

OKR

Estrategia y agilidad para el éxito empresarial

Junio 2022



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina



Unidades de
Transformación
Digital



FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS Y NATURALES



SECRETARÍA
DE EXTENSIÓN

OKR



Employer Branding

@upcompanycba
@jimeconjotaok



BHAG

BIG HAIRY AUDACIOUS GOAL

OBJETIVO GRANDE AUDAZ Y DESCABELLADO

A los líderes les resultaba difícil escribir objetivos significativos.

SMART

1981 George T. Doran sugirió cinco criterios para ayudar a los líderes a pensar críticamente sobre sus objetivos.

GESTIÓN POR OBJETIVOS

Drucker (1954) -Marco para ejecutar el plan estratégico de una organización que apunta a mejorar el desempeño de la organización definiendo Objetivos que se crean y acuerdan mutuamente entre la gerencia y los empleados"

Desafíos en el seguimiento de los Objetivos y mantener a las personas motivadas y comprometidas

OKR



Nacimiento de los

oKR

← Andy Grove

Vicepresidente Ejecutivo de INTEL 70's

MBO



Nacimiento de los

oKR

← **Andy Grove**

Vicepresidente Ejecutivo de INTEL 70's

MBO

Inicio de año
SET

Fin de año
Check



Nacimiento de los

oKR

← **Andy Grove**

Vicepresidente Ejecutivo de INTEL 70's



“INTEL’S MBO O IMBO”

Nacimiento de los

oKR



John Doerr

- Ingeniero Eléctrico INTEL 70's **CONOCE OKR'S**



Nacimiento de los

oKR



John Doerr

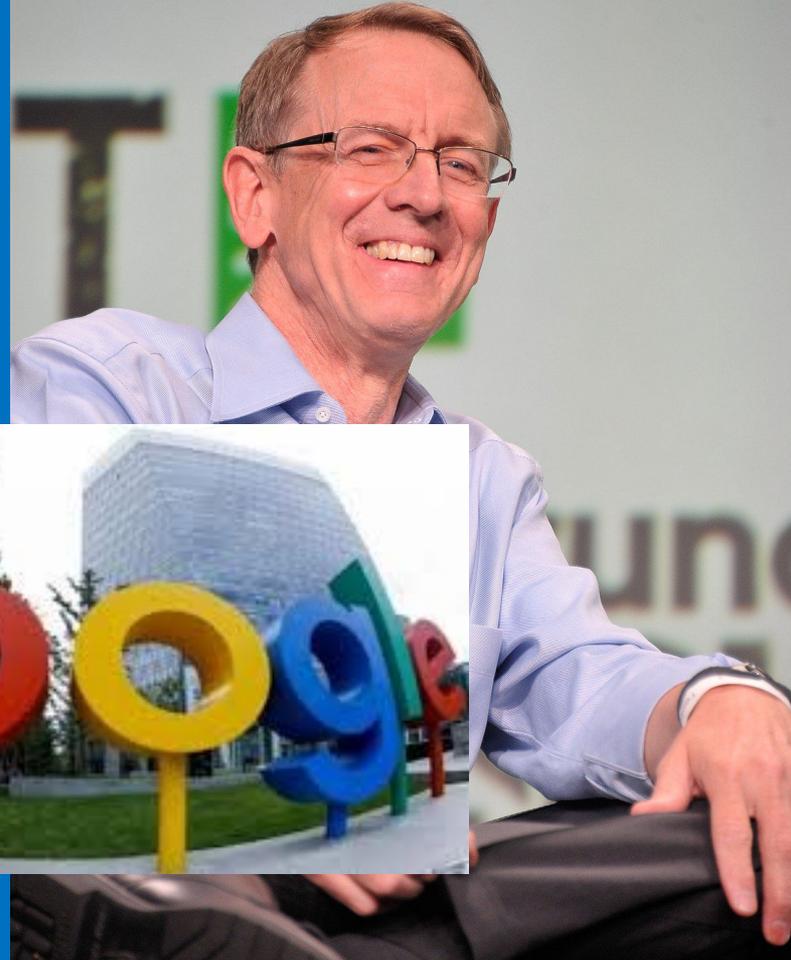
- Ingeniero Eléctrico INTEL 70's **CONOCE OKR'S**
- Inversionista de capital de riesgo 90's



