



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY



Facultad de
Información y
Comunicación

De *software factory* a grupo empresarial:

Plan estratégico de comunicación
para la transformación organizacional
y el posicionamiento de VFG Group



Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Comunicación
Plan de Estudios 2012

Alumno: Fernando da Silva
Cédula de identidad: 25911551

Tutora:
Prof. Adj. Paola Papa

Tribunal:
Siboney Moreira
Daniel Ottado

Montevideo 2025



Glosario de signos y abreviaturas

Ciberseguridad: Conjunto de prácticas, herramientas y políticas destinadas a proteger redes, sistemas y datos frente a accesos no autorizados, ataques o daños.

Cloud Computing (Servicios en la nube): Modelo que permite acceder a recursos informáticos (como servidores, almacenamiento y software) a través de Internet, sin necesidad de infraestructura física local.

DevOps: Metodología que integra los equipos de desarrollo de software (Dev) con los de operaciones (Ops) para automatizar procesos y acelerar la entrega de productos tecnológicos.

Help Desk: Servicio de soporte técnico destinado a resolver problemas informáticos de los usuarios finales, interno o externo a la organización.

Infraestructura IT: Conjunto de componentes físicos y virtuales (como servidores, redes y dispositivos) que sostienen los sistemas tecnológicos de una empresa.

Outsourcing: Estrategia empresarial que consiste en delegar procesos o servicios a proveedores externos, especialmente en áreas como desarrollo de software o soporte técnico.

Spin-off: Empresa que surge como una escisión o derivación de otra organización, generalmente para desarrollar un producto, servicio o área de negocio específica.

Staff Augmentation: Modelo de contratación temporal que permite sumar profesionales externos a los equipos internos, manteniendo flexibilidad y escalabilidad en los proyectos.

Transformación digital: Proceso mediante el cual una organización adopta tecnologías digitales para optimizar sus procesos, productos y cultura organizacional.

UX/UI (User Experience / User Interface): UX se refiere a la experiencia del usuario al interactuar con un producto digital. UI hace referencia a la interfaz gráfica y los elementos visuales con los que el usuario interactúa.

KPI (Key Performance Indicator): Indicador clave de rendimiento, métrica cuantificable que muestra el progreso hacia un objetivo estratégico.

CRM (Customer Relationship Management): Sistema que centraliza datos de clientes y leads para gestionar ventas, marketing y servicio.

SEO (Search Engine Optimization): Conjunto de técnicas para mejorar la visibilidad orgánica de un sitio web en los resultados de los buscadores.

Meta Business Suite: Plataforma de Meta (Facebook/Instagram) que permite programar, monitorizar y analizar contenidos en redes sociales.

Webinar: Seminario o conferencia en línea, generalmente en directo, que permite la interacción entre presentador y audiencia.

Resumen Ejecutivo

Este Trabajo Final de Grado propone el diseño de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) para VFG Group, una empresa tecnológica uruguaya en proceso de expansión internacional y transformación institucional. Fundada en 2008 como *software factory* bajo el nombre “VFG Consulting”, la organización ha evolucionado hacia un modelo de grupo empresarial con múltiples verticales de negocio, incluyendo desarrollo de software, inteligencia artificial, DevOps, ciberseguridad y servicios en la nube.

A partir de un diagnóstico comunicacional integral, se identificaron debilidades estructurales que obstaculizan la consolidación de la nueva etapa institucional: falta de una figura responsable de la comunicación; transición de marca fragmentada entre “VFG Consulting” y “VFG Group”; y desconexión entre cultura organizacional y metas de crecimiento. También se constató una gestión desorganizada de los canales digitales, con escasa planificación de contenidos y segmentación de públicos, lo que compromete el posicionamiento en Estados Unidos, España y Paraguay.

El estudio adopta una metodología mixta (encuestas, entrevistas, observación y análisis documental) y sitúa a la comunicación organizacional como palanca estratégica para acompañar la expansión global.

El PEC diseñado propone un conjunto de acciones escalables que mejoran la comunicación interna, reposicionan la identidad institucional y optimizan la presencia digital: protocolos, perfiles de públicos, estrategia de contenido por canal, producción audiovisual y activación de canales colaborativos.

El cronograma de seis meses con revisión semestral y el presupuesto de USD 11.700 anuales, se ajustan a los recursos actuales, mientras que un sistema de KPI garantiza el monitoreo de gestión e impacto.

En síntesis, la comunicación estratégica se presenta como una palanca para alinear equipos, consolidar una identidad coherente y competir con solvencia en entornos globales. El PEC ofrece a VFG Group una hoja de ruta flexible, medible y directamente aplicable.

Índice

Glosario de signos y abreviaturas	2
Resumen Ejecutivo	4
Índice	6
Introducción al trabajo	9
Parte I	10
1. Presentación y contextualización de la organización	11
1.1 Tecnologías, partners y clientes	13
1.2 Cultura organizacional	14
1.3 Expansión Comercial	15
1.4 Transformación corporativa	16
2. Metodología	19
2.1 Encuesta cuantitativa	19
2.2 Entrevistas cualitativas estructuradas	20
2.3 Observación participante	21
2.4 Análisis del evento Strategic Update Meetup	21
3. Marco teórico	23
Introducción	23
3.1 Comunicación organizacional	23
3.2 Identidad, imagen y reputación corporativa	23
3.3 Posicionamiento de marca y expansión de mercados	24
3.4 Transformación organizacional y gestión de intangibles	24
3.5 Cultura organizacional	24
3.6 Públicos, canales y mensajes	24
Conclusión	25
4. Análisis	26
4.1 Falta de una estructura formal de Comunicación	26
4.2 Posicionamiento de marca y expansión de mercados	27
4.3 Carencia de un plan de comunicación	27
4.4 Cultura organizacional y cambio	28
Conclusión	28
5. Recomendaciones	29
5.1 Establecer la función de Comunicación	29
5.2 Formalizar misión y visión	29
5.3 Posicionamiento internacional	29
5.4 Comunicación interna	29
5.5 Presencia digital y marketing	30
5.6 Acompañar la transformación	30
Parte II	31
6. Actualización del diagnóstico	32
7. Antecedentes	36
7.1 Diagnóstico interno de VFG Group	36

7.2 Análisis de canales digitales en Xmartlabs	37
8. Marco teórico	39
Introducción	39
8.1 Comunicación estratégica y planificación	39
8.2 Comunicación organizacional como eje interno	39
8.3 Identidad, imagen y reputación	40
8.4 Posicionamiento en mercados globales	40
8.5 Gestión del intangibles	41
8.6 Cultura como motor	42
8.7 Públicos, canales y mensajes	42
Conclusión	43
9. Diseño metodológico	44
9.1 Enfoque metodológico	44
9.2 Proceso de elaboración	44
9.3 Principios rectores del plan	45
9.4 Sistema de seguimiento y evaluación	45
10. Objetivos	47
10.1. Objetivo general	47
10.2. Objetivos específicos	47
11. Acciones propuestas en relación a los objetivos	48
11.1 Lógica editorial: pilares de contenido	49
12. Indicadores	52
Objetivo 1: Identificar y segmentar los públicos estratégicos	53
Objetivo 2: Establecer canales y medios adecuados	53
Objetivo 3: Definir tipos de contenidos según canal	54
13. Presupuesto	56
14. Cronograma	58
15. Conclusiones	59
16. Fuentes y referencias	61
17. Anexos	63
Anexo 1 - Cronología del Departamento de Comunicación y Marketing de VFG	63
Anexo 2 - Tareas del Departamento de Comunicación y Marketing	67
Anexo 3 - Problemas y desafíos del Departamento de Comunicación y Marketing de VFG Consulting	71
Anexo 4 - Transcripción - Grabación de After-Meeting Strategic Update of VFG (02/09/24)	75
Anexo 5 - Entrevista a encargada de Recursos Humanos	93
Anexo 6 - Entrevista a Project Manager y Head of Operations	101
Anexo 7 - Entrevista a Strategy Advisor EMEA	107
Anexo 8 - Encuesta de comunicación organizacional	110
Anexo 9 - Resultados de encuesta de comunicación organizacional	117
Anexo 10 - Canales Internos y Externos de VFG consulting	122
Anexo 11 - Públicos de VFG Consulting	125
Anexo 12 - FODA	128

Anexo 13 - Captura de pantalla de Instagram: VFG Consulting y VFG Group	130
Anexo 14 - Capturas de pantalla de sitio web de VFG Group	132
Anexo 15 - Capturas de pantalla de perfil de LinkedIn de VFG Group	133

Introducción al trabajo

Este Trabajo Final de Grado presenta un **Plan Estratégico de Comunicación (PEC)** para **VFG Group**, empresa uruguaya que, tras más de quince años operando como *software factory* bajo la marca **VFG Consulting**, inició en 2024 una expansión internacional.

Para reflejar con claridad el proceso investigativo y la lógica de intervención, el documento se divide en **dos partes complementarias**:

- **Parte I – Diagnóstico (julio-septiembre 2024)**. Describe el contexto de la compañía, la metodología aplicada y los hallazgos sobre identidad, cultura, comunicación interna y posicionamiento externo. Cierra con recomendaciones preliminares que sirvieron de punto de partida para la planificación.
- **Parte II – Actualización del diagnóstico y Plan Estratégico de Comunicación (junio-julio 2025)**. Actualiza los hallazgos anteriores, revela el rebranding parcial detectado de pasar de “VFG Consulting” a “VFG Group”, y desarrolla el PEC: objetivos, acciones, cronograma, presupuesto e indicadores de seguimiento.

Esta estructura **secuencial** permite, primero, documentar la situación comunicacional de la empresa en el momento del diagnóstico y, segundo, mostrar cómo esa información se convirtió en un plan de acción concreto que acompañe la transición de *software factory* a *holding* tecnológico.

Parte I

1. Presentación y contextualización de la organización

VFG Consulting, fundada en Uruguay en 2008, se especializa en proporcionar soluciones integrales en tecnología de la información. Su oferta abarca cinco verticales de negocio clave: desarrollo de software, inteligencia artificial, DevOps, ciberseguridad y servicios en la nube.

Su cartera de clientes incluye empresas de Uruguay, Estados Unidos, Reino Unido, España y otros países. Su modelo de negocio es flexible y adaptativo, implementando diversas estrategias que incluyen la comercialización bajo su propia marca, la creación de spin-offs¹, y la colaboración con aliados estratégicos en el ámbito tecnológico.

Una de las modalidades más recurrentes en la venta de servicios es el Outsourcing² y la Staff Augmentation³, lo que permite a VFG Consulting ofrecer soluciones personalizadas y ajustadas a las necesidades específicas de cada cliente.

Adicionalmente, a través de asociaciones comerciales, la empresa participa activamente en el desarrollo de dos plataformas digitales independientes que están actualmente operativas, ofreciendo servicios especializados a distintos públicos.

Con sede en el barrio Punta Carretas de Montevideo, Uruguay, VFG Consulting cuenta con 43 empleados. La modalidad de trabajo es híbrida⁴, combinando remoto y presencial para aquellos empleados basados en Uruguay, mientras que el resto del equipo opera completamente en remoto.

¹ <https://www.obsbusiness.school/blog/empresas-spin-el-nuevo-modelo-de-emprendimiento>

² <https://asana.com/es/resources/what-is-outsourcing>

³ <https://www.2brains.lat/blog/que-es-el-staff-augmentation/>

⁴ <https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html>

La estructura organizativa de VFG Consulting incluye cuatro socios fundadores, un Departamento de Recursos Humanos, un Departamento de Administración, y un Área Comercial que es gestionada tanto por los socios como por aliados estratégicos ubicados en Estados Unidos y España. Además, cuentan con un equipo especializado en diseño digital, así como con un sólido departamento de desarrollo de software y soporte técnico, que lleva a cabo todos los proyectos tecnológicos de la empresa.

El Departamento de Comunicación y Marketing era tercerizado en modalidad híbrida de trabajo remoto y presencial, funcionó desde julio de 2022 hasta agosto de 2024, cuando la empresa canceló el servicio por motivos presupuestales y desde entonces no incorporaron a nadie en esa área. Es importante destacar que este departamento pasó por varias adaptaciones internas⁵ y su cometido era la comunicación integral de la empresa.

Portfolio de Servicios Tecnológicos

- Desarrollo digital a medida
- Aplicaciones móviles
- Gestión de proyectos
- Transformación digital
- Outsourcing
- DevOps
- Seguridad informática
- Help Desk
- Servicios de nube

⁵ Anexo 1 - Cronología del Departamento de Comunicación y Marketing de VFG

- Networking
- Infraestructura
- Ciberseguridad
- UX/UI

1.1 Tecnologías, partners y clientes

VFG Consulting trabaja con plataformas líderes como Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure y Google Cloud, empleando las tecnologías más avanzadas del mercado: C#, Java, Node.js, PostgreSQL, MongoDB, Flutter, Swift, Xamarin, React, entre otras.

A su vez, cuenta con certificaciones de empresas líderes en tecnología para trabajar en infraestructura, networking y seguridad, incluyendo Office 365, AWS, Microsoft Azure, Cisco, Huawei, Microsoft Power Platform, Fortinet, Grandstream, y Juniper.

Partnerships:

- Gluon Digital: USA
- ReplaceIT: Argentina
- Infrachannel: Uruguay
- Urudevops: Uruguay
- Port Technology: USA
- OpenWebinars: España
- You forget me: España
- Xvoucher: USA

Cientes:

- Xvoucher: USA
- Site to do Business: USA
- Abundance Labs: USA
- Stud Book Uruguayo: Uruguay
- Gluon Digital: : USA
- Guyer & Regules: Uruguay
- One: USA
- Covision: Uruguay
- CPAFerrer: : Uruguay
- Ferrer: Uruguay
- Jyve: USA
- Allianz: Alemania
- SkinSniper: USA

1.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional de VFG Consulting refleja las particularidades del sector tecnológico, combinando un entorno de trabajo flexible con beneficios que promueven el bienestar y la productividad. La empresa dispone de una gama de beneficios para sus empleados, que incluyen acceso a espacios recreativos, una cocina equipada con alimentos gratuitos como café, yerba, cereales, frutas y snacks, así como salas de reuniones bien equipadas.

Una de las características distintivas de la empresa es la libertad que tienen los empleados para elegir entre trabajo presencial o remoto, adaptándose a sus

preferencias y necesidades personales. Además, la empresa organiza actividades como after office y ofrece capacitaciones dependiendo de las necesidades internas, asegurando tanto el desarrollo profesional como el fortalecimiento del equipo. Las remuneraciones, significativamente superiores a la media del mercado, también destacan como un incentivo clave dentro del paquete de beneficios⁶.

Dado que una parte importante de los clientes de VFG Consulting son de habla inglesa y muchos empleados trabajan en proyectos internacionales bajo el modelo de staff augmentation, el dominio del inglés fluido es común entre el personal. Esta competencia lingüística no sólo es esencial para las interacciones con los clientes, sino que también se integra en la comunicación interna diaria, influenciando las relaciones interpersonales y el ambiente laboral. Este aspecto también impacta en las comunicaciones externas de la empresa, desde sus redes sociales hasta el contacto directo con clientes y potenciales leads.

1.3 Expansión Comercial

VFG Consulting ha logrado una significativa expansión comercial, con entidades legales registradas en Estados Unidos, España y, este año, ha logrado abrir legalmente en Paraguay. Su trayectoria en el mercado estadounidense es sólida, habiendo trabajado con clientes en esta región durante muchos años. Un ejemplo, es su relación con Xvoucher, uno de sus clientes más antiguos, con quienes mantienen una relación comercial de más de 10 años⁷.

La entrada en el mercado español se concretó a finales del año pasado, a través de una alianza estratégica con un socio local. Este socio, con conocimiento del

⁶ <https://4geeksacademy.com/es/cuanto-gana-un-programador/cuanto-gana-un-programador-en-uruguay>

⁷ Información extraída de presentación corporativa interna (ver Anexo 4)

mercado, lidera la expansión de VFG Consulting en la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África), con el objetivo de ampliar la red de clientes y ofrecer sus servicios en un ámbito más global.

El caso de Paraguay representa un desafío particular. La empresa formalizó su presencia legal en el país hace solo unos meses y se encuentra actualmente en la fase de desarrollo de estrategias para iniciar su expansión comercial en este nuevo mercado.

En los tres países mencionados, VFG Consulting opera sin oficinas físicas, gestionando sus operaciones a través de registros y direcciones legales que cumplen con los requisitos comerciales específicos de cada región. Esta estrategia les permite operar de manera eficiente y sin contratiempos, adaptándose a las normativas locales mientras expanden su presencia internacional.

1.4 Transformación corporativa

VFG Consulting se encuentra en una nueva etapa de expansión y al mismo tiempo de transformación organizacional, pasando de ser una tradicional software factory⁸ a consolidarse como un grupo empresarial con múltiples verticales de negocio⁹. Estas verticales son divisiones especializadas que se enfocan en ofrecer servicios diferenciados, lo que permite atender diversas necesidades del mercado de forma más segmentada y eficiente. A través de este modelo, VFG ha logrado generar sinergias entre sus áreas de expertise, ampliando su oferta de servicios para abordar proyectos integrales y complejos.

⁸ <https://talenticbpo.com/software-factory/>

⁹ Anexo 4 - Transcripción - Grabación de After-Meeting Strategic Update of VFG

La estrategia se basa en aprovechar estas sinergias para ofrecer soluciones completas a los clientes, entrando a través de una necesidad específica y luego extendiendo sus servicios con otras verticales.

Principales verticales:

1. Infrachannel¹⁰:

- Especializada en soporte, seguridad, redes, administración de sistemas, y servicios en la nube (Azure, AWS).
- Ofrece servicios de mesa de ayuda, migraciones a la nube y soporte en grandes proyectos.
- Ejemplo de cliente: MediaPro, con quien trabajan en infraestructura y conectividad.

2. UruDevOps:

- Vertical dedicada a soluciones DevOps y servicios en la nube.
- Está liderada por un socio interno, y buscan hacer sinergia con las demás verticales del grupo.
- Tienen oportunidades de desarrollo con grandes clientes, aprovechando su capacidad de manejo en DevOps.

3. Replace IT¹¹:

- Enfocada en servicios de inteligencia artificial.
- Ubicada en Mar del Plata.
- Ejemplo de clientes: Allianz y STDB, a quienes han ofrecido soluciones de inteligencia artificial.

¹⁰ <https://infrachannel.net/>

¹¹ <https://replace.com.ar/>

Por ejemplo, con Infrachannel pueden ofrecer servicios de soporte y migración, mientras que con UruDevOps brindan soluciones en la nube, y con Replace IT, inteligencia artificial. Con esta estrategia comercial VFG proyecta posicionarse como un proveedor integral en el sector tecnológico, capaz de competir en múltiples áreas, y transformar su identidad de un proveedor de software a un **grupo empresarial** diversificado en Tecnologías de la Información, capaz de ofrecer soluciones a gran escala y crear alianzas estratégicas en diversas áreas tecnológicas.

Esta estrategia fue aplicada con la empresa Allianz¹², con quien han logrado pasar a ser un proveedor de “categoría 1” y esperan replicar este modelo con otros clientes¹³.

Esta diversificación le implica a VFG un cambio, no solo en su estrategia comercial, sino que deberá reorganizar, principalmente en su comunicación, ya que se comienza a vislumbrar la falta de correlación entre lo que la empresa ofrece y hace con la información que tiene publicada en sus redes sociales, directorios y sitio web y otros productos de presentación y contacto.

¹² <https://www.allianz.com/en.html>

¹³ Información extraída de presentación corporativa interna (ver Anexo 4)

2. Metodología

Este diagnóstico se desarrolló con un enfoque mixto. Los métodos mixtos, de acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), “logran una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno al integrar la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos” (p. 537).

Procedimientos de campo. La recolección de datos se concentró entre agosto y septiembre de 2024. Se aplicaron encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental.

Rol del investigador. El autor se desempeñó como observador participante, ya que lideró el Departamento de Comunicación y Marketing de la empresa entre julio de 2022 y agosto de 2024. Esta posición facilitó el acceso a información interna y permitió elaborar notas de campo que se incorporan como fuente primaria en los anexos.

