrar al mercado y que las ventas crezcan de forma exponencial.
10. Ofrecer paquetes promocionales atractivos para atraer a clientes potenciales, la start-up puede ofrecer promociones especiales en los primeros meses de

operación en los Estados Unidos. Los paquetes de precios personalizados también pueden ser una estrategia efectiva para atraer a clientes potenciales.

## ESPAÑA

1. Aprovechar la similitud cultural e idiomática con España para establecer alianzas con empresas locales y entrar en el mercado español. Para esto, podría ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades del mercado español de software, y hacer énfasis en la calidad de sus productos y en su experiencia en el sector tecnológico.
2. Diferenciarse de la competencia por medio de la innovación tecnológica y las nuevas tendencias en el desarrollo de software para ofrecer soluciones más avanzadas y eficientes.
3. Expandirse a otros mercados y aprovechar la ubicación estratégica de España para exportar sus productos a otros países de Europa.
4. La empresa debería estar atenta a la competencia global y buscar formas de reducir los costos de producción sin comprometer la calidad de sus productos.
5. También debería buscar fuentes de financiamiento alternativas, como el crowdfunding o inversionistas privados, y tomar medidas para proteger sus sistemas de seguridad y cumplir con los requisitos regulatorios.
6. Documentar sus procesos y establecer objetivos claros y medibles para mejorar su productividad y eficiencia. También podría considerar la posibilidad de ofrecer programas de capacitación y formación para desarrollar el talento de su equipo y mejorar su calidad de trabajo.

## URUGUAY

1. Dada la entrada tardía al mercado, es fundamental que la compañía se enfoque en la calidad y en cumplir con los plazos de entrega de sus productos.
2. Destacar la experiencia de los co-fundadores en el sector tecnológico para generar confianza en sus posibles clientes.
3. Generar alianzas con startups tecnológicas.

4. Documentar los procesos para mejorar la productividad y contar con una metodología clara que permita cumplir con los objetivos.
5. Realizar seguimiento a los objetivos establecidos, para así cumplir con ellos y mejorar la productividad de la empresa.

## **PLAN DE ACCIÓN**

El objetivo principal del plan de acción es la internacionalización de la compañía y el aumento de un 30% de las ventas en Estados Unidos para el 2023

Los encargados de implementar el plan de marketing será el área comercial. Por el momento, la empresa cuenta con una Directora Comercial y una Analista Comercial. Pero no hay que olvidar al área de Operaciones y de Capital Humano, ya que para que el plan tenga éxito todas deberán contribuir: Operaciones entregando productos de calidad y cumpliendo con los plazos y Capital Humano reteniendo el talento y manteniéndolo motivado para que sea más productivo.

## **ACTIVIDADES**

- Optimizar la web para SEO para garantizar que los clientes potenciales puedan encontrar fácilmente la empresa.
- Buscar socios estratégicos en el mercado estadounidense que ya tengan una presencia establecida en el mercado. Esto le permitiría obtener más visibilidad en el mercado y ampliar su red de clientes.
- Hacer publicidad digital a través de Google Ads y Display Ads para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a clientes potenciales en el mercado estadounidense.
- Participar en eventos tecnológicos clave para la industria donde puedan interactuar con los clientes potenciales y demostrar su experiencia y conocimiento en el desarrollo web y móvil de soluciones a medida.
- Desarrollar productos innovadores.
- Implementar actividades conjuntas con un aliado que es CEO de una empresa de desarrollo en Estados Unidos.

- Realizar marketing de contenido: crear y compartir contenido relevante y útil a través de blogs, e-books, guías, y vídeos para atraer a nuevos clientes y establecer la autoridad de la empresa en el nicho de mercado.

## DURACIÓN Y RESPONSABLES

1. Optimizar la web será responsabilidad del Analista Comercial y del Director de Operaciones y tendrá una duración de 2 meses, es decir hasta julio.
2. Buscar socios estratégicos: será tarea del área comercial y tendrá una duración de 1 mes comenzando en junio y terminando en julio
3. Hacer publicidad digital tendrá una duración de prueba de 3 meses y comenzará en junio, para que esté implementada a mediados de ese mes. Será responsable el Analista Comercial.
4. Participar en eventos tecnológicos, en octubre está el evento de tecnología Wispa Palooza en Las Vegas, Estados Unidos y la responsable es la Directora Comercial.
5. Desarrollar productos innovadores es la acción a más largo plazo ya que no sólo es pensar el producto sino desarrollarlo, por lo que estarán involucradas tanto el área Comercial como la de Operaciones. Para octubre deberá definirse el producto, así en noviembre se arranca el desarrollo.
6. Realizar marketing de contenido será responsabilidad del Analista Comercial con soporte del área de operaciones. La acción comenzará luego de optimizar la web.
7. Implementar actividades conjuntas con un aliado será tarea del Director de Operaciones, ya que se conocen y han trabajado mucho tiempo juntos. La actividad tendrá inicio en mayo.

En este capítulo se realizó el plan de marketing en el cual se analizó a la empresa tanto interna como externamente, se detalló y analizó con profundidad el mercado objetivo concluyendo con las oportunidades y amenazas de cada país, para así elaborar estrategias por cada uno de los países y luego realizar un plan de acción que tiene como objetivo la internalización de la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

La empresa tiene todos los recursos necesarios para internacionalizarse y el mercado en el que se encuentra, si bien ya está desarrollado quedan muchos nichos por explorar e incursionar. Si la empresa logra detectar esos nichos y especializarse en sus necesidades la internacionalización será muy exitosa.