Nacimiento de los

OKR
John Doerr →

- Ingeniero Eléctrico INTEL 70's **CONOCE OKR'S**
- Inversionista de capital de riesgo 90's
- Larry Page y Sergey Implementan OKR



SILICON VALLEY



facebook

ORACLE®

- Inversionista de capital de riesgo 90's



- Larry P





¿Qué son los
OKR?

Definiciones



Sistema adoptado por silicon Valley para adoptar objetivos y metas ágiles



Metodología simple y bidireccional



Incluye descripción cualitativa (Objetivo) y una cuantitativa (resultados Claves)



Ciclo super Agil: Define, follow up, re-evaluación constante

COMPONENTES



OBJETIVO

¿Qué queremos lograr?



RESULTADO CLAVE

¿Cómo lo vamos a medir?



¿Cómo?

OUR MISSION
Pioneering financial and insurance solutions through a winning combination of world class service and revolutionary technology

PURPOSE MISSION LEGION BELIEFS

OUR VISION
FIRST IN YOUR INDUSTRY. MARKET LEADER TO IMPROVE BUSINESS PERFORMANCE. ENHANCE PEOPLE'S LIVES AND CONTRIBUTE TO A BETTER WORLD.
PILGRIM'S PRINCIPLES FOR INSIGHT & ACTION
WE HELP CUSTOMERS... TRUST IN... TEAM...

great company
great people
great place to work
SWBC

VISION
We will grow with industries through a diverse racial and financial ingenuity built on a comprehensive understanding of our customer businesses, our relentless execution with unparalleled service, and smart long-term decisions.

VALUES
Our industry-leading work environment helps drive high-performing teams that reflect directly in exceeding expectations of our satisfied customers and stakeholders. We are known for our accuracy, integrity, transparency and tenacity, with respect for everyone. We strive for excellence in all we do, especially in business relationships, competitiveness, and profitability.

VISION:
To be the preeminent team of planners, designers and constructors providing integrated solutions to advanced technology industries.
MISSION:
We are committed to provide best-in-class solutions that drive success and positive change for our clients, our people and our communities.