2.1 Encuesta cuantitativa

Se diseñó y distribuyó una encuesta mediante Google Forms (ver Anexo 8), dirigida a los empleados de VFG Consulting. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y escalas de Likert (HubSpot, 2024) para evaluar percepciones sobre comunicación interna, cultura organizacional y posicionamiento institucional.

La muestra fue no probabilística y se basó en la participación voluntaria. De las 43 personas empleadas, respondieron 10, lo que representa una tasa de respuesta del 23 %. Debido a este nivel de participación, la encuesta se considera un sondeo exploratorio, en los términos definidos por Sampieri et al. (2014), como “una técnica

utilizada en investigaciones exploratorias que permite obtener una aproximación inicial a un fenómeno con base en la opinión de una pequeña parte de la población” (p. 397).

Instrumento. Se diseñó una encuesta en Google Forms (ver Anexo 8) dirigida a los 43 empleados de VFG Consulting. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y una escala de Likert (HubSpot, 2024) de cinco puntos para medir percepciones sobre comunicación interna, cultura organizacional y posicionamiento institucional (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014, p. 239).

Muestra. La participación fue voluntaria; respondieron 10 personas (23 % de la plantilla). Al ser una **muestra no probabilística**, los resultados describen tendencias internas sin pretender generalización estadística.

Alcance exploratorio. Siguiendo a Hernández-Sampieri *et al.* (2014), los estudios exploratorios “sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa” (p. 91). Con esta lógica, la encuesta se concibe como un **sondeo exploratorio** que ofrece una primera aproximación cuantitativa al clima comunicacional de la empresa.

2.2 Entrevistas cualitativas estructuradas

Instrumento. Se aplicaron entrevistas estructuradas basadas en una guía cerrada de 12 preguntas ligadas a los objetivos del diagnóstico. En una entrevista estructurada “el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta” (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014, p. 406) .

Participantes. Se entrevistó a tres referentes internos seleccionados por su rol estratégico en la comunicación y la cultura organizacional.

Temas explorados. Identidad corporativa, coherencia cultural y percepción del proceso de transformación empresarial.

Vinculación con objetivos. La información cualitativa permitió contrastar la encuesta y afinar los objetivos 1 y 2 del diagnóstico, aportando narrativas que explican los hallazgos cuantitativos.

2.3 Observación participante

La observación participante se desarrolló durante el ejercicio profesional del autor en la empresa. Como señalan Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), esta técnica “implica tener en cuenta la existencia del observador, su subjetividad y reciprocidad en el acto de observar” (p. 11). Las notas de campo tomadas para este trabajo de grado, permitieron analizar las dinámicas internas y la coherencia comunicacional desde una perspectiva inmersiva; estos registros se sistematizan y se incluyen como fuente primaria en los anexos 1, 2, 3, 10 y 11.

2.4 Análisis del evento Strategic Update Meetup

Como fuente documental, se analizó la grabación íntegra del Str

ategic Update Meetup realizado el 2 de agosto de 2024. Según Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista (2014), el análisis de registros audiovisuales “permite acceder a hechos y discursos tal como ocurrieron, preservando su contexto y secuencia” (p. 428).

Descripción del material. El evento —45 min de presentación y 15 min de preguntas— se grabó en formato video HD y contó con la participación de los tres socios fundadores, quienes expusieron los principales cambios estratégicos y culturales de la organización.

Procedimiento analítico.

1. **Se obtuvo** una transcripción literal (ver Anexo 4).
2. **Se identificaron** los pasajes clave sobre visión de futuro, cambio cultural y metas 2025/2026.
3. **Se trianguló** esa información con los resultados de entrevistas y encuesta, para contrastar la coherencia del mensaje directivo con las percepciones internas.

Relevancia. Este documento aporta evidencia directa sobre la narrativa de cambio —estrategias de expansión a Paraguay y EMEA, y evolución a grupo empresarial con verticales propias—, enriqueciendo la comprensión global del proceso comunicacional de VFG Group.

3. Marco teórico

Introducción

Este marco revisa los conceptos que fundamentan el diagnóstico de la comunicación en VFG Consulting. La empresa presenta desafíos en la gestión de sus flujos internos y externos, justo cuando atraviesa un proceso de transformación organizacional y expansión internacional. Comprender la comunicación corporativa como sistema permitirá identificar brechas en identidad, imagen y cultura.

3.1 Comunicación organizacional

“La comunicación en las organizaciones ha de entenderse de manera integral, pues atraviesa todas las acciones de la empresa y construye de forma permanente su cultura e identidad” (Restrepo, 2008, p. 92). Bajo esta mirada, el diagnóstico evaluará: (1) alineación entre identidad declarada y prácticas internas; (2) coherencia del discurso externo; (3) existencia de procesos formales de gestión de la comunicación.

3.2 Identidad, imagen y reputación corporativa

Pepe (2011) advierte que “cuanto más grande la brecha entre la identidad individual y la identidad organizacional, más bajo el nivel de compromiso afectivo con la empresa” (p. 20). Además, “la reputación incluye la percepción de los públicos internos y externos y puede ser positiva o negativa” (p. 22). Autores citados por la misma autora —Rindova (1997), Mahon (2002), Roberts & Dowling (2002)— coinciden en que una reputación se construye a partir de múltiples imágenes y requiere coherencia comunicacional prolongada. Estas ideas orientan la indagación sobre congruencia entre discurso institucional y experiencia de los empleados.

3.3 Posicionamiento de marca y expansión de mercados

El posicionamiento “es la influencia sobre la mente del consumidor” (Kotler, 2003, p.116). Capriotti (2009) subraya el papel activo de los públicos: “el posicionamiento es una valoración que los sujetos realizan a partir de los atributos que mejor definen el mercado” (p.93). El diagnóstico, por tanto, verificará si VFG Consulting adapta sus mensajes y canales a los mercados objetivo (local y EMEA/EE.UU.) y si cuenta con investigación de públicos que respalde esa adaptación.

3.4 Transformación organizacional y gestión de intangibles

“La gestión de los recursos intangibles responde a la misma visión estratégica de la empresa y su misión es generar valor” (Villafañe, 2005, p. 106). Evaluar cómo se comunica la transición de software factory a grupo diversificado permitirá detectar riesgos para la marca, la confianza y la lealtad interna.

3.5 Cultura organizacional

“La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos y creencias que constituye un marco de referencia compartido” (Brandolini & González Frígoli, 2009, p. 11). El diagnóstico explorará la claridad con que esos valores se comparten y la medida en que facilitan la colaboración en nuevos verticales (DevOps, IA).

3.6 Públicos, canales y mensajes

“La primera condición para que los públicos elijan a una organización consiste en que exista para ellos” (Capriotti, 2009, p. 12). Identificar públicos estratégicos, mapear canales efectivos y evaluar la consistencia de los mensajes serán pasos decisivos para comprender las debilidades comunicacionales de VFG Consulting.

Conclusión

Los seis ejes teóricos proporcionan criterios claros para observar la realidad comunicacional de VFG Consulting: integralidad, congruencia identidad-imagen, adecuación del posicionamiento, gestión de intangibles, fortaleza cultural y alineación público-mensaje. Con esta base, el diagnóstico puede priorizar intervenciones y sentar las bases para el posterior Plan Estratégico de Comunicación.

4. Análisis

El presente capítulo examina los principales hallazgos del diagnóstico comunicacional aplicado a **VFG Consulting**. Se abordan cuatro focos críticos: la falta de un área formal de comunicación, el posicionamiento de marca en mercados locales e internacionales, la ausencia de un plan de comunicación y los efectos culturales de la transformación organizacional.

4.1 Falta de una estructura formal de Comunicación

“La comunicación interna asume uno de los roles más importantes de la gestión empresarial, ya que genera confianza entre los empleados y reproduce la cultura organizacional” (Brandolini & González Frígoli, 2009, p. 19). Desde septiembre de 2024 la compañía carece de un responsable exclusivo de comunicación; las funciones se cubren de forma ad-hoc por Dirección y RR. HH. Entre julio 2023 y agosto 2024 el Departamento perdió 50 % de su presupuesto y quedó sin personal especializado (Anexo 1). Además, de las 11 funciones planificadas para el área, 6 nunca se implementaron—incluidas ‘Gestión de crisis’ y ‘Monitoreo de KPI’— (Anexo 2).

“Contar con un rol que centralice toda la comunicación —interna y externa— ayudaría mucho a la operativa y a la estructura organizacional.”
(encargada de RR. HH., Anexo 5)

Conclusión parcial. Restablecer un equipo o función de comunicación es prioritario para articular lineamientos y garantizar retroalimentación continua.

4.2 Posicionamiento de marca y expansión de mercados

El posicionamiento “es la influencia sobre la mente del consumidor” (Kotler, 2003, p. 116). Capriotti (2009) recuerda que los públicos co-crean ese significado (p.93). VFG ha ingresado en Paraguay y España, pero carece de investigación de públicos y medios para EMEA y EE.UU.: “En EMEA no hemos orquestado ninguna comunicación: es un *to-do*. Solo tiramos de red de contactos.” (Strategy Advisor EMEA, Anexo 7)

Conclusión parcial. Sin estrategia de comunicación diferenciada, la empresa queda en desventaja ante competidores con identidad consolidada y campañas multi-mercado.

4.3 Carencia de un plan de comunicación

Por definición, un Plan de Comunicación Corporativa “planifica la actividad comunicativa y colabora en el logro de los objetivos finales de la organización” (Capriotti, 2009, p. 231). La transición de *software factory* a holding diversificado avanza sin un plan que articule relato interno y proyección externa. La falta de misión-visión formal dificulta alinear esfuerzos y medir resultados.

Un dato interesante que surge de la encuesta que se realizó dos semanas después del ‘Strategic Update Meetup’ del 2 de agosto de 2024, dió como resultado en una de sus preguntas: el 20 % de los encuestados indicó *Nunca* sentirse escuchado y el 10 % *Rara vez*. La proximidad temporal con el evento muestra que, pese a la instancia de comunicación directiva, persiste la percepción de falta de espacios para proponer ideas, lo que refuerza la necesidad de un plan que involucre a los colaboradores.

4.4 Cultura organizacional y cambio

“La cultura organizacional es un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (Brandolini & González Frígoli, 2009, p. 11). La rápida expansión hacia verticales de DevOps e IA tensiona la cultura existente: “Estamos en un momento crucial para comunicar hacia dónde vamos y generar feedback frecuente.” (encargada de RR. HH., Anexo 5)

Villafañe (2005) advierte que la gestión de intangibles debe generar valor en forma de lealtad y conocimiento (p. 106). Sin políticas de comunicación interna que refuercen valores y propósito, la cohesión queda expuesta.

Conclusión

El análisis confirma debilidades estructurales en gestión de comunicación interna, posicionamiento y cultura. Estos hallazgos justifican la formulación de un Plan Estratégico de Comunicación que reinstale una función formal, defina investigación de públicos para cada mercado y refuerce la cultura organizacional durante la transformación.

5. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones priorizan acciones tácticas que abordan los problemas detectados y preparan a VFG Consulting para el diseño del PEC, en pro de alinear la identidad e imagen hacía el nuevo modelo comercial.

5.1 Establecer la función de Comunicación

- **Designar un líder integrador de la comunicación** –in-house, part-time, tercerizado o mediante agencia– que coordine la comunicación interna y externa y reporte a Dirección.
- **Definir el modelo operativo y los recursos:** equipo propio, agencia externa o solución híbrida según presupuesto y prioridades.
- **Establecer procesos** para boletines, recursos corporativos, atención a medios y actualización de canales online y offline.

5.2 Formalizar misión y visión

- **Proceso participativo:** talleres con socios y líderes; focus-group con personal clave.
- **Difusión amplia:** publicar en intranet, web y redes; integrarlo en onboarding.

5.3 Posicionamiento internacional

- **Estudio de mercados** (EMEA, EE.UU., Paraguay) para mapear competidores y atributos valorados.
- **Plan de comunicación por región:** mensajes adaptados + casos locales.
- **Fortalecer branding:** actualizar sitio web, dossier corporativo y plantillas.

5.4 Comunicación interna

- **Canales de retroalimentación:** encuestas trimestrales, reuniones quincenales y buzón digital.
- **Cultura de puertas abiertas:** sesiones “Ask-Me-Anything” con socios.
- **Capacitación:** talleres de comunicación efectiva y storytelling.

5.5 Presencia digital y marketing

- **Actualizar web y redes** con las cinco verticales y casos de éxito.
- **Estrategia inbound:** blog técnico, webinars y newsletters segmentados.
- **Marca empleadora:** campañas en LinkedIn sobre cultura y carrera.

5.6 Acompañar la transformación

- **Plan interno:** comunicar fases del cambio, beneficios y roles.
- **Campañas externas:** relatar la evolución a holding y mostrar testimonios de clientes.

Parte II

6. Actualización del diagnóstico

De VFG Consulting a VFG Group: inconsistencias en la implementación de la nueva identidad corporativa.

Si bien en el diagnóstico realizado con anterioridad se encontraron áreas de mejoras, en un nuevo relevamiento más reciente de los canales digitales de la empresa, se observa que desde diciembre de 2024, VFG comenzó a implementar cambios en su identidad institucional, presentándose como “VFG Group” en lugar de su denominación tradicional, “VFG Consulting”.

Esta transformación responde a su evolución organizacional hacia un modelo de grupo empresarial con múltiples verticales tecnológicas, de acuerdo a lo detectado en el diagnóstico realizado.

Este cambio, demuestra una ejecución fragmentada y carente de lineamientos comunicacionales sistemáticos, lo cual genera contradicciones que afectan la coherencia de la identidad y la imagen de la empresa.

Por ejemplo, en su sitio web oficial (ver Anexo 14), algunas secciones ya incluyen la referencia a “VFG Group”, el dominio principal sigue siendo **vfgconsulting.com**, al igual que las direcciones de correo electrónico corporativo.

En secciones clave como “About”, donde debería haber una presentación de la nueva identidad, no hay referencias a la nueva denominación, ni conceptos que evidencien un cambio y la pertinencia del mismo.

Esta convivencia simultánea de ambas denominaciones, sin una narrativa que explique la transición, impide consolidar una identidad institucional coherente ante públicos internos y externos.

En el plano de redes sociales, el 16 de diciembre de 2024 se publicó el primer contenido en una nueva cuenta de Instagram @vfggroup (ver Anexo 11), donde se utiliza un nuevo logo y una estética visual actualizada. Sin embargo, la cuenta anterior, @vfgconsulting, continúa activa, presentando en su biografía una descripción desactualizada (“Software Factory, UY”) y un enlace de Linktree incongruente con la nueva marca. Esta superposición no solo refuerza la ambigüedad de la identidad visual, sino que también limita la eficacia del posicionamiento digital.

En LinkedIn, la cuenta principal aún se denomina “VFG Consulting” (ver Anexo 15), aunque algunas publicaciones recientes utilizan la denominación “VFG Group” y emplean el nuevo logo. Los llamados laborales publicados desde esa cuenta, por ejemplo, ya refieren a la nueva marca: “At VFG Group, we bring together a diverse and specialized team to deliver tailor-made IT solutions for each of our clients.” Sin embargo, la sección institucional “Acerca de” permanece sin actualizar, generando un mensaje contradictorio.

Esta implementación fragmentada del proceso de rebranding deja en evidencia la ausencia de un plan estratégico de comunicación que acompañe y oriente el cambio. La convivencia simultánea de logos, nombres, dominios y estilos visuales sin una narrativa común debilita la identidad institucional, genera confusión en los públicos clave y compromete la percepción de profesionalismo. Esta situación subraya la necesidad de establecer lineamientos comunicacionales claros,

acompañados por acciones coordinadas que permitan consolidar la nueva identidad de forma coherente y efectiva en todos los puntos de contacto institucional.

Además de las cuentas corporativas de VFG, los socios estratégicos que conforman las nuevas verticales ya gestionan sitios web y perfiles sociales con actividad propia:

- Infrachannel¹⁴ de Uruguay (servicios de infraestructura y ciberseguridad)
- UruDevOps¹⁵ de Uruguay (consultoría DevOps y cloud)
- Replace IT¹⁶ de Argentina (soluciones de inteligencia artificial)
- Port Technology de Estados Unidos¹⁷ (Transformación digital)

Estas presencias independientes —y los primeros posteos cruzados en LinkedIn, como la recomendación publicada por Replace IT el 17 de junio de 2025¹⁸— representan audiencias adicionales que hoy no se coordinan mediante un plan común. La ausencia de lineamientos colaborativos provoca:

1. Escasa sinergia de marca: cada vertical comunica beneficios sin vincularlos explícitamente al paraguas VFG Group.

2. Duplicación de contenidos: noticias similares se publican por separado, sin estrategia de repost ni tags compartidos.

¹⁴ Recuperado el 12 julio 2025 de <https://infrachannel.net/>

¹⁵ Recuperado el 12 julio 2025 de <https://urudevops.com/#/home>

¹⁶ Recuperado el 12 julio 2025 de <https://www.replace.com.ar/>

¹⁷ Recuperado el 12 julio 2025 de <https://port-technology.net/>

¹⁸ LinkedIn. Replace IT. “Recomendación para página de empresa...” 17-06-2025: https://www.linkedin.com/posts/replaceit_recomendaci%C3%B3n-para-p%C3%A1gina-de-empresa-acti-vity-7269345987989524480-guxT/

3. Medición dispersa: no existe un dashboard que consolide métricas de alcance e interacción de todos los dominios/páginas.

Integrar estos canales en la narrativa corporativa, mediante co-branding, reposts y otras técnicas, permitiría multiplicar el alcance orgánico y proyectar una propuesta de valor unificada.

7. Antecedentes

7.1 Diagnóstico interno de VFG Group

Este Plan Estratégico de Comunicación se basa en los hallazgos del diagnóstico institucional realizado en 2024, en el cual se analizó detalladamente la situación comunicacional de VFG Consulting, hoy en proceso de transición hacia “VFG Group”. Fundada en Uruguay en 2008, la empresa ha evolucionado en la actualidad como proveedor de soluciones tecnológicas en desarrollo de software, DevOps, inteligencia artificial, servicios en la nube y ciberseguridad, manteniendo relaciones comerciales estables con clientes en Estados Unidos. En los últimos años, ha logrado ampliar su presencia a mercados como España y Paraguay, a través de alianzas estratégicas.

Este proceso de expansión internacional ha evidenciado carencias estructurales en el área de la comunicación, limitando la capacidad de proyectar una identidad corporativa clara y consistente en estos nuevos contextos. El diagnóstico reveló la ausencia de un departamento o responsable específico de comunicación desde septiembre de 2024, lo que afecta tanto los mensajes internos como la proyección externa de la organización. Asimismo, se detectó una falta de misión y visión corporativas formalizadas, lo cual debilita el alineamiento interno entre los equipos y obstaculiza la articulación entre los objetivos estratégicos y las acciones comunicacionales.

Otro punto crítico identificado es la inexistencia de una estrategia específica de comunicación para los mercados internacionales. A pesar del ingreso a regiones como EMEA y otras regiones de América del Sur, VFG Group no ha adaptado sus

mensajes ni canales a las particularidades culturales, idiomáticas y competitivas de estos contextos, lo que representa una desventaja frente a competidores con identidad de marca consolidada.

Estas debilidades se profundizan con una cultura organizacional que aún no se ha adaptado plenamente a la nueva etapa de diversificación empresarial. La falta de conexión entre las prácticas internas y los objetivos de expansión impide consolidar una cultura alineada con la propuesta de valor actual. Además, se identificó una carencia en el análisis y segmentación de públicos clave, dificultando la personalización de los mensajes y la elección de canales pertinentes para cada audiencia.

A partir de estos antecedentes, el presente Plan Estratégico de Comunicación propone soluciones concretas para fortalecer la visibilidad institucional, alinear la comunicación interna con los nuevos objetivos empresariales y posicionar a VFG Goup como un actor competitivo en el mercado tecnológico internacional.