A través del plan de marketing se ha podido determinar las ventajas competitivas de la empresa a través del marketing mix y los planes de acción que debe seguir para cumplir con su objetivo.

La empresa se encuentra en un ambiente muy cambiante y sofisticado por lo que deberá perseguir constantemente la innovación y se tendrá que adaptar y reformar dependiendo las necesidades del mercado y las nuevas tendencias. Por lo que el plan de marketing realizado también deberá adaptarse.

Con respecto a la hipótesis planteada "Es una empresa con mucho potencial de crecimiento, ha ido creciendo mucho desde que nació y cuenta con los recursos para internacionalizarse" con todo el análisis que he podido realizar se pudo comprobar que es correcta, sólo faltaba estructura y definiciones por eso se propuso el Plan de Marketing ya que la empresa no contaba con ese instrumento de planificación y control.

## BIBLIOGRAFÍA

Lovelock, C., Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia. Sexta edición*. Pearson Educación.

Kotler, P., Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing. Decimoprimer edición*. Pearson Educación.

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (edición revisada)*. Grupo Editorial Patria.

Gayá, R. (2019). *Software y servicios de informática en Estados Unidos. Estudio de mercado*. ProCórdoba

Cordon Sajor, E. (2021) *El comercio internacional de Software y Servicios Informáticos Argentinos en EE.UU*. Universidad Nacional de Córdoba. Universitat de Barcelona.

Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional. Décima edición*. Cengage Learning Editores.

Doerr, J. (2019) *Mide lo que importa. Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Conecta.

Hermida, J., Serra, R., Kastika, E. (1992). *Administración y Estrategia. Cuarta Edición*. Ediciones Macchi.

Lamattina de Ferrari, M. (2000). *Objetivos de la organización como sistema. Análisis Organizacional*.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

Toledo Viscasillas, M. (2019) Oficina Económica y Comercial de España en Montevideo. *Estudio de mercado. El mercado del software en Uruguay 2019*. ICEX España Exportación e Inversiones.

Cámara de la Industria Argentina de Software, RED SSI (2018). *Plan Estratégico Federal Red SSI 2018 - 2030*.

Secciones Comerciales en la Embajada y Consulados argentinos en Estados Unidos (2022). *Economía del Conocimiento: Oportunidades de Mercado para las empresas argentinas*. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Culto.

Maddio, G. (2015). *Diseño de un Plan de Marketing*. Material de Cátedra Comercialización II.

INDEC (2022, mayo). Informes técnicos. Vol. 6, nº 106. Índices de precios. Vol. 6, nº 18. [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_06\\_22C1D48A9B6E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_22C1D48A9B6E.pdf)

Invest in Spain (2021). Sectores - Tecnologías de la información y comunicación (TIC). <https://www.investinspain.org/es/sectores/tic>

Cotizacion-Dolar.com.ar (2023). COTIZACION DOLAR HISTÓRICO AÑO 2023 - Cotizaciones históricas del dólar en Argentina. <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2023.php>

InfoLEG (2020, 26 de octubre). RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO. Ley 27570. Ley N° 27.506. Modificación. <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/343520/norma.htm>

SIIGROUP Spain. (2019). Desarrollo de software Onshore, Offshore y Nearshore. <https://siigroup-spain.com/desarrollo-software-onshore-offshore-nearshore/#:~:text=Onshore%3A%20significar%3%ADa%20contratar%20a%20una,o%20de%20un%20pa%3%ADs%20cercano>

Economipedia. (s.f.). Las 5 fuerzas de Porter. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>

IEBSchool. (2020). Las 5 fuerzas de Porter en el Marketing Digital. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

HubSpot. (s.f.). ¿Cómo hacer un plan de Marketing Internacional? [https://blog.hubspot.es/marketing/plan-marketing-internacional?utm\\_campaign=BlogHubSpotEspanolDaily&utm\\_medium=email&utm\\_content=216733595&utm\\_source=hs\\_email](https://blog.hubspot.es/marketing/plan-marketing-internacional?utm_campaign=BlogHubSpotEspanolDaily&utm_medium=email&utm_content=216733595&utm_source=hs_email)

Ministerio de Economía de Argentina. (s.f.). Doble Imposición. <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicacontributaria/dobleimposicion#:~:text=Los%20convenios%20internacionales%20para%20evitar,alguno%20de%20los%20pa%3%ADs%20firmantes>

Tecnología Fácil. (2021, agosto). ¿Qué es Open Source? [Blog]. <https://tecnologia-facil.com/que-es/que-es-open-source/>

IEBSchool. (2021, 27 de mayo). Software propietario para el Digital Business [Blog]. <https://www.iebschool.com/blog/software-propietario-digital-business/>

TICPortal. (2021, agosto). Licencias de software [Glosario]. <https://www.ticportal.es/glosario-tic/licencias-software>

Andreucci, F. (s.f.). Software y Bases de Datos. Universidad Tecnológica Nacional. <https://www.utn.edu.ar/images/Secretarias/SCTYP/UGEPI/dnda/Mod-VIII-Software-y-Bases-de-Datos---F-Andreucci.pdf>

TrabajarPorElMundo. (2021, 18 de mayo). El metaverso cambiará el futuro del trabajo [Blog]. <https://trabajarporelmundo.org/el-metaverso-cambiara-el-futuro-del-trabajo/>



### **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de junio de 2023

Maria Florencia Garre  
Firma y aclaración

31.002  
Número de registro

41.795.239  
DNI