Jerarquía 1



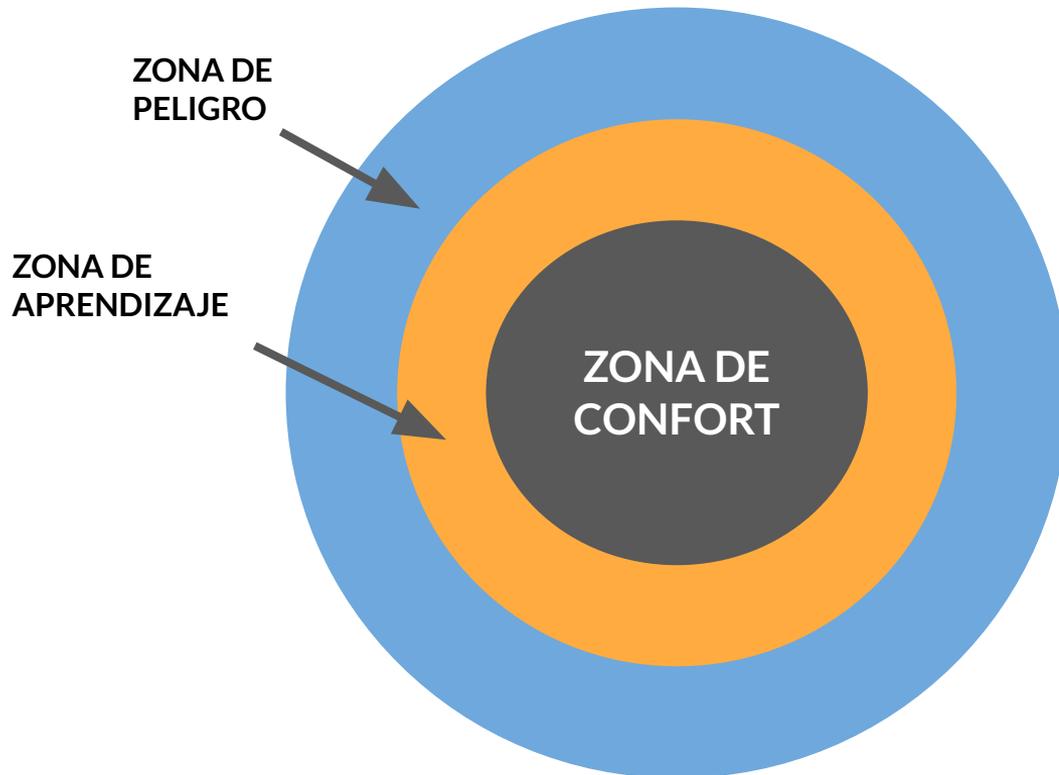
Jerarquía 2

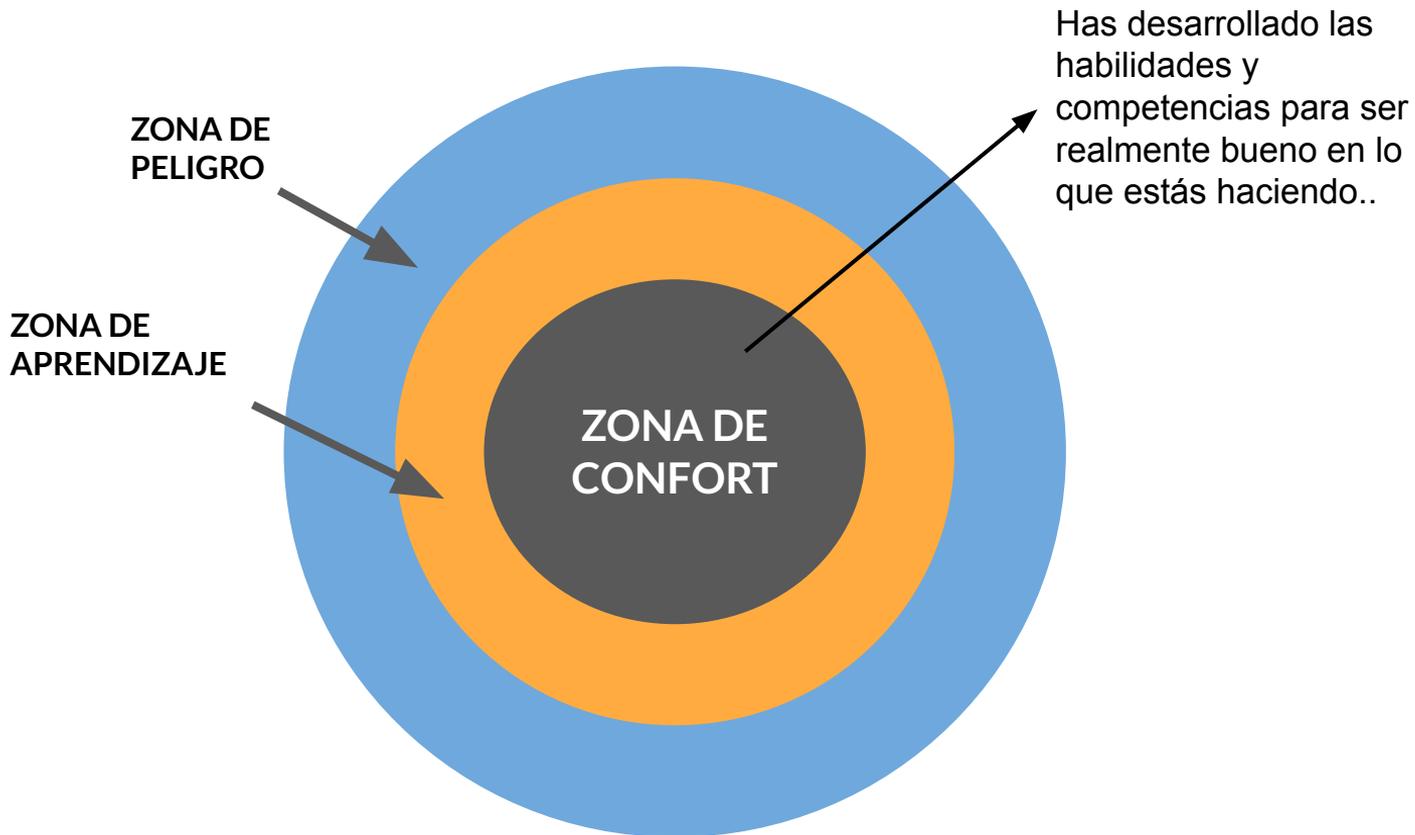
MISIÓN