7.2 Análisis de canales digitales en Xmartlabs

Como antecedente metodológico y temático, en abril de 2020 se presentó el trabajo final de grado titulado *“El rol de los canales digitales en la definición de una estrategia comunicacional: análisis de la organización Xmartlabs”*. Este estudio abordó el vínculo entre los canales digitales y la construcción de identidad institucional en una empresa tecnológica con características similares a VFG Consulting, tanto por su base operativa en Uruguay como por su orientación al mercado internacional.

El trabajo adoptó una metodología cualitativa con enfoque exploratorio-descriptivo, que incluyó entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis de contenido en medios digitales. La investigación se centró en cómo el uso (y en algunos casos, el subuso) de plataformas digitales influía en la percepción institucional y en el posicionamiento de marca.

Entre los principales hallazgos se destacó la falta de planificación estratégica en los canales digitales, la carencia de una identidad visual consistente, el uso limitado de métricas de rendimiento y la subutilización del contenido técnico como recurso comunicacional. Estos hallazgos resultan directamente aplicables al contexto de VFG, ya que ponen en evidencia los riesgos que conlleva la ausencia de una estrategia de comunicación digital integrada, especialmente en empresas con fuerte perfil técnico y alto grado de especialización.

La experiencia de Xmartlabs aporta una base comparativa para comprender los desafíos comunes del sector y refuerza la necesidad de abordar el desarrollo comunicacional como una herramienta estratégica para el posicionamiento y crecimiento organizacional.

8. Marco teórico

Introducción

Este capítulo reúne conceptos esenciales de la comunicación organizacional como estrategia, tejido interno, identidad-imagen-reputación, posicionamiento, gestión del cambio y cultura, que sostienen el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) de VFG Group. Cada apartado expone la idea principal de términos prácticos, que orientan las decisiones de la empresa mientras evoluciona de *software factory* a *grupo empresarial* con presencia global.

8.1 Comunicación estratégica y planificación

Chiavenato subraya que "la planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos" (Chiavenato, 2017, p. 18). Dicho de otra manera: un buen plan fija metas claras, identifica a quién quiere llegar y establece métricas para evaluar avances. Para VFG Group, esto significa que la nueva marca y las acciones externas estén alineadas.

Esto se refuerza con la frase "tampoco todas las comunicaciones son estratégicas" (Pérez, 2012, p. 28) que en otras palabras, se refiere a que la comunicación planificada marca la dirección de la organización.

8.2 Comunicación organizacional como eje interno

Restrepo (2008) subraya que "la comunicación en y de las organizaciones ha de entenderse de una manera integral, reconociendo cómo atraviesa todas las secciones de una empresa o entidad, configurando de manera permanente la

construcción de su cultura e identidad, marcando un estilo propio y, por ende, sus formas de proyectarse al exterior” (p. 92). Durante la transición de VFG Consulting a VFG Group, mantener un flujo informativo claro y constante resulta, por tanto, esencial para que el equipo comprenda y apoye la nueva etapa.

8.3 Identidad, imagen y reputación

Podemos definir imagen, posicionamiento y reputación como “la estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades (un público) tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros.” (Capriotti, 2009, p. 102) .

En términos prácticos: primero se construye la identidad (lo que la empresa dice y hace); la suma de percepciones de los públicos forma la imagen; y la reputación surge cuando esa imagen se consolida y se valida de forma estable a lo largo del tiempo.

Para VFG Group, alinear estos tres niveles de identidad clara, imagen coherente y reputación sostenible, es decisivo para proyectar confianza, credibilidad e innovación en un mercado global altamente competitivo.

8.4 Posicionamiento en mercados globales

“El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta” (Kotler & Keller, 2012, p. 276). Esto significa que,

antes de hablar, la marca debe decidir qué quiere que recuerde cada público y por qué debería elegirla.

Kotler y Keller añaden que las compañías que compiten a escala mundial deben asegurarse de que “sus marcas sean relevantes para los consumidores en todos los mercados en que entran” (2012, p. 606). Por ello, un plan de posicionamiento global combina elementos estandarizados —propósito, valores clave— con adaptaciones locales de narrativa, canales y códigos culturales.

En este sentido Capriotti refuerza este concepto asociado a la “idea básica común para Imagen, Posicionamiento y Reputación, definiéndolos de forma global como la estructura o esquema mental que una persona, grupo de personas o entidades (un público) tiene sobre un sujeto (una organización, producto, servicio, ciudad, país, etc.), compuesta por un conjunto de asociaciones que dichos públicos utilizan para identificar, diferenciar y evaluar a dicho sujeto de otros” (p. 102).

De modo que VFG Group deberá investigar percepciones, ajustar su propuesta de valor y mantener espacios de diálogo con clientes de EMEA, EE.UU y otros territorios.

Con estos lineamientos, el posicionamiento de VFG Group ganará claridad interna y coherencia externa, fortaleciendo su competitividad internacional.

8.5 Gestión del intangibles

“La gestión de los recursos intangibles responde a la misma visión estratégica de la empresa y su misión es –también como la de cualquier otra política corporativa– generar valor para esa empresa; valor en forma de conocimiento, de lealtad de

clientes o empleados, de reconocimiento de sus productos o de su solvencia financiera...” (Villafañe, 2005, p. 106).

Villafañe añade que "como todo recurso valioso, los intangibles deben ser gestionados para acrecentar su valor, siendo éste el principal reto de muchas empresas: gestionar eficazmente sus recursos intangibles para aumentar el valor de la empresa" (p. 107). Dicho de otra forma, si un cambio desatiende los activos simbólicos. marca, reputación y cultura, pone en riesgo la generación de valor.

8.6 Cultura como motor

“La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización” (Brandolini & González Frígoli, 2009, p. 17). En esa línea, los autores subrayan que “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa” (p. 27), de modo que los mensajes diarios refuerzan o erosionan los valores compartidos.

Para VFG Group, cultivar hábitos de colaboración y aprendizaje continuo, y comunicarlos de forma coherente, facilitará la innovación y la atracción de talento en su expansión internacional.

8.7 Públicos, canales y mensajes

“Podemos definir un público como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una

organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (Capriotti, 2009, p. 73). Es decir, los públicos mantienen una relación activa con la empresa y sus decisiones.

En cuanto a la elección de canales, Capriotti subraya dos criterios clave: “la accesibilidad del canal... y la credibilidad del canal para el público” (p. 55). Por tanto, seleccionar un medio no es solo cuestión de alcance sino de confianza y facilidad de uso para cada grupo.

Respecto al contenido, “todo comunica en una organización: en una organización no sólo comunican las campañas publicitarias o de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la organización..” (p. 230), lo que obliga a asegurar que cada punto de contacto refuerce la identidad corporativa. De ahí que “para cada público se debe construir un mensaje propio y particular” (p. 243), adaptando tono, profundidad y beneficios.

Conclusión

En conjunto, los seis conceptos trazan un mapa de ruta: fijan la dirección (estrategia), mantienen la coherencia interna (comunicación organizacional y cultura), proyectan valor hacia afuera (identidad-imagen-reputación y posicionamiento) y aseguran que el cambio se traduzca en resultados medibles. Con este marco, el PEC puede diseñar tácticas concretas, monitorear su impacto y ajustar su despliegue para reforzar la reputación y la competitividad de VFG Group en mercados locales e internacionales.

9. Diseño metodológico

El Plan Estratégico de Comunicación (PEC) de VFG Group surge como respuesta articulada a los hallazgos del diagnóstico (cap. 4) y a los fundamentos conceptuales definidos en el marco teórico (cap. 8). Para garantizar pertinencia y viabilidad, el diseño metodológico adopta un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, y de acuerdo a las recomendaciones de Aljure Saab en las "etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico de la organización" (2015, pp. 25–31).

9.1 Enfoque metodológico

El modelo combina técnicas de investigación descriptiva (encuesta, KPIs digitales) con estrategias exploratorias (entrevistas, observación participante). Esta mixtura permite contrastar percepciones internas con indicadores de comportamiento en canales externos y, a la vez, enlazar los resultados con metas SMART, siguiendo la lógica de planeación de Chiavenato (2017).

9.2 Proceso de elaboración

El trabajo se desarrolló en tres fases secuenciales e iterativas:

1. **Relevamiento y análisis de contexto.** Durante cuatro semanas se recolectaron datos cuantitativos (encuesta interna, métricas de redes y tráfico web) y cualitativos (tres entrevistas semiestructuradas y observación participante). Esta triangulación permitió construir la matriz FODA y el mapa de stakeholders que fundamentan los objetivos del PEC.
2. **Formulación de objetivos y definición de acciones.** Con base en los hallazgos se desarrolló un taller de co-creación con socios y líderes para

consensuar un **objetivo general** y **tres objetivos específicos** (posicionamiento, comunicación interna, visibilidad digital). Cada objetivo se tradujo en acciones priorizadas según impacto y factibilidad, respetando el principio de “especificidad-medibilidad” subrayado por Aljure.

3. **Diseño de herramientas, cronograma y presupuesto.** Se definieron las herramientas y piezas necesarias (p. ej., nuevos canales digitales y materiales de identidad) y se bosquejó un cronograma Gantt inicial de **seis meses con revisión y ajuste del PEC al finalizar dicho período**. La estimación presupuestaria detallada se presenta en el capítulo 13. Cada actividad incluye responsables y puntos de control trimestrales.

9.3 Principios rectores del plan

1. **Pertinencia estratégica.** Cada acción responde a un problema diagnosticado y contribuye al posicionamiento global de la marca.
2. **Participación y co-creación.** El diseño involucra actores clave —socios, líderes y empleados— para legitimar decisiones y facilitar la adopción.
3. **Iteración continua.** El PEC prevé revisiones formativas al inicio, al cierre del primer semestre y una actualización que renueve o ajuste el plan para el segundo semestre, afinando tácticas según la evolución del mercado y la retroalimentación de los públicos.

9.4 Sistema de seguimiento y evaluación

El plan integrará tres niveles de indicadores, cuya operativa y herramientas se desarrollan en detalle en el capítulo 12.

- **Indicadores de gestión:** entrega puntual de boletines, cumplimiento del calendario de contenidos, tasa de respuesta interna.
- **Indicadores de impacto:** crecimiento del alcance orgánico en LinkedIn, aumento del tráfico orgánico al sitio web y generación de leads calificados.
- **Medios de verificación:** CRM (base de clientes), Meta Business Suite (métricas de redes), encuestas semestrales y registros de Teams (actividad del canal interno).

Este sistema garantiza que el PEC sea medible, adaptable y alineado con la transformación de VFG Group de software factory a holding tecnológico con proyección internacional.

10. Objetivos

10.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de comunicación que contribuya a la expansión comercial de VFG Group, fortaleciendo su posicionamiento y mejorando la coherencia y efectividad de sus mensajes internos y externos.

10.2. Objetivos específicos

1. Describir los diferentes públicos objetivo con los que interactúa la empresa en su proceso de expansión.
2. Determinar los mejores canales y medios para comunicar los lineamientos de la empresa de forma eficaz.
3. Definir los tipos de contenidos (formatos y temas) adecuados para cada canal y medio seleccionado, asegurando su alineación con los objetivos.

11. Acciones propuestas en relación a los objetivos

Este capítulo traduce la estrategia en **tareas concretas**, asigna responsables y fija la secuencia de implementación para los próximos seis meses. Cada acción surge de los hallazgos del diagnóstico (cap. 4) y se alinea con los criterios metodológicos expuestos en el capítulo 9.

Las acciones se agrupan por objetivo específico y se articulan con tres niveles de responsabilidad:

- **Comunicación** – rol operativo que puede estar cubierto por personal interno, agencia o consultoría externa.
- **Áreas de apoyo** – Comercial, RR. HH., Diseño-Desarrollo, Dirección, según la naturaleza de la tarea.
- **Proveedores externos** – producción audiovisual u otros servicios especializados.

Escalabilidad. El plan está diseñado para desplegarse con los recursos actuales y ampliarse cuando el presupuesto lo permita.

Para contextualizar la propuesta, se referencia a documentos producidos por el autor de este trabajo, en el marco de su desarrollo profesional en la organización:

- El **Anexo 10** detalla los canales internos y externos vigentes y su desempeño.
- El **Anexo 11** recoge percepciones preliminares sobre públicos prioritarios; que se sugiere profundizar esa investigación en la Fase 1 del PEC.

11.1 Lógica editorial: pilares de contenido

Para asegurar coherencia temática y facilitar la medición, el objetivo 3 adopta la metodología de **pilares de contenido** (*content pillars*). Estos agrupan las piezas en grandes temas estratégicos y sirven de checklist para mantener consistencia multicanal (HubSpot, 2024). Los **tres pilares iniciales** para VFG Group son:

1. **Expertise técnico** (DevOps, IA, Cloud, Transformación digital, Infraestructura y soporte, etc.) — posiciona autoridad.
2. **Cultura y talento** — refuerza la marca empleadora.
3. **Casos de éxito y alianzas** — prueba social y confianza.

Los pilares se revisarán **trimestralmente** para ajustar foco, métricas y otros tipos de contenido.

Plan de acciones estratégicas:

Tabla 1

Cronograma de implementación de acciones del PEC

Objetivo específico	Acción específica	Descripción	Responsable
1. Identificar y segmentar los públicos estratégicos	Encuestas a clientes	Relevar cómo llegaron a VFG, sus necesidades, perfil de empresa y datos demográficos.	Área comercial / Comunicación
	Encuestas a empleados	Analizar percepción de la marca empleadora, motivaciones de ingreso y comportamiento digital previo.	RR.HH.
	Taller interno de mapeo de públicos	Crear un mapa de públicos segmentados por tipo de empresa, regiones, decisores, servicios contratados.	Dirección / Comunicación
	Elaborar perfiles de buyer persona	Sistematizar la información obtenida en perfiles modelo para	Comunicación

		guiar la producción de contenido y captación.	
2. Establecer canales y medios adecuados	Rediseño y alineación del sitio web	Ajustar navegación, mensajes clave y diseño visual para reflejar la nueva identidad de VFG Group.	Comunicación / Diseño/desarrollo
	Manual de uso para redes sociales	Crear documento con lineamientos de estilo, frecuencia, tono y formatos por canal.	Comunicación
	Activación de canal interno en Teams	Generar canal para compartir novedades internas, cultura, reconocimiento y anuncios relevantes.	Comunicación / RR.HH.
	Protocolo de flujos de comunicación digital	Documentar procesos internos para planificación, producción y publicación de contenidos digitales.	Comunicación
	Alianzas de difusión con partners (Infrachannel, UruDevOps, Replace, Port technology, entre otras verticales)	Coordinar calendario bimensual de contenidos cruzados (guest-posts, reposts, webinars conjuntos) para amplificar el alcance de la marca corporativa.	Comunicación / Líderes de cada vertical
3. Definir tipos de contenidos según canal	Sistema de blog en el sitio web	Lanzar un blog con contenido técnico, institucional y comercial alineado al posicionamiento SEO.	Comunicación/ áreas de interés
	Plan de contenidos mensuales para redes	Crear calendario mensual con publicaciones para LinkedIn e Instagram, incluyendo carruseles, videos y testimonios.	Comunicación
	Plan mensual de comunicación interna	Incluir cápsulas audiovisuales, boletines, eventos de equipo, mensajes de dirección.	RR.HH. / Comunicación
	Producción audiovisual institucional	Crear piezas audiovisuales breves para presentar equipo, proyectos, cultura y áreas de negocio.	Comunicación / Producción externa

A continuación, se presenta una síntesis en Tabla 2 que vincula los principales problemas detectados en la implementación del cambio de identidad

de VFG Group con las acciones propuestas en el PEC, evidenciando su carácter resolutivo y estratégico.

Tabla 2

Correspondencia entre problemáticas del rebranding y acciones estratégicas del PEC

Fuente: Elaboración propia (2025).

Problema identificado	Acción del PEC que lo aborda	Cómo lo soluciona
Logos, nombres y dominios inconsistentes	Actualización de identidad visual y activos digitales (dentro del rediseño del sitio web y protocolos de marca)	Permite aplicar la nueva identidad en todos los puntos de contacto: web, correo, redes, documentos.
Ausencia de narrativa sobre el cambio	Protocolo de flujos de comunicación digital + Manual de redes sociales	Unifica el tono, la explicación del rebranding y guía cómo comunicarlo a diferentes públicos.
Redes sociales duplicadas o contradictorias	Plan de contenidos para redes + activación de nuevos canales	Permite reorganizar cuentas oficiales, redirigir audiencias y eliminar mensajes contradictorios.
Confusión en públicos clave (clientes, empleados)	Talleres internos + campaña de posicionamiento digital	Genera alineación interna y claridad externa sobre la nueva identidad.
Falta de narrativa común y coordinación	Manual de identidad y estilo (acción sugerida complementaria)	Sirve para institucionalizar la nueva marca en forma transversal y sustentable.
Canales de partners independientes y no coordinados	Alianzas de difusión con partners (Infrachannel / UruDevOps / Replace IT y otros)	Integra los canales de las verticales, amplifica alcance y refuerza la identidad unificada

12. Indicadores

Con el objetivo de monitorear y evaluar de forma rigurosa el desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación (PEC) de VFG Group, se definen a continuación los indicadores clave de rendimiento (KPI) y sus respectivos medios de verificación. Esta estructura permite medir tanto el cumplimiento de los objetivos específicos como el impacto real de las acciones implementadas.

Siguiendo a Aljure (2015), se distingue entre indicadores de gestión, que permiten verificar el uso eficiente de los recursos según lo planificado, e indicadores de impacto, que reflejan el grado en que se logran los objetivos propuestos.

Asimismo, de acuerdo con Calandria (2016), se aplicarán dos herramientas complementarias para el seguimiento: el monitoreo, entendido como la observación sistemática del comportamiento de los indicadores durante la ejecución del plan; y la evaluación, concebida como la apreciación objetiva de los resultados obtenidos una vez ejecutadas las acciones.

Además, se incorpora el concepto de *Key Performance Indicator (KPI)*, definido como “un indicador crítico, cuantificable, de progreso hacia un resultado deseado” (KPI.org, s.f.)¹⁹.

A continuación, se presenta el cuadro que resume los principales KPI definidos para cada acción estratégica, junto con los instrumentos o medios que permitirán su verificación.

¹⁹ KPI.org. (s.f.). *What is a Key Performance Indicator (KPI)?* Recuperado el 27 de junio de 2025, de <https://www.kpi.org/kpi-basics/>

Objetivo 1: Identificar y segmentar los públicos estratégicos

Tabla 3

Acción	Indicador	Medio de verificación
Encuestas a clientes	% de respuesta	Formularios Google / CRM
	Nº de insights clave sobre necesidades, perfil y datos demográficos	Análisis cualitativo de respuestas / informes
Encuestas a empleados	% de respuesta	Encuesta interna digital (Google Forms u otro medio)
	Nº de insights sobre percepción de marca empleadora y motivaciones	Matriz de análisis por áreas
Taller interno de mapeo de públicos	Nº de segmentos de públicos identificados	Acta del taller / presentación
	Nivel de participación de áreas clave (comercial y comunicación)	Lista de asistencia y encuestas breves
Creación de perfiles de buyer persona	Nº de perfiles creados	Documento entregado por equipo de comunicación
	% de uso de los perfiles en contenidos	Matriz de planificación y monitoreo interno

Objetivo 2: Establecer canales y medios adecuados

Tabla 4

Acción	Indicador	Medio de verificación
Rediseño del sitio web institucional	% de secciones actualizadas con nueva identidad	Auditoría web / checklist de implementación
	Tiempo promedio de permanencia	Google Analytics
	Reducción de tasa de rebote	Google Analytics
Manual de uso para redes sociales	Existencia y aprobación del manual	Documento oficial aprobado
	Nivel de cumplimiento de lineamientos en publicaciones	Evaluación cualitativa (control interno mensual)
Activación de canal interno en Teams	% de empleados activos en el canal	Reporte de actividad en Teams

	Frecuencia de publicaciones	Calendario de comunicación interna
	Nivel de interacción (comentarios, reacciones)	Métricas internas de Teams
Protocolo de flujos de comunicación digital	Existencia y aprobación del protocolo	Documento validado por Dirección
	% de cumplimiento del protocolo	Evaluación periódica interna
Alianzas de difusión con partners (Infrachannel, UruDevOps, Replace, Port technology, entre otras verticales)	N.º de publicaciones cocreadas con partners por trimestre	Meta Business Suite / Insights LinkedIn / otras plataformas

Objetivo 3: Definir tipos de contenidos según canal

Tabla 5

Acción	Indicador	Medio de verificación
Blog técnico en el sitio web	Nº de artículos mensuales	Registro del CMS / cronograma editorial
	Posicionamiento SEO de los artículos	Herramientas SEO (ej. Google Search Console)
	Nº de visitas al blog por artículo	Google Analytics
Plan de contenidos para redes sociales	Nº de publicaciones mensuales en LinkedIn e Instagram	Calendario editorial compartido
	Tasa de interacción (likes, comentarios, compartidos)	Métricas de Meta Business Suite
	Crecimiento de seguidores	Métricas de cada red (insights)
	Alcance e impresiones	Informes de cada plataforma
Plan mensual de comunicación interna	Nº de cápsulas/boletines/eventos internos realizados	Cronograma de acciones internas
	Participación en eventos	Lista de asistencia / encuestas post-evento
	Apertura de boletines	Métricas del correo interno / plataforma de envío

Producción audiovisual institucional	Nº de piezas producidas al año	Plan de contenidos audiovisuales
	Visualizaciones en canales externos	Métricas de plataformas publicadas, web, redes, etc.
	Reacciones y comentarios	Comentarios / interacciones en plataformas

La evaluación del cumplimiento de estos indicadores se realizará de forma trimestral, permitiendo ajustar las acciones del PEC en función del rendimiento observado. La Dirección, en conjunto con el equipo de Comunicación y Marketing, serán los responsables de relevar y analizar esta información, garantizando su integración en la toma de decisiones estratégicas.

13. Presupuesto

El presupuesto que se presenta a continuación contempla los costos estimados para implementar el Plan Estratégico de Comunicación (PEC) de VFG Group durante un período anual. Considerando que la empresa ya dispone de un equipo interno o una agencia contratada para la gestión de comunicación, así como de personal técnico para el desarrollo web y herramientas digitales integradas en su operación, los valores aquí detallados corresponden exclusivamente a los gastos adicionales requeridos para el desarrollo de acciones específicas.

Tabla 6

Acción / Recurso	Frecuencia / Unidad	Costo estimado (USD)	Total anual (USD)
Producción audiovisual institucional (piezas breves de marca y cultura)	Mensual	300	3.600
Redacción profesional de contenidos para blog (2 por mes)	Mensual	200	2.400
Diseño de piezas para redes sociales (soporte gráfico especializado)	Mensual	250	3.000
Actividades internas (eventos, cápsulas, boletines, materiales)	Mensual	150	1.800
Capacitación interna en comunicación, cultura o liderazgo	Bimestral	150	900

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Total estimado anual: 11.700 USD

Este presupuesto permite la ejecución de acciones clave del PEC sin duplicar costos ya asumidos por la organización. Al aprovechar recursos internos existentes y herramientas previamente contratadas, VFG Group puede implementar su estrategia de comunicación de forma eficiente y sostenible, concentrando la inversión en

producción de contenidos, desarrollo cultural interno y profesionalización de mensajes.

14. Cronograma

A continuación, se presenta el cronograma de ejecución de las actividades previstas en el Plan Estratégico de Comunicación de VFG Group. El mismo está organizado en formato tipo Gantt y contempla una duración estimada de siete meses.

Cada acción está alineada con los objetivos específicos definidos en el PEC, considerando secuencia, superposición de tareas y tiempos realistas de implementación. Se incluye el desarrollo de acciones internas, producción de contenidos, diseño de herramientas y seguimiento estratégico.

Cronograma general de actividades (formato Gantt)

Tabla 7

Actividad	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Taller interno de mapeo de públicos	■						
Elaboración de perfiles de buyer persona	■	■					
Rediseño y alineación del sitio web		■	■				
Activación de canal interno en Teams		■	■	■			
Manual de uso para redes sociales	■	■					
Sistema de blog técnico en el sitio web		■	■	■	■	■	
Plan de contenidos para redes sociales		■	■	■	■	■	
Plan de comunicación interna		■	■	■	■	■	
Publicaciones con partners		■	■	■	■	■	
Protocolo de flujos de comunicación digital	■	■	■	■			
Producción audiovisual institucional			■	■	■	■	
Revisión semestral y ajuste del PEC							■

Fuente: Elaboración propia, 2025.

Cada “■” representa un mes activo.

15. Conclusiones

El presente Trabajo Final de Grado permitió abordar una problemática concreta y actual: la necesidad de estructurar una estrategia de comunicación para VFG Group, una empresa tecnológica en proceso de expansión internacional y transformación institucional.

En este sentido, cada acción del PEC responde directamente a las problemáticas encontradas en el diagnóstico, lo que permite considerar este trabajo como una propuesta integral y aplicable.

En él se identificaron debilidades estructurales en la gestión comunicacional, tanto interna como externa. Entre ellas, se destacan: la transición de marca no consolidada entre “VFG Consulting” y “VFG Group”, ausencia de un área o figura responsable de la comunicación y una desconexión entre la cultura organizacional y los objetivos comerciales. Todo ello evidencia una gestión fragmentada de los diferentes canales, sin planificación de contenidos ni segmentación de públicos.

Ante este panorama, se diseñó un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) con enfoque mixto, sustentado en herramientas cualitativas y cuantitativas, y alineado a los objetivos institucionales de crecimiento. El plan propone una serie de acciones concretas, viables y escalables, orientadas a consolidar una identidad corporativa sólida, mejorar la comunicación interna y posicionar la marca en nuevos mercados.

Entre los aportes clave del trabajo se destacan:

- La elaboración de un sistema de acciones articuladas con objetivos específicos, cronograma, presupuesto y responsables definidos.

- La creación de herramientas prácticas como manuales, protocolos, contenidos y mecanismos de evaluación interna.
- La adaptabilidad del plan a diferentes estructuras de gestión (interna o tercerizada) y su compatibilidad con los recursos actuales de la organización.

A su vez, se plantea la necesidad de implementar una evaluación continua por etapas, incorporando estudios de contexto breves al inicio, a mitad de ejecución y en la fase final. Estos estudios permitirán revisar la evolución de los públicos, ajustar mensajes y contenidos, y adaptar la estrategia a nuevas realidades comerciales o culturales en los mercados objetivo, como Paraguay, EE.UU. y EMEA.

En definitiva, este trabajo demuestra que la planificación estratégica de la comunicación no solo responde a problemas puntuales, sino que actúa como una herramienta transformadora. Su aplicación permite fortalecer la cultura organizacional, proyectar una identidad coherente y construir un posicionamiento sostenible en entornos altamente competitivos. La implementación del PEC podrá ser, para VFG Group, una hoja de ruta concreta y flexible para gestionar su marca con profesionalismo, visión y coherencia institucional.

Cada acción definida en el PEC responde directamente a los desafíos identificados en el diagnóstico, integrando teoría, metodología y realidad organizacional en una propuesta estratégica sólida y adaptable.

16. Fuentes y referencias

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 263–295). JAI Press.
- Aljure Saab, G. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Ecoe Ediciones.
- Brandolini, A., & González Frígoli, M. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. La Crujía Ediciones.
- Calandria, B. (2016). *Evaluación de impacto y monitoreo en proyectos de comunicación para el desarrollo*. Comunicación para el Cambio Social.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección de Libros de la Empresa.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- HubSpot. (2024). *Escala Likert: qué es y cómo usarla*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert#que-es>
- HubSpot. (s.f.). *Guía completa de inbound marketing*. Recuperado de <https://www.hubspot.es/inbound-marketing>
- **HubSpot**. (2024, 8 de febrero). *Content pillars: Qué son y cómo usarlos para que tu estrategia de contenidos sea coherente*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/content-pillars>

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.^a ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- KPI.org. (s.f.). *What is a Key Performance Indicator (KPI)?* Recuperado el 25 de junio de 2025, de <https://www.kpi.org/kpi-basics/>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Pepe, A. I. (2011). Identidad e imagen organizacional. *Dixit*, 14, 18–27.
- Pérez, R. A. (2012). *Comunicación estratégica: sí, claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”?* *Metacomunicación*, Año 0(2), febrero-agosto. R.D. N° 04-2011-071410385400.
- Restrepo, M. (2008). *Comunicación para la dinámica organizacional*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). McGraw-Hill.
- Trabajo Final de Grado. (2020). *El rol de los canales digitales en la definición de una estrategia comunicacional*. Análisis de la organización Xmartlabs. Licenciatura en Comunicación, Universidad ORT Uruguay.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicación y Sociedad*, 8, 101–113.

17. Anexos

Anexo 1 - Cronología del Departamento de Comunicación y

Marketing de VFG

El Departamento de Comunicación y Marketing de VFG, activo entre julio de 2022 y agosto de 2024, fue un actor clave en la consolidación de la identidad corporativa y en la gestión de la comunicación interna y externa de la empresa. Durante este período, el Departamento tuvo que adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, contribuyendo a la redefinición estratégica de la compañía, a la vez que enfrentaba transformaciones internas y retos del mercado global. Esta cronología destaca los hitos más relevantes y las decisiones que marcaron su evolución dentro de VFG.

Julio de 2022 - Julio de 2023

- En junio de 2022 Fernando da Silva fue convocado por la empresa para conformar equipo con la Analista en Publicidad Patricia De Armas para crear el Departamento de Comunicación y Marketing.
- En julio se conformó el Departamento y se comenzó su trabajo.
- Se definen nuevos conceptos para la actualización de la identidad gráfica y los contenidos temáticos de redes.
- En enero se actualizó la web.
- En Febrero se emite el primer boletín interno.
- La Crisis del Silicon Valley Bank, en marzo de 2023, comienza a afectar los contratos vigentes y la obtención de nuevos clientes en el Mercado Estadounidense.
- En junio de contrata una Community Manager

Agosto - setiembre de 2023

- En agosto comienzan a darse una serie de cambios en la empresa que obligan al Departamento a reorganizarse.
- Agosto - Renuncia la cogerente del Departamento, Patricia De Armas, y queda como gerente Fernando da Silva.
- La Community Manager es despedida y renuncia la diseñadora gráfica.
- Se contrata una persona con rol PM, puesto estratégico que trabaja como nexo entre los clientes y los equipos de trabajo.
- En setiembre, la empresa anuncia que se dará un giro en relación mercado de clientes, apuntando ahora hacia el mercado EMEA.
- Se crea una alianza con una persona será el encargado comercial para la región EMEA.
- Se le pide a la Office Manager que comience a colaborar con el Departamento. Se comienza a trabajar más con el apoyo de HR
- Se contrata freelance una Diseñadora y CM, que trabaja desde España pero al mes renunció.

Octubre de 2023

Ante los cambios previstos en los meses anteriores, se comienzan a redefinir las formas de trabajo del Departamento de Comunicación y Marketing.

Este cambio implicó hacer una revisión del trabajo realizado y plantear nuevos objetivos con un equipo de trabajo nuevo y reducido.

Estos objetivos plantean:

- Prepararse para trabajar con un mercado nuevo.
- Potenciar la marca empleadora en redes.
- Dar visibilidad a los servicios de la empresa.
- Se actualiza el mercado de competencias.

- Se comienza a pensar en una reestructura orgánica de la empresa.

Diciembre de 2023

Renuncia la diseñadora gráfica e ingresa un nuevo diseñador gráfico pero con skills en desarrollo.

Se plantean nuevos cambios gráficos en la empresa, entre ellos:

- Renovar la propuesta gráfica para redes sociales.
- Se propone actualizar el sitio web a nivel de contenidos y diseño
- Crear un sistema de blog ya que la web carecía de ese recurso.

El equipo de diseño estaba abocado a otras tareas y se realizó un cambio parcial en cuanto al diseño para redes, pero su uso que luego se prolongó en el tiempo sin modificaciones.

Febrero - julio de 2024

- En febrero se va la encargada de RRHH y entra una persona nueva.
- En Marzo ingresa una persona nueva con el cargo de Executive Assistant. Con el ingreso de esta persona, se comienza a trabajar interdisciplinariamente con el área comercial, Recursos humanos y el área de operaciones de la empresa. Esta persona trabajaba directamente con los socios e integraba las reuniones de líderes. Su rol fue fundamental para el Departamento de Comunicación y Marketing porque comenzó a reportar todos los temas que se trataban en las reuniones de líderes (reuniones semanales). El Departamento participaba esporádicamente de estas reuniones y por esas fechas ya llevaba varios meses sin participar.
- En marzo se contrata un diseñador gráfico freelance pero su apoyo se enfocó más en la parte comercial y en proyectos, haciendo algunos trabajos muy concretos para el Departamento. En mayo se baja su servicio.

- En junio, se crea el comité de comunicación con los líderes de cada área y se comienza a diseñar una planificación integral de acuerdo a los objetivos de cada área y se comienza a diseñar un calendario de contenidos y acciones, tanto internas como externas para generar coherencia en la comunicación de la empresa
- En julio, le dan de baja a la Executive Assistant y se informa al Departamento de Comunicación y Marketing que su presupuesto será reducido a la mitad en el mes siguiente.

Agosto de 2024

- En agosto se baja el presupuesto del departamento de Comunicación y Marketing a la mitad, afectando la dedicación de tiempo de la persona encargada. Este cambio implicó una redefinición de tareas y se acordó hacer foco en la creación de contenido para redes sociales y realizar algunas tareas de comunicación interna.
- A finales de agosto la empresa comunica que por razones de presupuestarias no pueden mantener el servicio del Departamento de Comunicación y Marketing y a su vez despiden a la Office Manager, que oficiaba de colaboradora del Departamento, por tanto el área quedó sin integrantes.
- Desde esa fecha hasta ahora (10/10/24), la empresa no realizó más publicaciones en sus redes, lo que supone que nadie ha tomado el trabajo comunicacional, por lo menos para la comunicación externa.

Nota de campo

Fernando da Silva

Ex Communication and Marketing Manager de VFG Consulting

Septiembre de 2024

Registro realizado durante la etapa exploratoria del diagnóstico comunicacional.

Anexo 2 - Tareas del Departamento de Comunicación y Marketing

El Departamento experimentó distintas fases, ajustando sus funciones y responsabilidades en respuesta a los cambios. La cronología refleja cómo enfrentó diversos desafíos, tanto internos como externos, lo que provocó numerosas redefiniciones a lo largo de sus dos años de operación.

Al momento de su creación se pensó a nivel macro y se definieron tareas y responsabilidades generales para desarrollar luego de su creación. En principio la idea era pensar la comunicación de manera integral y conformar un equipo que cumpliera con esos objetivos

1. Desarrollo de Estrategias de Comunicación

- Definir y ejecutar la estrategia de comunicación interna y externa.
- **Crear un plan integral de comunicación alineado con los objetivos de la empresa.**
- Supervisar la coherencia del mensaje en todos los canales.

2. Gestión de Marca (Branding)

- Mantener y fortalecer la identidad visual y de marca de la empresa.
- Desarrollar y actualizar los elementos gráficos y narrativos de la marca (logos, colores, eslóganes, etc.).
- Asegurar la coherencia de la marca en todos los puntos de contacto (redes sociales, sitio web, eventos, etc.).

3. Marketing Digital

- **Planificar y ejecutar campañas de marketing en línea (SEO, SEM, marketing de contenidos, email marketing).**
- Gestionar las redes sociales, publicando contenido relevante y atractivo para la audiencia objetivo.

- Monitorear y analizar métricas de rendimiento (KPIs) para optimizar las campañas.

4. Relaciones Públicas

- Gestionar las relaciones con medios de comunicación y prensa.
- Redactar y distribuir comunicados de prensa, entrevistas y artículos corporativos.
- Organizar eventos, anunciar lanzamientos o noticias relevantes.

5. Comunicación Interna

- Diseñar e implementar estrategias de comunicación interna para fomentar el compromiso y alineación entre los empleados.
- Emitir boletines internos, gestionar plataformas internas de comunicación y coordinar reuniones o eventos para el personal.

6. Gestión de Contenidos

- Crear y gestionar el contenido para todos los canales de la empresa (blogs, newsletters, redes sociales, presentaciones).
- Asegurar la calidad y relevancia del contenido según la audiencia objetivo.
- Coordinar con diseñadores y redactores para generar materiales de comunicación.

7. Publicidad y Promoción

- Planificar y gestionar campañas publicitarias (tanto online como offline).
- Colaborar con agencias externas para desarrollar y ejecutar campañas publicitarias.
- Evaluar la efectividad de las campañas publicitarias y ajustar según resultados.

8. Gestión de Crisis

- Desarrollar planes de comunicación de crisis para mitigar el impacto de posibles problemas.

- Coordinar la respuesta de la empresa ante situaciones de crisis, manteniendo la reputación corporativa.

9. Colaboración Interdepartamental

- Trabajar en conjunto con otros departamentos como Ventas, Recursos Humanos y Operaciones para asegurar la alineación de objetivos.
- Ofrecer apoyo en la comunicación y marketing para eventos, lanzamientos de productos y campañas internas.

10. Gestión del Presupuesto de Comunicación y Marketing

- Planificar y gestionar el presupuesto destinado a actividades de marketing y comunicación.
- Asegurar el uso eficiente de los recursos financieros y controlar el retorno de la inversión (ROI).

11. Monitoreo y Análisis de Resultados

- Monitorear el rendimiento de las campañas de marketing y comunicación.
- Utilizar herramientas de análisis para medir el impacto y ajustar estrategias.
- Elaborar reportes periódicos para la dirección sobre el progreso de las iniciativas.

En la teoría, estas tareas y desafíos, se definieron muy bien pero en la práctica se fueron diluyendo varios de ellos por diferentes motivos y muchas veces fluctuando de unos a otros según las dinámicas internas de la empresa.

De los puntos definidos, se dejan en color rojo todos aquellos que nunca se pudieron llevar a cabo.

Nota de campo

Fernando da Silva

Ex Communication and Marketing Manager de VFG Consulting

Septiembre de 2024

Registro realizado durante la etapa exploratoria del diagnóstico comunicacional.

Anexo 3 - Problemas y desafíos del Departamento de Comunicación y Marketing de VFG Consulting

Ejecución y Ajustes

A lo largo de su existencia entre julio de 2022 y agosto de 2024, el Departamento de Comunicación y Marketing de VFG Consulting tuvo una serie de objetivos claros desde su creación. Sin embargo, la ejecución de muchos de ellos se vio afectada por diversos factores. La realidad del día a día, sumada a limitaciones de recursos, constantes cambios organizacionales y la fluctuación en las prioridades empresariales, llevó a que algunos objetivos se vieran truncados o no se pudieran cumplir plenamente.

Un claro ejemplo es la evolución de la gestión de la marca y la comunicación interna, que se mantuvieron como áreas clave. Sin embargo, otras iniciativas importantes, como la gestión de crisis o la colaboración interdepartamental, quedaron relegadas debido a la falta de tiempo y personal. Además, la creación de contenido se vio obligada a adaptarse a las urgencias y prioridades del momento, lo que limitó la posibilidad de seguir los lineamientos y planificación iniciales. Adicionalmente, la empresa no cuenta con un sistema de marketing estructurado para la captación de leads, y solo consigue clientes a través de referidos o los contactos de socios y aliados comerciales, lo que restringe su capacidad de expansión de manera orgánica y controlada. Otro desafío significativo es que la empresa no tiene una misión y visión claramente definidas, lo que complica la alineación de las estrategias de comunicación y marketing con los objetivos a largo plazo.

Desafíos Internos y Externos

A lo largo de su cronología, el Departamento se enfrentó a numerosos desafíos tanto internos como externos. A nivel interno, las transformaciones dentro de la empresa y la rotación de personal, incluida la renuncia de la co-gerente Patricia De Armas en agosto de 2023, complicaron la continuidad en la ejecución de las tareas. Además, la falta de un equipo

estable, con múltiples cambios en las posiciones clave (como la diseñadora gráfica y la *community manager*), afectó la capacidad del Departamento para cumplir con sus objetivos. La constante reorganización de roles y funciones, sumado a la falta de recursos, retrasó el progreso de iniciativas importantes como la actualización del branding y la comunicación interna.