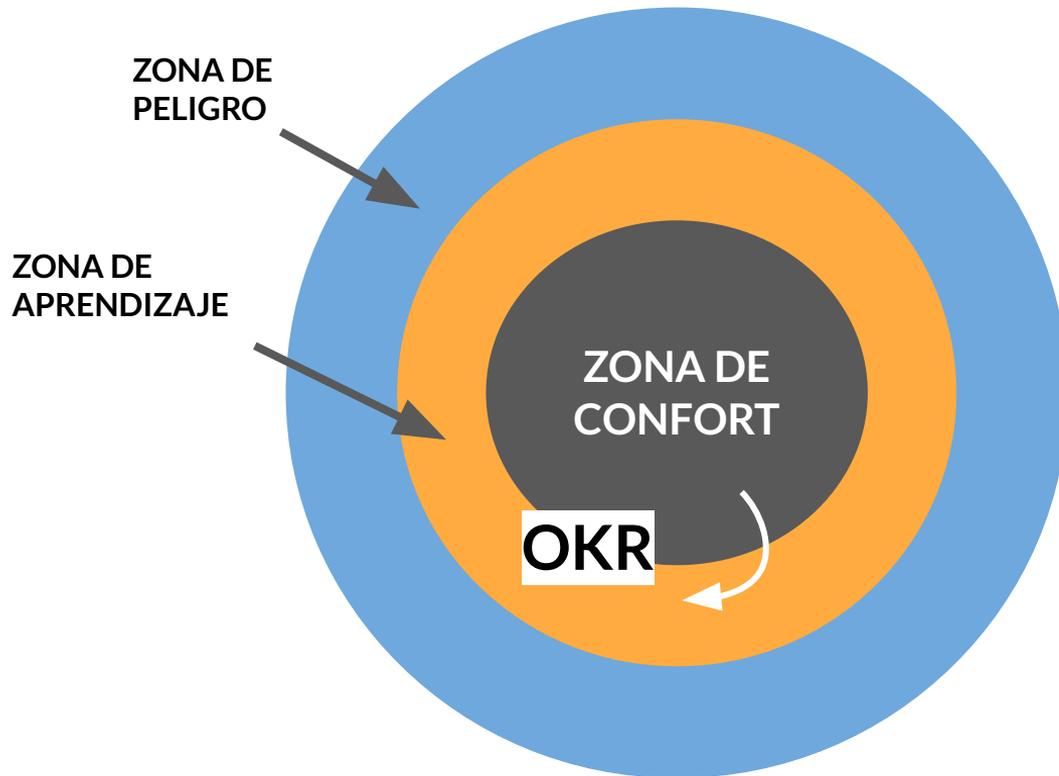
VISIÓN

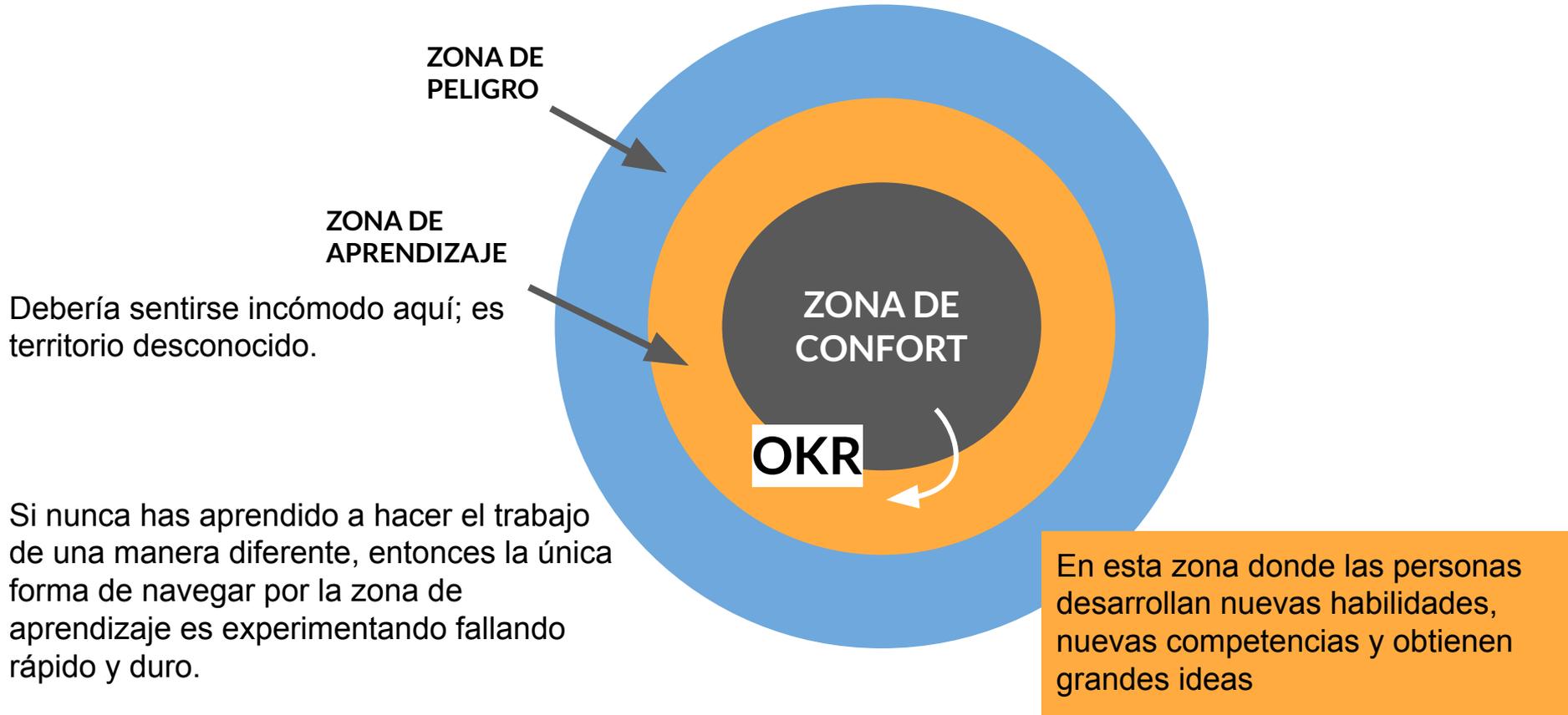
ESTRATEGIA