Externamente, el Departamento se vio afectado por cambios en el mercado, como la crisis del Silicon Valley Bank en marzo de 2023, que impactó en los contratos y la obtención de nuevos clientes en el mercado estadounidense. Además, el cambio estratégico hacia el mercado EMEA en septiembre de 2023, supuso un nuevo reto para el Departamento, que tuvo que ajustarse a esta reorientación comercial sin los recursos necesarios para ejecutar una estrategia sólida.

Listado de Problemas

Falta de recursos humanos: La escasez de personal fue un obstáculo constante que afectó la capacidad del Departamento para cumplir con todas sus responsabilidades.

Falta de presupuesto: A medida que avanzaba el tiempo, el Departamento sufrió una reducción presupuestaria significativa, especialmente en agosto de 2024, cuando su presupuesto fue reducido a la mitad, lo que limitó gravemente su operatividad.

Priorización de otras áreas sobre la comunicación: La empresa, al enfrentar desafíos en otras áreas, priorizó recursos en departamentos como comercial y operaciones, dejando en segundo plano la comunicación y el marketing.

Rotación de personal: La rotación en varios niveles del equipo, incluyendo roles clave como la *community manager* y la diseñadora gráfica, dificultó el trabajo sostenido del Departamento.

Falta de un sistema de marketing para la captación de leads: La empresa no cuenta con una estructura formal de marketing, lo que limita su capacidad para atraer nuevos clientes más allá de los referidos o contactos de socios y aliados comerciales.

Falta de definición de misión y visión: La ausencia de una misión y visión corporativas dificulta la alineación de las estrategias de comunicación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Desconexión entre el área comercial y el Departamento de Comunicación y Marketing:

A lo largo de su existencia, el Departamento tuvo dificultades para establecer un sistema de diálogo continuo y estructurado con el área comercial, lo que dificultó la gestión de las necesidades comerciales de manera integrada con la estrategia de comunicación.

Dificultad para crear un plan estratégico: La incapacidad de conectar de manera efectiva con otras áreas de la empresa complicó la creación de un plan estratégico de comunicación coherente y alineado con los objetivos globales de VFG.

Dificultades para trabajar en un calendario de contenidos: El Departamento enfrentó dificultades para coordinar un calendario de contenidos que pudiera beneficiar a todas las áreas de la empresa de manera uniforme.

Dificultades para hacer ajustes de *branding*: Las limitaciones en personal y recursos afectaron la capacidad del Departamento para realizar los ajustes necesarios en la identidad gráfica de la empresa.

Falta de participación en las reuniones de líderes: El Departamento de Comunicación y Marketing no participaba de manera regular en las reuniones clave de líderes, lo que generaba una desconexión con las decisiones estratégicas de la empresa y provocaba inconsistencias en los mensajes que se transmitían.

Lecciones Aprendidas

Este proceso evidenció la importancia de la flexibilidad en la gestión del Departamento, permitiendo ajustar las prioridades ante retos inesperados. Aunque varios objetivos iniciales no se cumplieron, el equipo demostró su capacidad de adaptación y respondió a las necesidades urgentes de la empresa. La creación del comité de comunicación en junio de 2024, que involucraba a líderes de cada área, fue un paso importante para generar coherencia en la comunicación de la empresa. Sin embargo, esta iniciativa llegó tarde y se discontinuó con la posterior reducción de presupuesto y personal.

Conclusión

El Departamento de Comunicación y Marketing de VFG Consulting jugó un papel esencial en la consolidación de la identidad corporativa, a pesar de sus limitaciones. La falta de recursos humanos y la desconexión con otras áreas clave fueron factores que limitaron su éxito. De cara al futuro, es esencial mejorar la planificación de recursos y fomentar una mayor integración con otras áreas de la empresa para asegurar una comunicación coherente y efectiva. Además, la participación activa del Departamento en las decisiones estratégicas será clave para garantizar que las acciones de comunicación estén alineadas con los objetivos de VFG Consulting, y la definición clara de una misión y visión podría ser clave para mejorar la integración de las estrategias de comunicación en la empresa.

Nota de campo

Fernando da Silva

Ex Communication and Marketing Manager de VFG Consulting

Septiembre de 2024

Registro realizado durante la etapa exploratoria del diagnóstico comunicacional.

Anexo 4 - Transcripción - Grabación de After-Meeting Strategic

Update of VFG (02/09/24)

- **Fernando**

Primero que nada, muchas gracias a todos por venir. La idea es, bueno, comentarles en qué estamos hoy, cuáles son los proyectos, hacia dónde queremos ir. Bueno, es algo que tenemos en el debe ya hace mucho tiempo.

Y, bueno, queríamos comenzar con este tipo de reuniones y que ustedes también estén al tanto de lo que está pasando.

- **Francisco**

Y que no sea la única. Que sea algo que, bueno, la vamos a tener.

- **Fernando**

Periódicamente cada seis meses o algo así, bueno, poder tener este tipo de reunión, juntarnos todos y poder compartir también un momento después. Arrancamos con lo que son los nuevos integrantes del equipo.

- **Camila** (ve su foto en pantalla, PPT)

¡Uh! ¿Quién es?

- **Fernando**

Yo sabía que iba a suceder eso. Cuando le mostré la foto. Digo, ¿pongo esta foto? Y me dijo, sí...

Cami, ya saben todos quién es, ya se presentó, así que ya está.

Martín.

Andrés, que pensé que venía, pero no. Está como en 8 trabajos, está reponiendo en Tienda Inglesa también.

Juanpa, que anda por ahí si, si estaba si..

- **Juan Pablo**

jajaja si cara de cansado si,

- **Compañero (comenta desde el público presente)**

jajaja ahí estabas durmiendo poco

- **Fernando**

Germán, estaba por acá..

y ahora hablar un poco de los proyectos, si querés víchalo vos (miró a Franciscon Bouza), lo hago yo ¿como quieras? Bueno, arrancamos con los proyectos:

Portal de Remuneraciones.

Estos son los proyectos que hoy estamos ejecutando, estamos haciendo como algo nuevo. Para que entiendan de qué se trata es: acá las empresas (en principio va a ser para Uruguay), acá las empresas de Uruguay lo que hacen es, pasan una base de datos, donde tienen cargo y sueldo. Eso se junta y lo que hacen es un estadístico, por ejemplo, querés contratar un gerente de sistemas, buscas acá y en Uruguay se pagan la media, el que está más arriba, el que está más abajo, con varianza, sin varianza y te dicen, bueno, le tenés que pagar entre 150.000 y 200.000 pesos. Después le pagas lo que vos querés. Pero en realidad, esto les sirve a las empresas grandes que tienen muchos cargos para poder.. es decir muchos puestos de trabajo, mucha rotación para ver si están en el mercado. ¿Ta?, entonces, lo que nosotros vamos a

hacer.. esto es para CPAFERRER..hoy ya existe un portal.. bueno, existe una página, existe un portal, lo que nosotros vamos a hacer es rejuvenecerlo, ponerle algunos chiches más como para que esto les sirva a las empresas. Lo que también se suma a esto es la parte bancaria. Los bancos tienen un gran problema que es, como hay muchas fusiones de bancos, todos los sueldos están súper disparados, entonces, cuando ellos quieren estandarizar un puesto en el sector bancario, más allá de que tienen muchos problemas con AEBU para poder hacerlo, tienen como medir que pasa en los demás bancos. Entonces, lo utilizan como un arma. Sí, pongámosle, como un arma para poder decirle, mirá el jefe uno en el mercado, que es en Uruguay, gana 100.000 pesos. Bueno, vos estás ganando 300.. bueno, vamos a tener que hacer algo contigo, vos estás ganando 150. Entonces ahí empiezan a cortar esa brecha que existe dentro del sector bancario y una de las herramientas que utilizan es el Portal de Remuneraciones.

Otro proyecto es ALA, ¿de qué se trata? esto es un emprendimiento en el cual nosotros somos socios ¿de qué se trata? está orientado en principio para Bolivia, esto es un grupo de gente que son contadores y abogados, que lo que quieren es presentar dentro de lo que son las incubadoras sus servicios profesionales ¿Por qué? ¿Que pasa? vos sos un emprendedor y normalmente hacés mal los contratos, firmás mal los contratos que no son, liquidás mal los impuestos ¿por qué? Porque vos sos , el que, en este caso, el rubro nuestro, el que programa, el que hace QA, el PM y el que paga los sueldos, los impuestos.., entonces termina en un gran problema ¿qué le pasa al emprendedor? no puede pagar un estudio, así sea un estudio de abogados o un estudio contable.. o sea, lo que le cobra un estudio grande para poder seguir y llevarle sus números. Lo que va a hacer es, mediante una suscripción llevarte lo que

es la contabilidad, presentar lo que son las declaraciones juradas, revisarte los contratos.. Bueno, todo ese tipo de cosas van a ser ingresados por acá y después del otro lado si, obviamente hoy hay humanos del otro lado que van a estar procesando estos datos. Esto va a tener una suscripción con varias suscripciones distintas, son como 10..pero la idea es, después expandirlo por América. Empezar por Bolivia, que es donde hoy tenemos el punto, o sea, donde está la agenda y después ir haciéndolo, replicándolo por otras partes de América.

- **Guzmán**

En Bolivia nace el emprendimiento, por eso es que se arranca con el mercado boliviano.

- **Fernando**

Exacto. Si, si, el emprendimiento viene desde el mercado boliviano y después nosotros lo que queremos hacer es ir llevándolo a Paraguay, por ejemplo, que tenemos presencia por el vínculo con Ferrer. Acá en Uruguay lo podemos hacer también igual, o sea, siempre necesitás contadores y abogados, porque el servicio los tenés que dar, por decir algo. Las leyes en todos los países cambian en muchos casos, sobre todo en la parte impositiva, necesitas que tengas gente local y lo podés decir ah, bueno, lo hago global y ya está.

- **Guzmán**

Aparte, como estamos haciendo una solución súper performante y escalable.

- **Fernando**

Bueno, el otro que ya viene ya de mucho más tiempo, que es MYB, Match Your Business, que es el Tinder de negocios que ya estamos en una segunda etapa haciéndolo ya este año que lo que estamos intentando hacer ahora es conseguir inversión, inversionistas que vengan, pongan capital para poder expandirlo y poder seguir creciendo. Lo bueno que estamos teniendo hoy..

Bueno, entonces, estamos en la segunda etapa, que es la ronda de inversores que ya hemos tenido varias reuniones con distintos inversionistas ángel y bueno esa negociación va a llevar un tiempo, esperemos que lo que queda de este semestre logremos tener esa inyección de capital para el tema de promocionarlo y seguir desarrollando distintas funcionalidades.

Después acá tenemos lo que son los clientes(Xvoucher, Site to do Business, Abundance Labs, Stud Book Uruguayo, Gluon digital, Guyer & Regules, One, Covision, CPAFERRER, FERRER, JYVE, Skinsniper) que son recurrentes que no son los nuevos sino que son los que los que venimos trabajando ya hace hace un tiempo. Bueno más o menos todos están han picado en alguno de ellos y están trabajando o no en estos distintos clientes. Bueno, vamos a ver sobre el tema de las alianzas, ahí te dejo Guzmán, si querés un poquito.

- **Guzmán**

Bien. Bueno EDT & Partners, es una alianza que tenemos con una institución de España, es una consultora, es donde performa Benito, creo que algunos han conocido a Beni. Beni, parte de su tiempo nos ayuda a nosotros a expandirnos en el mercado europeo. Parte del tiempo, Beni también ejecuta para EDT y EDT es una consultora. Entonces, también a través de EDT es que vamos a tener nuevas oportunidades de negocio. Ya tenemos algunos leads que estamos trabajando.

Esperamos ya empezar con un proyecto este para nuestra vertical en un mes o dos de acuerdo a cómo viene la mano. Allianz, en realidad no es tanto una alianza, es más bien un cliente grande. Allianz, para aquellos que no saben, es la empresa de seguros más grande del mundo. Es una empresa alemana, el estadio del Buyer de Munich, para los futboleros se llama Allianz Arena. Entonces bueno, es un cliente, un potencial cliente nuestro muy grande de nuestra vertical. Ya empezamos a hacer algo con alguna otra vertical que ahora les vamos a contar un poquito más, pero bueno, fue la visita que tuvimos de Dill, para aquellos que andaba por acá por la vuelta. Justamente, venía en representación de Allianz.. habíamos empezado las conversaciones por allá por febrero y finalmente por mayo fue que se concretó la visita y ahí empezamos con alguna cosa para otra vertical y acá tenemos una apuesta grande de también tener varias oportunidades para nuestra vertical. Entonces bueno, es un cliente ya activo que esperamos poder potenciarlo en los próximos meses

- **Fernando**

Acá la visita de Xvoucher.

- **Francisco Bouza**

Bueno perfecto, tuvimos a Kristen (Miller, COO de xvoucher) que vino y anduvo por acá una semanita entera sin ropa porque la balija demoró tres días y llegar, más o menos. Pero bueno, estuvo muy lindo porque en realidad nos pudimos conocer físicamente y vió a muchos que no había conocido aún. Tuvimos unas cuantas conversaciones con ella sobre futuras oportunidades y se fue y volví a entrar yo por quinta vez a trabajar en otros proyectos nuevamente y la idea que está obviamente

que, el partnership que tenemos con Xvoucher, que siempre ha sido un cliente pero es una empresa con la que vivimos trabajando desde hace 10 años, en el 14 empezamos. Empezamos Guz y yo part time, 4 horas cada uno, desde hace 10 años y la idea que siga creciendo. Ha cambiado un montón, no tiene nada que ver con lo que era hace 10 años. Ahora es una especie de Fintech, que no tiene nada que ver con lo que era hace 10 años, cuando arrancamos y como todo en el software como todo en el mundo hoy en día el tecnológico ha cambiado un montón, Xvoucher ha cambiado un montón y nosotros hemos acompañado bastante a Xvoucher, en ese movimiento.

- **Guzmán**

Exacto, incluso está teniendo un comportamiento de las típicas startups tecnológicas, en donde tienen un cambio en los servicios o en el equipo un medio grosero de un día para el otro.. nos ha venido pasando eso hace dos años capaz; a cambiado en forma grosera...

- **Francisco**

No solo por temas COVID sino también por los objetivos y las vinculaciones que tiene Voucher con clientes grandes como es AWS que son socios de Xvoucher en un montón de cosas.

- **Guzmán**

Esa es la gran limitante que tiene Xvoucher, tiene un gran cliente que es AWS y después tienen pequeños clientes. Entonces tiene una dependencia muy fuerte. AWS cambia la regla del juego y Xvoucher paga las consecuencias, pero bueno, venimos

hace 10 años como dice Fran trabajando con ellos y si, aparte tenemos 10 años más y bueno capaz que tenemos 10 años mas..

- **Fernando**

Bueno ¿qué se nos viene? ¿cuáles son los nuevos desafíos? ¿en qué estamos? ¿qué queremos hacer? acá son las verticales ¿el desarrollo de nuevas verticales dentro del grupo VFG? podemos llamar a VFG como grupo.

- **Guzmán**

Acá la estrategia básicamente viene por... a un cliente muchas veces se le entra por una necesidad puntual que no necesariamente es la que nosotros ofrecemos, entonces ¿qué pasa? si nosotros podemos tener la capacidad de entrar por otra necesidad y después desde adentro de un cliente poder empezar a ofrecerle soluciones que ofrecen nuestra vertical. Entonces, poder tener esa sinergia pero controlada dentro del grupo VFG, no solamente alianzas con empresas que provean ese servicio pero que no estén dentro de nuestro grupo. Entonces bueno, esa es nuestra estrategia de expansión que hemos venido teniendo este último tiempo. Infrachannel, ustedes se han cruzado un montón de veces con los chicos de Infra ¿verdad? esa vertical.. ahí Fernando entiende mucho más que yo de los servicios

- **Fernando**

Ahí lo que ofrecemos es todo lo que sea soporte seguridad, networking, sysadmin, Azure, AWS. Acá podríamos listar 150 millones de cosas para abajo, lo más importante son estos puntos y lo que hoy estamos ofreciendo muchísimo es el tema del soporte como mesa de ayuda. Mesa de ayuda, acompañar al cliente en

crecimiento, en migraciones, han salido muchísimas migraciones, gente que tiene cosas onsite y las quiere subir a la nube, gente que tiene la nube y se dio cuenta de que hay cosas que las tiene que tener acá y viceversa. Entonces, ese tipo de cosas es lo que hace INFRACHANNEL. Todo lo que sea soporte a temas informáticos. Es más, estamos haciendo una obra muy grande en MediaPro. MediaPro es, dentro del grupo de Musitelli, por ejemplo el VAR del fútbol lo maneja MediaPro. Todo lo que son las series grandes españolas las hace MediaPro. Bueno, está instalado acá en Uruguay; instaló un galpón gigante. Bueno, nosotros estamos metidos en la obra toda la parte de cableado de fibra, lo estamos haciendo nosotros con INFRACHANNEL. Los locos tienen todo un centro de datos acá para mejorar y modificar y editar todo lo que son las series. Van filmando cosas acá también y después las suben a Amazon y ahí las ven en España y ahí tienen un montón de cosas... bueno, pero estamos metidos en todo ese...

- **Guzmán**

Entonces, la estrategia de clientes como MediaPro por ejemplo, que son clientes de Infra, ante cualquier necesidad de desarrollo, ofrecerlo obviamente con nuestra vertical. Entonces bueno, por ahí viene ese tipo de soluciones y también que con Infra tenemos una cercanía grande, por eso es el equipo que está arriba de Infra, por eso el desafío futbolístico que tenemos de ganarle los chicos de Infra también(chiste) , así que bueno tenemos que meter pata y el principal referente de INFRACHANNEL es Arturo Salgado que también lo ha invitado por la vuelta le digo para que lo tengan en cuenta por cualquier tema.

Segunda vertical que también estamos con la misma estrategia, UruDevOps. Ofrece principalmente soluciones de DevOps o de Cloud Services. ¿Quién es el referente? El colo, Gonzalo Pereira, no sé si alguno lo ha conocido, es colorado por eso el Colo entonces esto también está muy interesante ya tenemos un primer lead para hacer desarrollo con ellos que vamos a estar trabajando próximamente, después que Fran vuelva de vacaciones con las pilas recargadas, pero bueno justamente al colo teníamos ya ese networking de él y la mejor estrategia fue como él tiene su cuenta que también maneja lanzar una vertical nueva bajo el nombre de UruDevOps en donde vamos a hacer la sinergia también con nuestra vertical.