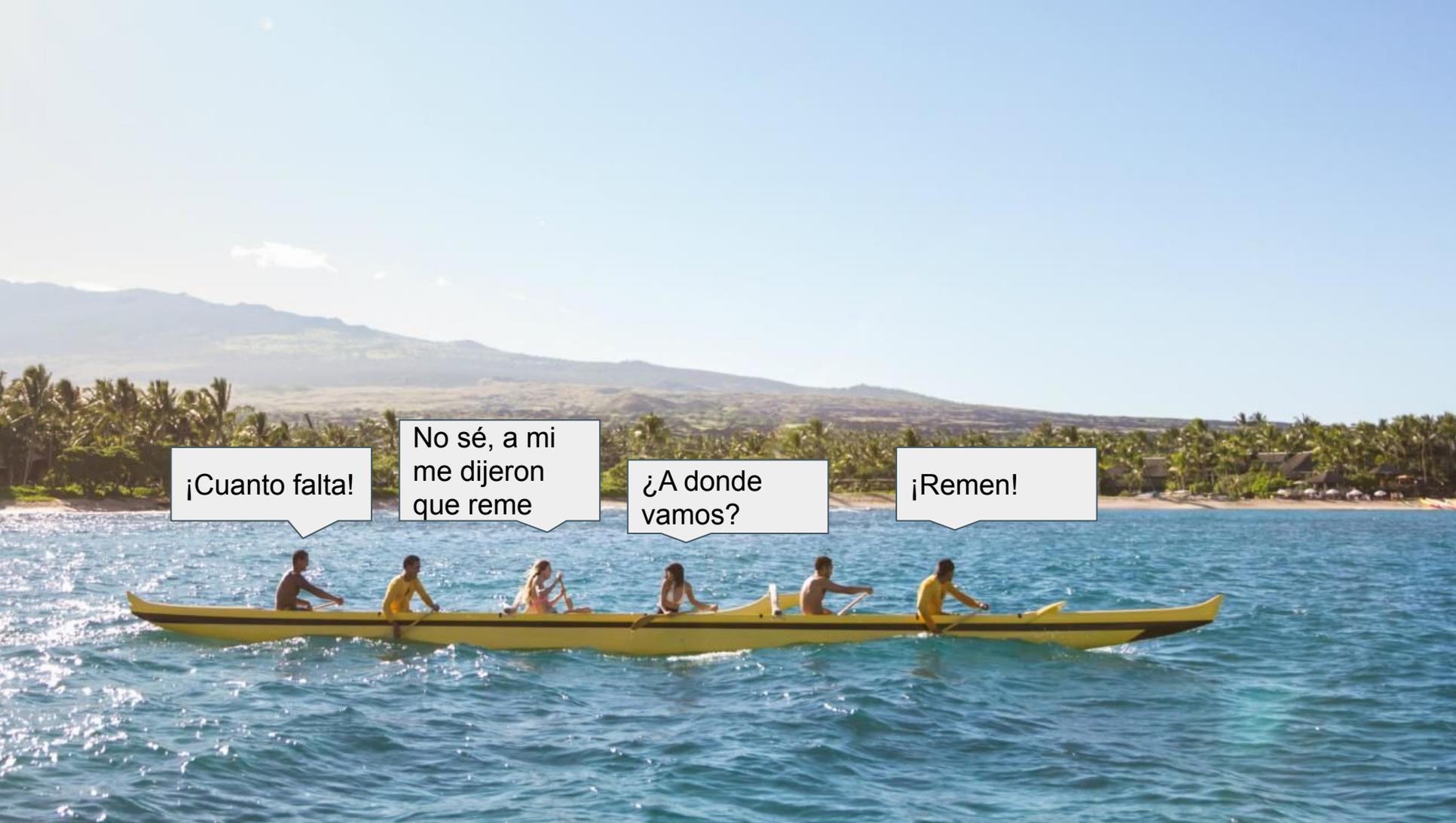


Si nunca has aprendido a hacer el trabajo de una manera diferente, entonces la única forma de navegar por la zona de aprendizaje es experimentando fallando rápido y duro.

¿ POR QUÉ ESTABLECER OBJETIVOS ORGANIZACIONALES?