Tercer vertical, servicio de inteligencia artificial esto va bajo la marca de Replace, algunos han tenido el placer de conocer a Fede y Nico, que son los que lideran esta vertical. Replace está ubicado físicamente en Mar del Plata, las principales oficinas que tienen y bueno, eso también fue un networking que empezamos hace tiempo con Replace capaz que hace un año y pico que empezamos a hablar con ellos y también surgió la oportunidad de empezar a trabajar juntos en cuanto a poder atacar clientes juntos, como por ejemplo Allianz para el cual ya le estamos dando servicios de inteligencia artificial o a STDB, que también le hicimos. Le hicimos alguna POC para Dive (GLUON DIGITAL) también, por ese lado entonces bueno. También, la idea es entre todas las verticales poder hacer una sinergia. Si hay algún miembro de algún equipo que le interesa algún tema de otra vertical también nosotros podemos ayudarlos...yo que sé, uno de ustedes se dice: bo, me gustaría meterme en el mundo de inteligencia artificial. Bueno, ya hay expertos dentro de esta vertical que le pueden ayudar para meterse en ese mundillo o en cloud services, o más devops... bueno, ahí ya es mucho más difícil porque es muy difícil jeje. Entonces ¿qué pasa? a todos los

clientes que ya tenemos, como así los clientes que cada vertical tiene lo que estamos haciendo es, ahora, ofrecer todos los servicios en forma conjunta. Entonces a cualquier cliente yo que sé como Xvoucher, que estábamos hablando recién, ya les dijimos que tenemos toda la parte de Infra que incluso tuvimos alguna oportunidad de presentar algún servicio. El tema que Xvoucher está en una situación bastante particular que se ha venido reduciendo entonces está medio complicado pero también le ofrecimos servicios de inteligencia artificial, que también le interesó y bueno, obviamente que Allianz por ejemplo, que es un monstruo, está interesado en todas las verticales, entonces bueno próximamente vamos a seguir atacando oportunidades de ellos. Con Allianz, lo interesante es como ya nos metimos con algún servicio de UruDevOps y como ya nos metimos con algún servicio de Replace ya pasamos a ser un proveedor de categoría 1. O sea, un proveedor ya importante, entonces próximamente vamos a tener acceso en Alliance a todas las necesidades que ellos tienen, a través de un portal y nosotros servir de todas las oportunidades que a nosotros nos interesa meternos. Como todo corporate grande, el proceso para poder ganar un es lead es complejo, porque competís con 40 proveedores más, tenés una sarta de reuniones, de instancias que vas calificando porque aparte realmente vas calificando son los que pasan a la siguiente ronda entonces empiezan 40, después quedan 15 después quedan 5, y después te dicen bueno, en la ronda final están ustedes 3 y se hace tedioso.. 15 reuniones..

- **Fernando**

Fue una locura y modifícame esto, cambiá el alcance, el alcance para arriba, para el costado, entonces vas puntuando y te das cuenta que vas compitiendo y entrevistas..

- **Guzmán**

Entrevistas técnicas, entrevistas de management, entrevistas de todo tipo pero bueno, así es que se llega. Entonces, en definitiva justamente esto es reciente, todo el tema de las verticales que venimos trabajando desde hace un año, 6 meses con algunas, incluso menos pero bueno, creemos que acá podemos lograr una sinergia muy importante próximamente

- **Fernando**

Bueno, 2025, 2026 queremos posicionarnos en Paraguay, buen idioma, jejeje. Hoy tenemos por el lado de mi relación con Ferrer..tenemos una persona allá que en realidad está trabajando para nosotros, pero lo que queremos es expandirnos o sea, es otro país, es otra cultura más allá de que somos muy parecidos, pero después culturalmente es lo mismo la idea es tratar de expandirnos ahí ya para el año que viene y tener una oficina tener gente y bueno, tratar de trabajar desde ahí. Y la otra, es posicionarnos en España y abrir un VFG España como tal con el Beni y la idea es poder abrir lo que es VFG España con todos los servicios, o sea, todas las mismas verticales, impulsarlas y meterlas todas en un mismo paquete y no ser un todólogo, sino que poder ir con cada especialista en cada una de las cosas, si no terminas tocando de oído en todo y no terminas haciendo bien nada. Por eso, también la separación en verticales y poniendo un líder que se dedique a eso 100% en cada una de ellas. Entonces vos podés ir y tenés espalda, porque sino vos vas a vender, voy a vender infra, voy a vender desarrollo vendo esto.. y al final siempre va la más personas. Entonces vos decís, yo te doy un inicio, pero después vengo con el especialista que es el tipo que está dedicándose a eso. Beni, en este caso lo que nos

va a dar allá va a ser el referente en Europa ¿por qué? porque estando en España tenés todo Europa.

- **Guzmán**

Beni, es un comercial pero con mucho background en management

- **Juan**

¿Es ingeniero de sistemas?

- **Guzmán**

Sí, sí, incluso tiene varias certificaciones en AWS por decirte algo.

- **Fernando**

Pero bueno viene por ahí la cosa. arrancamos la preguntas (...) la verdad es si tienen comentarios o quieren preguntar alguna cosa, no les queda claro es el momento,

- **Francisco**

Una última cosa después no pueden preguntar no, no, no no, una última cosa acá hablamos nosotros pero también la idea es que también empiecen a hablar un poco ustedes y ahí estamos planificando que lo vamos a empezar a preguntar y es que ustedes, ya de por sí y por motus propio, vayan también poniendo ciertos videos o hacer alguna llamada o alguna cosa que también ustedes cuenten cosas de su propio proyecto también como para que el resto sepa en qué andan qué están haciendo, qué han hecho si tuvieron desafíos tecnológicos x. Justamente, vimos , estaba pasando algo, hablando con Alex, era algo similar yo tenía que hacer lo mismo y no sabía que

lo habíamos hecho y ya había estado todas las semanas haciendo algo, capaz que todavía no lo hubiese hecho pero sí podrías haber utilizado algo y también está bueno que ustedes hay uno que vive en Durazno, otro que vive en Florida, Flores, sino que también haya un poquito más de integración y que conozcan qué es lo que están haciendo. Todos estos proyectos a la vez, capaz que ustedes vieron y conocen uno, o conocen dos para que entiendan un poco más y escuchen qué es lo que está haciendo alguien que capaz está al lado tuyo, capaz que vive a media cuadra de tu casa y no tiene ni idea y capaz que algo que vos querías hacer podés entenderlo, le podés ayudar, sacar de un aprieto, alguien que ya pasó por ese problema, que ya se comió un tremendo barro intentando hacer algo y le podrían ya aprovechar mucho más fácilmente. Fomenta muchas cosas, más allá de la unión como equipo, puede acelerar o sacar de un aprieto con un problema así que eso es algo que también van a ver que lo vamos a estar motivando como para que de vez en cuando y equis día cuando estén un poquito más tranquilos para el proyecto. No es decir ya, hacer una PPT, de media hora hablando de lo que están haciendo, pero sí que cuenten un poco de lo que están haciendo y que básicamente se expresen un poquito hacia todo el resto.

- **Juan**

Yo tengo una pregunta ¿En Paraguay, la idea es abrir una fábrica de software o la idea es poner una oficina comercial?

- **Fernando**

Depende del negocio. Hay muchas veces que te piden cosas que tenga gente local. Hay hasta exoneraciones fiscales. Así que vos digas, bueno, si contrato 10 personas acá y después, bueno, capaz ver cómo viene el negocio.

- **Guzmán**

Igual que con España. La idea es tener una oficina comercial por ahí empezar con algún rol allá, si hay alguna limitación de uso horario o algún cliente que te exija algún local, pero que puedan siempre tener el apoyo del equipo de acá.

- **Fernando**

Creciendo acá, vos tenés más control de lo local.

- **Guzmán**

También ahí está la realidad de cada mercado. O sea, no es lo mismo lo que te paga un cliente de España que lo que te paga un cliente de Paraguay y el cliente de Paraguay, generalmente, está acostumbrado a los costos locales. Ahí tenés otro desafío.

- **Juan**

No, ni hablar. Por eso preguntaba. En realidad podés contratar gente que esté laburando en Paraguay desde acá, sin oficina en Paraguay, o sea..

- **Fernando**

Podés hacerlo de cualquiera de las dos formas. El tema es que vos tenés que estar presencia en el país para que te den pelota. Sino es muy difícil caer con un paracaídas.

- **Guzmán**

Y esto que mencionamos hoy, son las principales alianzas ya formalizadas de alguna forma. Tenemos alguna otra alianza tenemos, alguna otra persona que nos está ayudando en algún otro mercado que por tema de contrato, todavía no lo hemos blanqueado tanto pero que ya está colaborando con nosotros. En Estados Unidos, por ejemplo, ya tenemos a alguien que nos está ayudando a colaborar.

- **Juan**

En Estados Unidos tenés un montón de clientes

- **Guzmán**

Exactamente, sí.

- **Fernando**

Pero en Estados Unidos funciona diferente. En Estados Unidos te piden una LLC y ya está, No precisás un lugar físico porque vos trabajás desde Alaska para Estados Unidos. El tipo de internado difícil que venga por las distancias. En Paraguay y en la Argentina te pasa lo mismo. En Argentina tenés que tener presencia. Acordate que culturalmente nosotros somos distintos. Nosotros queremos ver, tocar, verte la cara.

- **Guzmán**

Ahí hay un punto interesante. Hay clientes gringos que nos exigieron tener presencia local, pero presencia legal que nosotros ya la tenemos, nosotros tenemos LLC en Estados Unidos.

- **Francisco**

Exactamente, Broadway, nuestra oficina está en Broadway Pero sí, nos exigieron..

- **Juan Pablo**

Para ¿Qué es el LLC?

- **Francisco**

Es como la Sociedad de Responsabilidad Limitada. LLC es Limited Liability Company. Exactamente lo mismo que en Uruguay.

- **Francisco**

Significa que si te fundís te pueden sacar la casa, pero no la vida o algo similar. Es lo que te dice qué tanto te sacan, qué tanto de tu persona o de los socios o dueños, lo que sea está vinculado.

- **Juan**

Se supone que en la SRL de tus patrimonios personales te pueden sacar la casa.

- **Guzmán**

En definitiva, la presencia legal la tenemos en Estados Unidos justamente tuvieron en cuenta que nos exigieron que el contrato tenía que ser sí o sí con una LLC, entonces

bueno, hicimos todo ese proceso. Hicimos la oferta a la empresa y estamos a varios clientes facturándoles desde allá.

- **Fernando**

Bueno, buenísimo. Bueno, muchas gracias chicos. Gracias a ustedes que estaban remotos ¿Alguno tenía preguntas?

Cristian creo que...

- **Cristian**

No, no, fue sin querer.

- **Fernando**

Muchísimas gracias, saludos a todos.

Muchas gracias, nos vemos. ¡Chau!

Anexo 5 - Entrevista a encargada de Recursos Humanos

16/09/24

1. ¿Cuál es la composición actual de la plantilla (cantidad) de VFG Consulting? y ¿Cuántas personas están en régimen de outsourcing, staff augmentation, y cuántos empleados son permanentes fuera del sistema de proyectos?

Rspuesta:

En total hay 43 personas, incluidas las personas que están para VFG, Infrachannel y R3d (datos de facturación diferentes, pero forman parte todas las personas de la misma lógica de empresa).

En el caso de las modalidades, hay perfiles que son 100% Staff Augmentation u Outsourcing, pero existen también personas que son un porcentaje Staff Augmentation y otro porcentaje, empleados internos. El 50% de los perfiles de Infrachannel + R3D, trabajan principalmente como Outsourcing o Staff Augmentation. En el caso de la parte de VFG, con más perfiles de Desarrollo, el 40% de la nómina son perfiles Staff Augmentation.

2. Desde la perspectiva de RRHH, ¿qué tipo de apoyo comunicacional (interno y externo) sería más beneficioso para cumplir con los objetivos del departamento? ¿Cuáles son esos objetivos del departamento?

Respuesta:

Actualmente los objetivos del departamento se alinean a la dirección que la empresa está tomando, de intención de expandirse a nuevos mercados y ampliar la cartera de servicios que ofrecen. VFG fue una empresa que por años se consolidó

principalmente en el área de Desarrollo, pero que hoy está ampliando verticales de DevOps, Infraestructura y Ciberseguridad, e Inteligencia Artificial.

Para eso, desde RRHH la idea es trabajar en procesos de seguimiento y acompañamiento que faciliten la adaptación a ambientes de trabajo cambiantes, a desarrollo continuo de las personas a través de capacitaciones, impulsar dinámicas de intercambio de conocimiento y de experiencias entre las personas, etc. Canales de comunicación interna a través de los cuales se pueda armar estrategias para el aumento de engagement organizacional, son de utilidad. Además, encontrar en el ecosistema digital, plataformas o herramientas que sirvan para ir alineando al equipo cada vez más y uniendo a pesar de la distancia o de las diferentes modalidades de trabajo.

Respecto a la comunicación externa, creo que es un pilar importante de fortalecer para atraer a profesionales que empaticen con nuestra manera de hacer las cosas. Para ello la estrategia comunicacional debería reflejar los valores de la empresa, los objetivos en alguna medida y dar a conocer más sobre cómo es trabajar en VFG. Eso podría facilitar la llegada de CVs adecuados para nuestro perfil de empresa.

3. ¿Qué estrategias de RRHH se están implementando para atraer y retener talento en un mercado tan competitivo como el tecnológico?

Respuesta:

La retención es un indicador que, si bien es importante de cuidar, en la etapa en la que la empresa se encuentra no es la prioridad. Como se dijo anteriormente, la empresa está en un proceso de cambios, de nuevos servicios, y eso implica una necesidad de crecer, de aprender y de mutar.

Es por eso que los perfiles de Desarrollo están debiendo tener formación en nuevas tecnologías, los perfiles de Management saber convivir entre lo más antiguo hasta lo más nuevo en Tech como lo es la IA, etc.

Por ello, las estrategias de RRHH sobre retención, intentan potenciar los perfiles que tenemos a través de capacitaciones y nuevos desafíos, que puedan poco a poco colaborar en que sus perfiles se enriquezcan y sean más diversos. Y a nivel de atracción, basados en los valores que la empresa busca mantener y los objetivos a lograr, los perfiles que seleccionamos son personas con cualidades de adaptación, flexibilidad y formación multidisciplinaria (no solamente conocimientos específicos en x tech).

4. ¿Hay planes específicos para desarrollar habilidades clave entre los empleados?

Respuesta:

Actualmente estamos bocetando planes de carrera, adaptados al rol de la persona pero también a los intereses personales de cada uno. Los mismos serían implementados desde RRHH, pero con gran aporte del líder de Tecnología y colaboración de los perfiles de Management.

Además, hay ideas de implementar instancias (presenciales o digitales) de intercambio de experiencias, de ideas y workshops dados por los mismos integrantes del equipo, para fomentar el networking entre ellos.

5. ¿Cómo describirías la cultura organizacional de VFG Consulting y cómo crees que impacta en la retención de talento?

Respuesta:

Hoy en día la cultura organizacional se inclina hacia la flexibilidad, adaptabilidad y la comunicación efectiva, valorando a las personas e iniciativas que traen consigo ganas de aprender, impulsar y de mutar. Quienes eligen estar en VFG, deben sentir atracción por los escenarios de cambio, por los nuevos desafíos y por mantenerse en constante aprendizaje.

6. ¿Qué iniciativas existen para fomentar la cultura y mantener altos niveles de satisfacción entre los empleados?

Respuesta:

En la etapa en la que estamos, en la que RRHH también requiere este perfil de adaptabilidad e iniciativa por innovar, estamos en un momento de charlas 1 a 1, encuesta de clima de por medio, y nuevos procesos próximos a impulsarse por él área (proyecto de pasantías, performance review frecuentes, plan de carrera) que intentan escuchar que piensan y sienten las personas que trabajan actualmente, para tomar en cuenta su opinión en las decisiones y cambios.

Estamos en un momento crucial para comunicar hacia donde vamos, que requiere estar en el barco y además, a través de feedback constructivos frecuentes, mantener a las personas en conocimiento sobre cómo la empresa les ve y cocrear el futuro laboral de la persona, buscando alinear los objetivos de la persona y los de la empresa.

**7. ¿La empresa cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?
¿Trabajan con programas de desarrollo profesional para los empleados?**

Respuesta:

Lo estamos desarrollando actualmente; no lo tenía. Estamos trabajando junto al líder de tecnología y la Líder de Operaciones, comprendiendo la naturaleza híbrida de muchos perfiles, para crear modelos de evaluaciones de desempeño según el tipo de perfil que tiene cada persona y su etapa en la empresa.

Tras el comienzo de estas reviews, la idea es poder impulsar planes de carrera o capacitación, utilizando herramientas como Udemy y también planes de mentoría entre personas de la misma empresa.

8. ¿Qué papel juega la comunicación interna en la gestión de crisis o cambios organizacionales dentro de VFG Consulting?

Respuesta:

Es fundamental que la comunicación interna tenga estrategia alineada a los objetivos de las áreas, y que acompañe proactivamente los cambios, los mensajes efectivos y la escucha activa del engagement.

La posibilidad de tener informes sobre las métricas internas, y propuestas de cambio efectivas, pueden dar marco de evaluación también del efecto de los cambios y datos que respalden la situación de ambiente laboral de las personas.

9. ¿Hay protocolos establecidos para asegurar una comunicación clara y efectiva en estos momentos?

Respuesta:

Que yo sepa, no hay protocolos. Estarían para ser desarrollados.

10. ¿Consideras que sería conveniente establecer un departamento de comunicación interno o es preferible seguir contratando estos servicios externamente?

Respuesta:

Actualmente, por los cambios que la empresa está experimentando, considero que un departamento únicamente de Comunicación interna no sería eficiente del todo. Si creo que contar con algún rol que centralice toda la comunicación, desde la estrategia interna, hasta la externa, pasando por RRPP, gestión de contenidos, gestión de marca, etc, podría colaborar mucho en la operativa y estructura organizacional actual.

11. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta VFG Consulting hoy en día?

Respuesta:

El mundo del desarrollo se está viendo disminuido ante nuevas maneras de ver la tecnología, por lo que la empresa también está teniendo que mutar y adaptarse al nuevo ecosistema digital. Eso, por supuesto, impacta en las personas que trabajan y contribuyen con la empresa, siendo necesario que todas y todos puedan alinearse al momento y a los requerimientos del equipo de sumar desde una actitud de “emprendedurismo” dentro de la empresa: proactividad, innovación, creatividad, flexibilidad.

12. ¿Cuáles son las fortalezas internas de VFG Consulting que contribuyen al éxito de la empresa, y cuáles son las debilidades que podrían representar obstáculos?

Respuesta:

Como fortalezas considero que hay horizontalidad en muchos sentidos, siendo un ambiente de comunicación cercana y descontracturada, que facilita la resolución de conflictos y el avance.

Por otro lado, creo que como debilidades, hay carencias en organización que impactan en la transparencia de la información, en la efectividad de las decisiones y hay por momentos un desequilibrio de esfuerzos por parte de cada área, por falta de orientación.

13. ¿Qué amenazas externas podrían impactar negativamente a VFG Consulting, y qué oportunidades externas podrían favorecer su crecimiento y desarrollo?

Respuesta:

Hay empresas que están naciendo en el ecosistema actual, con procesos actualizados y dinámicas adaptadas; ellas pueden ir más rápido o efectivo ante nuestro proceso, en el que hay procesos de trabajo y dinámicas de equipo que pueden estar siendo poco efectivas.

Dado que nuestra empresa trae experiencia de negocio, eso nos fortalece ante competidores menos experimentados en el manejo comercial como tal. Como VFG está incluyendo todo lo nuevo, manteniendo también el desarrollo, tenemos un servicio

más completo y capaz de expandirse o reducirse, según la necesidad de cada cliente o proyecto.

14. ¿Qué temas se tratan en las reuniones de líderes?

Respuesta:

Las reuniones de líderes son encuentros semanales en los que se habla de novedades en los proyectos (cambios en horas dedicadas, entregas hechas, fallas o aciertos), novedades comerciales, novedades de procesos o acciones impulsadas y una revisión general de cómo viene cada equipo de trabajo.

También, eventualmente, en momentos de toma de decisiones o de organizar ciertos eventos, se trae el tema sobre la mesa para poder discutirlo y consensuar entre todas las personas que forman parte del grupo.

Anexo 6 - Entrevista a Project Manager y Head of Operations

04/09/2024

1) Dado tu rol, ¿qué tan importante es la comunicación en el desempeño del mismo?

Como Project Manager y Head of Operations, la comunicación es crucial para el éxito de mi rol. Mi trabajo implica coordinar equipos multidisciplinarios, interactuar con clientes y directivos, gestionar expectativas y asegurar que todas las partes involucradas estén alineadas con los objetivos del proyecto. Sin una comunicación clara y efectiva, los riesgos de malentendidos, retrasos y problemas de asignaciones y organización aumentan considerablemente.

2) ¿Qué desafíos encuentras en estos procesos y cómo los manejas?

Gestionar la comunicación entre diferentes stakeholders, cada uno con sus propias prioridades. Para manejarlo, trabajo en establecer procesos de feedback continuo, canales de comunicación claros, mantener una cadencia regular de reuniones y reportes. También utilizo herramientas de gestión de proyectos como Jira para garantizar la transparencia y visibilidad de los avances.

Asignaciones: uno de los mayores desafíos es la asignación de recursos en proyectos de desarrollo, especialmente en un entorno donde conviven modalidades de staff augmentation con proyectos internos, fees de mantenimiento, etc. Es complejo coordinar cuándo un proyecto está por terminar, cuándo un recurso quedará disponible y cómo planificar la asignación de nuevos proyectos que pueden confirmarse o no. La incertidumbre en torno a la confirmación de nuevos leads y la necesidad de tener recursos con conocimientos específicos en ciertas tecnologías en

fechas inciertas añade un nivel de complejidad considerable. Para manejar este desafío, intento ser lo más proactiva posible en la planificación, anticipándome a las posibles necesidades. Uso herramientas de gestión de recursos que permiten visualizar la carga de trabajo y la disponibilidad futura de los miembros del equipo. Además, implemento planes de contingencia y flexibilidad en la asignación de tareas, de modo que cuando un lead se confirme, tengamos la capacidad de reaccionar rápidamente, aunque no siempre tengamos certeza en los tiempos. La clave es mantener una visión flexible, pero bien informada, del panorama de proyectos y recursos.

3)¿Con cuántos proyectos estás trabajando actualmente y cuántos son clientes de la empresa? ¿Son proyectos locales o extranjeros?

Desde mi rol de Project Manager, en este momento estoy trabajando directamente en 7 proyectos, mayormente locales pero también algunos extranjeros.

4)¿Recibes feedback de los clientes sobre los servicios de VFG Consulting? ¿Se utiliza este recurso para mejorar los procesos internos?

Actualmente recibimos feedback de los clientes de manera informal, pero estamos trabajando junto con el área de liderazgo de la empresa en implementar procesos para estandarizar y formalizar un sistema regular de retroalimentación. Esto es particularmente importante en el caso de la modalidad de Staff Augmentation, donde no siempre tengo una interacción directa con los clientes. Para la empresa es fundamental entender cómo están desempeñándose las personas asignadas a esos proyectos. Implementar un proceso más estructurado nos va a permitir obtener información clave sobre el rendimiento, la satisfacción del cliente y áreas de mejora,

lo que, a su vez, nos ayudará a afinar nuestros procesos internos y a asegurar que el equipo asignado esté cumpliendo con las expectativas del cliente. Además, estamos incorporando mecanismos para integrar este feedback en nuestros procesos de gestión del talento y mejora continua, garantizando una comunicación fluida y eficiente entre todas las partes.

5)¿Se aplica el mismo modelo con las necesidades y sugerencias del equipo en la planificación y ejecución de los proyectos?

Sí, estamos implementando un enfoque similar para gestionar las necesidades y sugerencias del equipo, como sistemas de evaluación 360, donde todas las personas que colaboran con un individuo pueden ofrecer retroalimentación. Esto nos permite tener una visión más completa del desempeño y detectar áreas de mejora. También estamos asignando diferentes categorías y criterios de evaluación para realizar revisiones de rendimiento regulares (performance reviews) y realizar reuniones 1:1 de manera periódica, lo que facilita el seguimiento del desarrollo del equipo. Este enfoque nos ayuda a adaptar mejor la planificación y ejecución de los proyectos, asegurándonos de que las necesidades del equipo estén alineadas con los objetivos del proyecto.

6)¿Qué papel juega la retroalimentación continua en la mejora de los servicios que ofrece VFG?

La retroalimentación continua es un pilar clave en la mejora de nuestros servicios. Nos permite identificar rápidamente áreas donde podemos mejorar, tanto en términos de eficiencia operativa como en la calidad del trabajo entregado. La retroalimentación

no solo viene de los clientes, sino también de los propios equipos internos, lo que nos ayuda a ajustar los procesos y metodologías de trabajo para ser más ágiles y receptivos a las necesidades del proyecto. Al implementar un sistema de evaluaciones continuas y feedback regular, confiamos en que mejoraremos en fomentar una cultura de mejora constante, lo que impacta positivamente en la calidad de los servicios que ofrecemos.

7)¿Tienes algún proceso establecido para recopilar y actuar sobre el feedback de clientes y empleados?

Sí, como comentaba anteriormente, estamos en proceso de establecer mecanismos formales para recopilar y actuar sobre el feedback tanto de los clientes como de todas las áreas internas.

8)¿Cuáles crees que son las principales fortalezas de VFG Consulting desde el punto de vista de la gestión de proyectos?

Creo que la empresa ha alcanzado un punto donde brindamos a los distintos stakeholders total visibilidad sobre el estado de cada proyecto, las asignaciones de equipo, el progreso real y las perspectivas a futuro. Esta claridad, junto con la identificación temprana de posibles leads, nos brinda la flexibilidad necesaria para planificar y asignar recursos de manera eficiente, incluso en entornos con demandas variables de habilidades específicas y cronogramas inciertos.

Otra gran fortaleza es nuestra capacidad de adaptarnos a las características específicas de cada proyecto. No nos limitamos al uso de una metodología particular, sino que ajustamos nuestro enfoque según las necesidades del cliente, el tipo de

proyecto y la asignación de colaboradores, ya sea part-time o full-time. Esta flexibilidad nos permite ofrecer soluciones más personalizadas y eficaces para cada situación.

9)¿Y cuáles son las áreas de mejora?

Estamos trabajando en mejorar el proceso de recolección de feedback, tanto de clientes como de empleados. Aunque ya lo hacemos de manera informal, estamos implementando un sistema más estructurado para asegurarnos de tener una retroalimentación regular y detallada.

Además, estamos poniendo en marcha evaluaciones 360 y reuniones 1:1 regulares para mejorar el feedback interno y hacer revisiones de desempeño más completas. También seguimos optimizando la gestión de recursos, sobre todo en proyectos con tiempos inciertos, para asegurarnos de que siempre contamos con el equipo adecuado en el momento adecuado.

Por último, estamos en la etapa final del desarrollo de una plataforma interna que va a simplificar muchos de los procesos que actualmente son más manuales y dispersos, como la gestión de licencias, la facturación, y otros aspectos operativos. Esto nos permitirá ser más eficientes y centralizar nuestras operaciones, lo que mejorará tanto la planificación como la ejecución de los proyectos.

10)¿Qué oportunidades ves en el mercado que podrían ser aprovechadas por VFG Consulting a través de una mejor gestión de proyectos?

Una gran oportunidad es la expansión hacia servicios integrales. Al ampliar nuestras verticales de Desarrollo a Infraestructura, DevOps e Inteligencia Artificial, VFG Consulting puede posicionarse como un socio estratégico para los clientes. Ofrecer soluciones completas end-to-end bajo una mejor gestión de proyectos nos permitirá atender todo el ciclo de vida de los productos y servicios tecnológicos de nuestros clientes, desde el desarrollo hasta la implementación y la optimización con tecnologías avanzadas.

11) ¿Qué temas se tratan en las reuniones de líderes?

En las reuniones de líderes tratamos temas clave para mantenernos alineados, como la sincronización entre las distintas áreas y la atención a temas urgentes que requieren una resolución inmediata. Es un espacio fundamental para asegurar que los socios y los líderes estén en la misma página y abordar lo necesario para mantener el flujo de comunicación y trabajo sin interrupciones. Además, discutimos prioridades estratégicas, seguimiento de proyectos clave, asignación de recursos, y toma de decisiones importantes para garantizar que todo se mantenga en marcha.

Anexo 7 - Entrevista a Strategy Advisor EMEA

28/08/24

1)¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas y debilidades de VFG Consulting en su comunicación externa con los clientes y leads en la región EMEA?

Debilidades:

No tener una estrategia comercial clara con posibilidad de respaldar la distribución y alianza con empresas de productos. Está muy interiorizado el servicio de consultoría IT o de Staff Augmentation, pero esta parte de desarrollo de negocio no es una fortaleza en los planes de VFG.

La dependencia en proyectos externos como Xvoucher, que se caen 2-3 puestos e impacta en los demás proyectos, yo diversificaría más.

Fortalezas:

Equipo humano y preparación técnica del mismo.

2)¿Qué estrategias de comunicación has encontrado más efectivas para captar nuevos clientes y leads en la región?

Si prácticamente no hemos orquestado nada de comunicación en EMEA, es un TO DO. Sólo hemos tirado de red de contactos.

3)¿Qué desafíos específicos has enfrentado al comunicar el valor de los servicios de VFG Consulting para captar nuevos clientes?

Creo que la situación actual de externalizar proyectos es algo que está cambiando desde hace unos años, y lo de externalizar proyectos a equipos IT cada vez está cambiando más. Habría que enfocar la posible distribución de productos y servicios de empresas de EMEA en LATAM y viceversa, como una fuente de ingresos para VFG.

4)¿Cómo evalúas la alineación entre la comunicación interna de VFG Consulting y las necesidades del mercado EMEA?

Ahora mismo están un poco desalineadas porque no tenemos una estrategia clara comercial como hemos hablado anteriormente. Sólo ver la posibilidad de Staff Augmentation es muy limitante para la empresa. Cuando hagamos ese ejercicio, veremos que hay mucho más negocio que se pueda marcar como estrategia, y posteriormente se puede plantear la comunicación.

5)¿Consideras que la marca VFG Consulting está suficientemente adaptada culturalmente para los mercados dentro de la región EMEA?

Creo que no por lo expuesto anteriormente.

6)¿Qué oportunidades de expansión ves en la región EMEA que aún no se han explorado, y cómo se podría comunicar mejor esas oportunidades?

Distribución de productos, IA para diferentes verticales, posibles proyectos de public sector. Incluso tenemos fondos de Horizon para desarrollar alguna idea nueva, pero no lo hemos explorado.

7)¿Cómo crees que se podría mejorar la colaboración entre las diferentes regiones (Uruguay y EMEA) para fortalecer la presencia de VFG Consulting?

Con algo más de presencia virtual en vuestras sesiones en horario URU, por mi parte. Por otro lado, deberíamos encontrar algún foro o proyecto/evento donde programar un evento en persona.

8)¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas y debilidades de VFG Consulting en su comunicación externa con los clientes en la región EMEA?

Va un poco de la mano de lo que he comentado anteriormente.

9)¿Cómo crees que se podría mejorar la colaboración entre las diferentes regiones (Uruguay y EMEA) para fortalecer la presencia de VFG Consulting?

Con un plan estratégico de ventas y consecuentemente con su plan de comunicación. Sería genial poder poner en valor los casos de Alliance o similar como notas de prensa o así para poder publicitar esta diversificación de proyectos y territorios. Son muchos temas que deberíamos mover con Guzmán para aterrizarlos más y mejor.

Anexo 8 - Encuesta de comunicación organizacional

26/08/24 - 06/09/24

Encuesta de Comunicación Organizacional sobre VFG Consulting

Hola, soy Fernando da Silva, y estoy trabajando en mi tesis para recibirme de Licenciado en Comunicación.

Como parte de este proyecto, estoy desarrollando un Plan Estratégico de Comunicación que se refiere a la Comunicación organizacional de VFG Consulting.

Tu participación en esta encuesta es fundamental para comprender cómo se percibe y se maneja la comunicación interna y externa dentro de la empresa.

Las respuestas serán completamente confidenciales y se utilizarán únicamente con fines académicos.

Muchas gracias de antemano por tu tiempo y honestidad al responder.

¡Saludos!

[Acceder a Google](#) para guardar el progreso. [Más información](#)

* Indica que la pregunta es obligatoria

Comunicación Interna

¿Cuál es tu grado de satisfacción con la comunicación interna de la empresa? *

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Te sientes escuchado por la empresa cuando compartes tus ideas o inquietudes? *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Raramente
- Nunca

¿Qué tan de acuerdo estás con que la empresa debería mejorar la comunicación interna? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que deberían haber más instancias grupales para conocerse mejor entre compañeros? *

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

¿Qué tipo de información te gustaría recibir con mayor frecuencia por parte de la empresa? *

Tu respuesta _____

Además de Teams, correo electrónico y Jira, ¿te gustaría que hubiera otros canales o plataformas de comunicación interna? Si tu respuesta es Sí, debes especificar cuáles en el campo "Otra". *

- No
- Otros: _____

¿Sientes que hay mucha información sobre las novedades de la empresa que te enteras informalmente y no directamente de la empresa? *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Raramente
- Nunca

¿Consideras que la comunicación interna es clara y oportuna? *

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Raramente
- Nunca

Puedes dejar aquí tus sugerencias para mejorar la comunicación interna

Tu respuesta _____

Comunicación Externa

¿Cuál es tu grado de satisfacción con la comunicación externa de la empresa? *
(Lo que comunica a través de sus canales y en el trato con clientes y leads)

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

**¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente frase? -Clientes, prospectos y leads *
perciben con claridad los servicios que ofrece VFG Consulting.**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**¿En qué medida crees que la calidad de nuestros procesos internos influye en la *
satisfacción de nuestros clientes?**

- No influye en absoluto
- Influye muy poco
- Influye moderadamente
- Influye significativamente
- Influye completamente

Siguiendo el hilo de la pregunta anterior ¿Consideras que es necesario mejorar los procesos internos para aumentar la satisfacción de nuestros clientes?

- No, no es necesario
- Sí, pero solo en algunas áreas
- Sí, en la mayoría de las áreas
- Sí, es absolutamente necesario en todas las áreas
- No tengo una opinión al respecto

¿Cómo crees que la imagen de la empresa es percibida desde afuera? *

- Muy positiva
- Positiva
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Negativa
- Muy negativa

¿Qué tan de acuerdo estás en que la empresa debería trabajar más en la comunicación externa *

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

¿Consideras que los servicios que ofrece la empresa son de alta calidad a nivel técnico y de recursos? *

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

¿Qué canales de comunicación externa crees que la empresa debería fortalecer?

Redes sociales

Página web

Blog corporativo

Relaciones públicas

Otros: _____

Puedes dejar aquí tus sugerencias para mejorar la comunicación externa

Tu respuesta _____

[Enviar](#)  Página 1 de 1 [Borrar formulario](#)

Anexo 9 - Resultados de encuesta de comunicación organizacional



¿Qué tipo de información te gustaría recibir con mayor frecuencia por parte de la empresa?

10 respuestas

Los diferentes proyectos en los que la empresa se encuentra trabajando actualmente y cuales se vienen en un futuro.

Status general de la empresa (clientes, proyecciones, etc)

conocimiento de clientes y que implican sus proyectos

No me interesa recibir información

Feedbacks y chequeos de ambientes personales y generales. (Reales)

Del tipo técnica, quién tiene conocimiento de qué

Novedades en proyectos, novedades de la gente VFG

Estrategia empresarial para estar alineado con los retos futuros, y posibles planes de internacionalización.

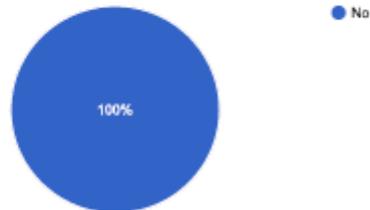
Estado y desarrollo de mi carrera y de mi contrato

Oportunidades de capacitación y desarrollo.

Además de Teams, correo electrónico y Jira, ¿te gustaría que hubiera otros canales o plataformas de comunicación interna? Si tu respuesta es Sí, debes especificar cuáles en el campo "Otra".

[Copiar](#)

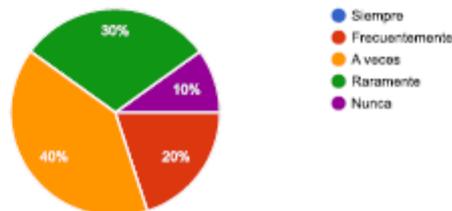
10 respuestas



¿Sientes que hay mucha información sobre las novedades de la empresa que te enteras informalmente y no directamente de la empresa?

[Copiar](#)

10 respuestas





Puedes dejar aquí tus sugerencias para mejorar la comunicación interna

3 respuestas

Debería generarse una estructura sobre RRHH y comunicaciones enfocados más a la gente y no tanto a la propaganda de la empresa (Cosas que oficialmente se dicen pero que todos sabemos que no es 100% verdad)

En mi experiencia, soy de los que le incomoda más información interna de la necesaria o información a nivel macro que no está dirigida necesariamente hacia mí, no se.

Promover la comunicación entre compañeros en actos grupales es buena

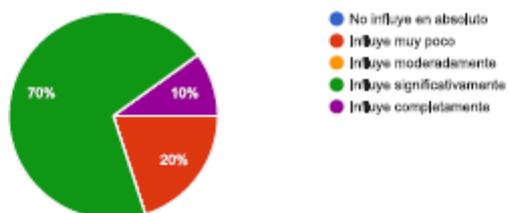
Comunicación Externa



Encuesta de Comunicación Organizacional sobre VFG Consulting

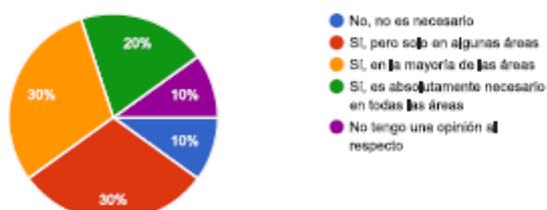
¿En qué medida crees que la calidad de nuestros procesos internos influye en la satisfacción de nuestros clientes? [Copiar](#)

10 respuestas



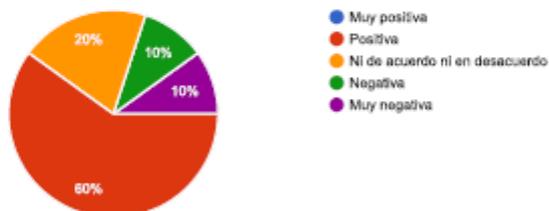
Siguiendo el hilo de la pregunta anterior ¿Consideras que es necesario mejorar los procesos internos para aumentar la satisfacción de nuestros clientes? [Copiar](#)

10 respuestas



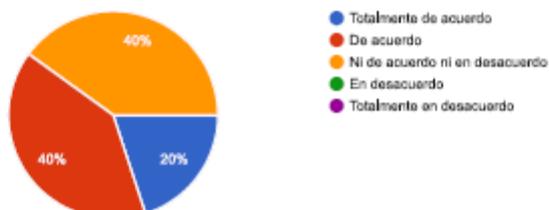
¿Cómo crees que la imagen de la empresa es percibida desde afuera? [Copiar](#)

10 respuestas



¿Qué tan de acuerdo estás en que la empresa debería trabajar más en la comunicación externa? [Copiar](#)

10 respuestas

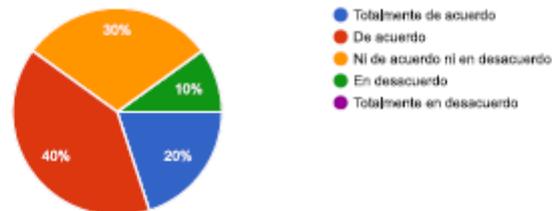


Encuesta de Comunicación Organizacional sobre VFG Consulting

¿Consideras que los servicios que ofrece la empresa son de alta calidad a nivel técnico y de recursos?

 Copiar

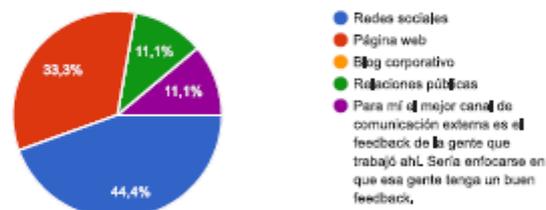
10 respuestas



¿Qué canales de comunicación externa crees que la empresa debería fortalecer?

 Copiar

9 respuestas



Puedes dejar aquí tus sugerencias para mejorar la comunicación externa

3 respuestas

Sin dudas la comunicación externa es mejor que la interna. Sin embargo creo que la mala gestión de recursos termina impactando en la imagen que tiene el cliente sobre la empresa. Frecuentemente se asigna gente en áreas que no son su fuerte y sin ningún tipo de apoyo, lo que lleva a entregar un servicio que no es ideal de cara al cliente (Más que nada en desarrollo).

No conozco demasiado la comunicación externa, ya que está dirigida a otro público, así que no puedo responder muy bien todo.

Creo que hay que tener presente siempre que hay margen de mejora, nunca se termina de llegar a un punto de relajación. Al diversificar en proyectos, clientes y regiones, considero que siempre hay margen de mejora en todas estas preguntas que se han formulado.

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

Google Formularios

Anexo 10 - Canales Internos y Externos de VFG consulting

Canales Internos

Las herramientas de comunicación interna son fundamentales en VFG Consulting, ya que permiten gestionar las interacciones dentro del equipo, facilitar el trabajo a distancia y adaptarse a las necesidades de comunicación sincrónica y asincrónica. Estas herramientas no solo optimizan la colaboración, sino que también contribuyen a construir un flujo de trabajo eficiente y una conexión fluida entre los equipos.

- **Correo Electrónico**

Herramienta principal para la comunicación asincrónica, utilizada para enviar y recibir mensajes de manera organizada y profesional.

- **Microsoft Teams**

Plataforma colaborativa que permite la comunicación sincrónica mediante chats, llamadas y videollamadas. También facilita la creación de grupos y canales específicos para diferentes proyectos.

- **JIRA**

Gestor de proyectos que registra y organiza las actividades diarias, ofreciendo un seguimiento detallado de las tareas y el progreso de los proyectos.

- **Microsoft 365**

Suite de herramientas que incluye aplicaciones como Word, Excel, y SharePoint, diseñada para facilitar la colaboración y el manejo de documentos en tiempo real.

- **Internal**

Una intranet básica que se utiliza para registrar las horas de trabajo y gestionar solicitudes específicas, como almuerzos.

- **WhatsApp**

Medio de comunicación informal, utilizado de manera opcional por cada empleado

para intercambiar información rápida y resolver temas específicos o para tener conversaciones por fuera del sistema de la empresa.

Canales Externos

Redes Sociales

- **LinkedIn**

<https://www.linkedin.com/company/vfg-consulting/>

- **Instagram**

<https://www.instagram.com/vfgconsulting/>

- **Facebook**

https://www.facebook.com/100064549997797/photos/?_rdr

- **X (anteriormente Twitter)**

<https://x.com/vfgconsulting?lang=es>

- **Linktree (enlace en BIO de Instagram)**

<https://linktr.ee/vfgconsulting>

Sistema de Seguimiento de Candidatos

Un Sistema de Seguimiento de Candidatos (ATS, por sus siglas en inglés) es una herramienta diseñada para gestionar de manera eficiente los procesos de reclutamiento y selección de personal. Permite registrar, organizar y hacer seguimiento de los candidatos en cada etapa del proceso, optimizando la experiencia tanto para los reclutadores como para los postulantes.

- **Teamtaylor**

<https://vfgconsulting.teamtaylor.com/>

Para más información sobre sistemas de gestión de candidatos (ATS), visita:

<https://www.personio.es/glosario/ats-sistema-de-gestion-de-candidatos/>

Sitio Web

- **Página oficial**

<https://vfgconsulting.com/index.html>

Directorios Empresariales

Los directorios empresariales son plataformas digitales que permiten a las empresas mostrar su perfil, servicios y logros, ayudándolas a aumentar su visibilidad en el mercado y a conectar con clientes potenciales.

- **Clutch**

<https://clutch.co/profile/vfg#highlights>

- **DesignRush**

<https://www.designrush.com/agency/profile/vfg-consulting>

- **Rocket Reach**

https://rocketreach.co/vfg-consulting-profile_b5dda73ef42e5586

- **Apollo.io**

<https://www.apollo.io/companies/VFG-Consulting/54a128fa69702dcef95d5101>

Nota de campo

Fernando da Silva

Ex Communication and Marketing Manager de VFG Consulting

Septiembre de 2024

Registro realizado durante la etapa exploratoria del diagnóstico comunicacional.

Anexo 11 - Públicos de VFG Consulting

VFG Consulting se desarrolla en un entorno típico del sector TI, caracterizado por la necesidad de posicionar su marca, atraer nuevos clientes, diferenciarse de la competencia y consolidarse como una marca empleadora atractiva y competitiva. Esto implica trabajar de manera estratégica con diferentes públicos, cada uno con sus propias características e intereses:

1. Empleados

Son el motor de VFG Consulting y su principal activo. La empresa busca fortalecer su cultura organizacional, promover el desarrollo profesional y garantizar un ambiente laboral positivo que fomente el compromiso y la retención de talento.

2. Futuros Empleados

- **Para llamados concretos:** Profesionales activos que participan en procesos de reclutamiento específicos. La empresa desarrolla estrategias para destacar como una opción atractiva y competitiva en el sector.
- **Talento potencial:** Personas del sector tecnológico que podrían estar interesadas en trabajar en VFG Consulting, independientemente de su situación laboral actual. Este público se alcanza a través de la construcción de una marca empleadora sólida, que despierte interés y genere aspiración de pertenencia.

3. Proveedores

Colaboran en la cadena de valor de VFG Consulting, proporcionando insumos, servicios y tecnologías clave. Mantener relaciones sólidas y de confianza con ellos es esencial para garantizar la calidad de las soluciones ofrecidas.

4. Partners

Aliados tecnológicos y comerciales que complementan las capacidades de la empresa. Estas asociaciones estratégicas permiten acceder a nuevos mercados, implementar tecnologías avanzadas y ampliar la oferta de servicios.

5. Socios Estratégicos

Organizaciones o individuos con los que VFG Consulting establece acuerdos de colaboración a largo plazo para lograr objetivos comunes, como el desarrollo de proyectos innovadores o la exploración de oportunidades comerciales conjuntas.

6. Clientes

Son el núcleo de las operaciones de VFG Consulting. La empresa se esfuerza por comprender sus necesidades, ofrecer soluciones personalizadas y construir relaciones de largo plazo basadas en la confianza y los resultados.

7. Prospectos

Clientes potenciales identificados como objetivos clave en el proceso comercial. VFG Consulting trabaja para captar su atención, destacar sus fortalezas frente a la competencia y convertirlos en clientes activos.

8. Leads

Personas o empresas que han mostrado interés inicial en los servicios de VFG Consulting. La estrategia de la empresa se enfoca en nutrir esta relación mediante contenido educativo, propuestas de valor claras y seguimiento proactivo.

Nota de campo

Fernando da Silva

Ex Communication and Marketing Manager de VFG Consulting

Septiembre de 2024

Registro realizado durante la etapa exploratoria del diagnóstico comunicacional.

Anexo 12 - FODA

Fortalezas:

- Equipo técnico altamente capacitado y preparado para enfrentar desafíos tecnológicos avanzados.
- Flexibilidad organizacional, lo que permite adaptar soluciones a las necesidades específicas de los clientes.
- Alianzas estratégicas en mercados clave como EMEA y USA, lo que facilita la expansión internacional.

Oportunidades:

- Expansión hacia nuevos mercados como Paraguay y España, aprovechando las oportunidades de alianzas y sinergias.
- Diversificación de servicios con nuevas verticales como Infrachannel, UruDevOps y Replace, que posicionan a la empresa como un socio estratégico en diferentes áreas tecnológicas.
- Implementación de una estrategia comunicacional clara que pueda unificar los mensajes y consolidar la identidad corporativa en mercados locales e internacionales.

Debilidades:

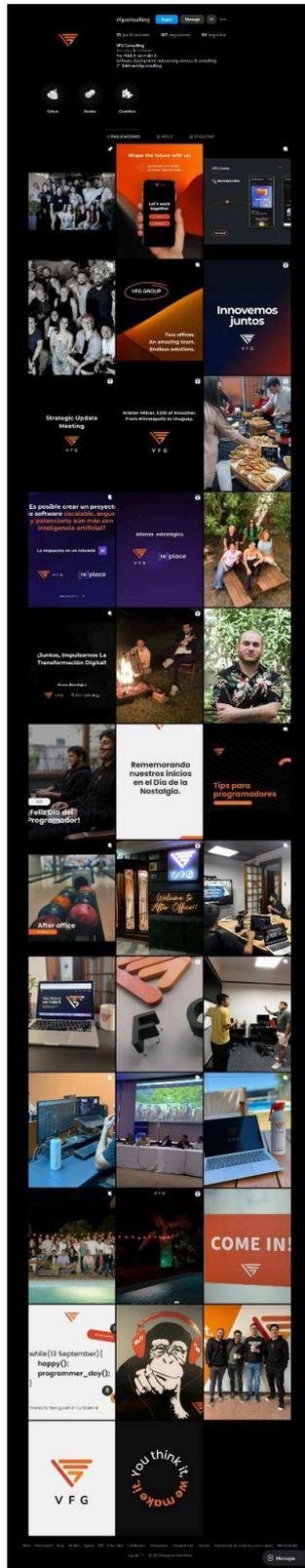
- Falta de un área o persona encargada exclusivamente de la comunicación, lo que afecta la coherencia de los mensajes y la organización interna.
- Carencia de una estrategia clara de investigación y posicionamiento de marca en mercados internacionales.

- Procesos internos con pocas definiciones, lo que genera falta de transparencia y afecta la toma de decisiones.

Amenazas:

- Competencia de empresas tecnológicas emergentes con procesos más ágiles y adaptados a las demandas del mercado.
- Dependencia de grandes clientes, que introducen vulnerabilidad en la diversificación de ingresos.
- Barreras culturales en mercados internacionales, que dificultan la consolidación de la presencia de la empresa y el desarrollo de relaciones comerciales sólidas.

Anexo 13 - Captura de pantalla de Instagram: VFG Consulting y VFG Group



vfggroup [Seguir](#) [Mensaje](#) [+](#) [...](#)

6 publicaciones 48 seguidores 5 seguidos

VFG Group
Software Development, Infrastructure, Cloud Services, DevOps, and Artificial Intelligence.

[PUBLICACIONES](#) [REELS](#) [ETIQUETAS](#)

VFG GROUP
re place
INFRACHANNEL Urudevops
You think it, we make it!

VFG GROUP
Two offices.
An amazing team.
Endless solutions.
Montevideo
Mar del Plata

Meta Información Blog Empleo Ayuda API Privacidad Condiciones Ubicaciones Instagram Lite Threads Importación de contactos y no usuarios Meta Verified

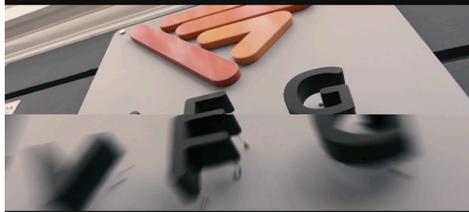
Español © 2025 Instagram from Meta [Mensajes](#)

Anexo 14 - Capturas de pantalla de sitio web de VFG Group

You develop and design web and mobile apps

The specialists in custom web applications and have expertise in both the front end and back-end. We develop quality applications, we use agile methodologies and standardized code to reduce our costs for our clients.

We use real documents, tables or spreadsheets and build products that lead to new models, better and faster preparation of customer services.



Our office is based in Uruguay

We have an office located in the business district of Montevideo for collaboration, safety, and personal and professional well-being.



We work with leading organizations

Health & Environment
 - **Medilife** (Health Insurance)
 - **Medilife** (Health Insurance)
 - **Medilife** (Health Insurance)

Technology
 - **Red Star** (Telecommunications)
 - **Red Star** (Telecommunications)
 - **Red Star** (Telecommunications)

Financial Services
 - **Red Star** (Telecommunications)
 - **Red Star** (Telecommunications)
 - **Red Star** (Telecommunications)

Other Services
 - **Red Star** (Telecommunications)
 - **Red Star** (Telecommunications)
 - **Red Star** (Telecommunications)

Check out our profiles in the two most renowned B2B platforms for software services.

hello@vfgconsulting.com

hello@vfgconsulting.com

VFG CONSULTING S.R.L. Montevideo, Uruguay
 CARRERA 118 N° 1001
 TEL: +598 91 111 111
 WWW.VFGCONSULTING.COM

You think it, we make it.

PROFESSIONAL CONSULTANTS, CONSULTING, DESIGN AND SUPPORT

We're a team with incredibly high standards

Our team has the capability to be flexible and adapt to your needs. We have a wide range of experience and expertise in all areas of our business.

We work with the best team of professionals

We have a wide range of experience and expertise in all areas of our business.

The perfect solution for your business

Our team has the capability to be flexible and adapt to your needs. We have a wide range of experience and expertise in all areas of our business.

We know all the things you need to start your project.

Our team has the capability to be flexible and adapt to your needs. We have a wide range of experience and expertise in all areas of our business.

We work with all types of clients

Our team has the capability to be flexible and adapt to your needs. We have a wide range of experience and expertise in all areas of our business.

hello@vfgconsulting.com

VFG CONSULTING S.R.L. Montevideo, Uruguay
 CARRERA 118 N° 1001
 TEL: +598 91 111 111
 WWW.VFGCONSULTING.COM

Jira Administrator

APPLY NOW

At VFG Group, we bring together a diverse and specialized team to deliver tailor made IT solutions for each of our clients.

By incorporating **multiple business verticals** within the group, we can adapt to any need – offering everything from comprehensive solutions to specific products. Our services include **Software Development, Support, Infrastructure, Outsourcing, Consulting, DevOps, and Artificial Intelligence solutions.**

Under our mission, "to think it, we make it" we partner with our clients and remain in constant learning, transformation, and growth with every new challenge we take on.

Who are we looking for?

We are looking for an experienced **Jira Administrator** to manage, optimize, and scale our Atlassian ecosystem. The ideal candidate will have deep expertise in **Jira administration, migrations, scheme management, workflow optimization, and automation** to ensure seamless collaboration and efficiency across teams.

- Responsibilities**
- Manage and maintain **Jira, Confluence, and other Atlassian tools**
 - Perform **migrations between Jira instances** (Cloud, Data Center, or Server) while ensuring data integrity
 - Design and manage **Jira schemes** (workflows, permission schemes, field configurations, search schemes)
 - Optimize **workloads at scale, ensuring performance and stability for enterprise-level environments**
 - Develop and manage **custom automation and scripting using ScriptRunner, Automation for Jira, and REST APIs**
 - Implement **backup and recovery strategies** to ensure data protection
 - Administer **user roles, permissions, security settings, and integrations** with third-party tools
 - Provide **technical support, troubleshooting, and documentation** for best practices

- Requirements**
- Proven experience as a **Jira Administrator** managing large-scale environments
 - Strong knowledge of **Jira configurations, workflows, and custom scripting** (ScriptRunner, Groovy, or APIs)
 - Experience with **Jira migrations** (Server to Cloud, Data Center to Cloud)
 - Familiarity with **Confluence administration** and its integrations with Jira
 - Knowledge of **backup and disaster recovery best practices** for Jira
 - Experience in **performance tuning and optimizing Jira for scalability**
 - Ability to work **collaboratively** with engineering, product, and IT teams

- Benefits**
- Flexible working hours
 - HCN Remote
 - Training and professional development support to help you grow in your role
 - TuBise gym membership – access hundreds of gyms across the country!
 - Affordable meal options when you're at the office
 - Snacks, fruit, coffee, and yerba cheap available!
 - Gifts for your birthday and work anniversaries
 - After-office events and team-building parties to have fun together!
 - Exclusive discounts and special deals for employees

If you're excited to join our team, apply now. We'd love to chat with you and get to know you better!

Department: **Desarrollo**

Locations: **Montevideo, Uruguay**

Remote status: **Full Remote**

CONTACT **Camila Soría**
 HR Manager - HR

Jira Administrator

Locations:

Personal Information

First name* Last name*

Email* Phone

Upload resume*

Additional files

Cover letter

Anexo 15 - Capturas de pantalla de perfil de LinkedIn de VFG Group

VFG Consulting ✓
 You think it, we make it!
 Servicios y tecnologías de la información · Pocitos, Montevideo · 2 mil seguidores · 11-50 empleados

Mathias y 23 contactos más trabajan aquí

[+ Seguir](#) [Enviar mensaje](#) [...](#)

Inicio **Acerca de** Publicaciones Empleos Personas

Resumen

En VFG nos dedicamos a proveer soluciones integrales en tecnología de la información, ya sea a través del desarrollo de software, inteligencia artificial, machine learning, devops, infraestructura, soporte, servicios de consultoría, Outsourcing y capacitación.

La metodología y dinámica de trabajo aplicada, permite una fácil adaptación a cada proyecto y se adhiere a estándares de calidad que buscan optimizar recursos y minimizar riesgos, con el objetivo de desarrollar la solución más adecuada a cada organización.

"You think it, we make it!" es nuestro slogan y refleja el espíritu de una empresa dinámica y con desafíos constantes.

Nuestros valores más importantes son nuestros clientes y el gran equipo profesional y humano que desarrolla su tarea con entusiasmo, ganas y coordinación, alcanzando resultados ideales gracias al feedback constante aplicado a cada proyecto.

Contamos con profesionales de diversas áreas en Uruguay, Argentina, Brasil y USA, comprometidos con nuestra filosofía y dedicados a comprender las necesidades de cada cliente.

Sumate a nuestro team
 Si te gusta el desafío y crees estar preparado para superarte, seguir aprendiendo y disfrutar de lo que haces, contáctanos.

Sitio web
<https://www.vfgconsulting.com>

Página verificada ✓
 10 de junio de 2024

Sector
 Servicios y tecnologías de la información

Tamaño de la empresa
 11-50 empleados
 61 miembros asociados ✓

Sede
 Pocitos, Montevideo

Fundación
 2008

Especialidades
 MERN Stack, .NET, JAVA, Python, React, Angular, Back-end, Front-end, React Native, Node.js, Inteligencia Artificial, Machine Learning y Ciberseguridad

Ubicaciones (1)

Principal
 Jaime Zúñiga, 2860, Pocitos, Montevideo 11300, UY

[Cómo llegar](#) 📍

BARRIO JARDIN

PUCIUS

Parque Villa Biarritz

Punta Traviata

© 2024 Microsoft Corporation. © 2024 LinkedIn Corporation. [OpenStreetMap](#) [Map data](#) [Imágenes de satélite](#) [Aerofotografía](#) [Mapas](#)

Acerca de **Accesibilidad** **Talent Solutions** **¿Tienes preguntas?** **Seleccionar idioma**
 Políticas para la **Empleo** **Marketing Solutions** **Visita nuestro Centro de ayuda** **Español (Spanish)**
 comunidad profesional **Publicidad** **Gestiona tu cuenta y la**
 Privacidad y **Opciones de** **privacidad** **W e a los ajustes.**
 condiciones **publicidad**
Sales Solutions **Movil** **Small Business** **Transparencia de las**
Centro de seguridad **recomendaciones**
 Más información sobre el
 contenido recomendado.

LinkedIn Corporation © 2024

Otras páginas vistas

- Light-it**
 Desarrollo de software
 15.590 seguidores
 Alejandro y 34 contactos más siguen esta página
[+ Seguir](#)
- Octobot (now Sparq)**
 Desarrollo de software
 11.673 seguidores
 Fernando y 31 contactos más siguen esta página
[+ Seguir](#)
- Qualabs**
 Servicios y consultoría de TI
 7.053 seguidores
 Alejandro y 24 contactos más siguen esta página
[+ Seguir](#)

[Mostrar todo](#) →

La gente también sigue a

- Uruguay XXI**
 Servicios de relaciones gubernamentales
 64.342 seguidores
 Alejandro y 119 contactos más siguen esta página
[+ Seguir](#)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**
 Administración pública
 122.002 seguidores
 Javier y 79 contactos más siguen esta página
[+ Seguir](#)
- Itaú Uruguay**
 Banca
 62.403 seguidores
 Cristian y 83 contactos más siguen esta página
[+ Seguir](#)

[Mostrar todo](#) →

Contactos que trabajan aquí

- Mathias Aristoy** · 1er [Enviar mensaje](#)
- Emiliano Scaroni** · 1er Analista - React Developer en VFG Consulting [Enviar mensaje](#)
- Pablo Scappa** · 1er Coordinador soporte técnico / Help Desk / Infraestructura / Redes / ... [Enviar mensaje](#)

[Mostrar todo](#) →

See who's hiring on LinkedIn.

Mensajes