CRECIMIENTO - INNOVACIÓN

- Ayudar a la **toma de decisiones**: los objetivos proporcionan dirección y nos ayudan a centrarnos en lo que importa.
- Ayudar al **crecimiento** de la empresa, del equipo o personal.
- Estimular la **innovación**: establecer metas ambiciosas obliga a las personas a pensar fuera de la caja y ser más visionarias.
- Proporcionar pautas para ayudar a todos a **ejecutar la estrategia**.
- Ayudar a las personas a mantenerse **motivadas**.
- Proporcionar **claridad y dirección**.
- **Da sentido a tu trabajo** y al de los demás



¡Cuanto falta!

No sé, a mi
me dijeron
que reme

¿A donde
vamos?

¡Remen!



Vamos equipo
que ya veo la
costa

Si remamos en
10% más rápido
reducimos el
tiempo

Si, estamos a
2,5 km

OKR Y SUS SUPERPODERES



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina



Unidades de
Transformación
Digital



FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS Y NATURALES



SECRETARÍA
DE EXTENSIÓN

1

CONCENTRACIÓN

A pair of hands is holding a pair of black-rimmed glasses in front of a blurred background of a harbor with many ships. The glasses are the central focus, and the background is out of focus, creating a sense of depth and concentration.

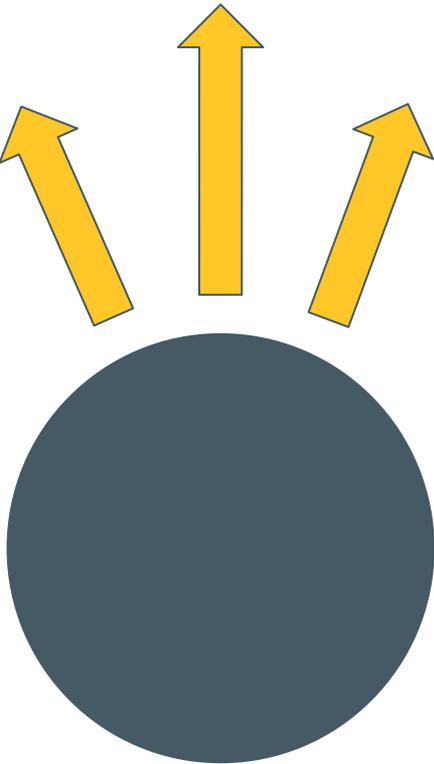
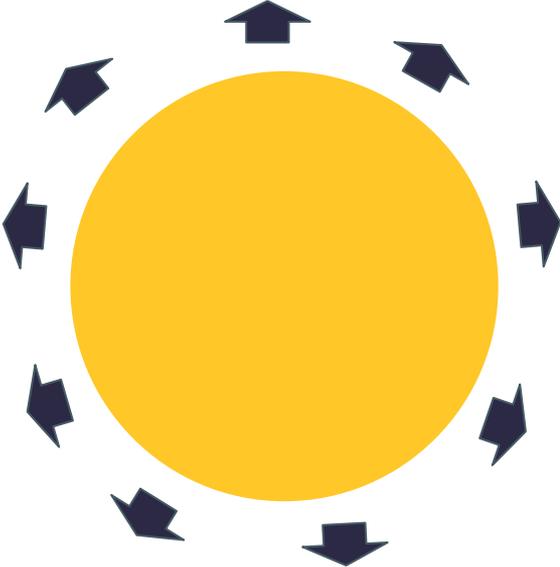
**SI INTENTAMOS ENFOCARNOS EN TODO, NO SEREMOS
CAPACES DE CENTRARNOS EN NADA.**

CONCENTRACIÓN

- Tienen un horizonte claro : 3 meses para evitar la procrastinación
- Se establecen hasta 5 objetivos por trimestre: si hay demasiados el foco de atención puede perderse y frenar el progreso
- Se establecen hasta 5 Resultados claves por objetivo: Específicos y cuantificables

Los marcos temporales claros intensifican nuestra concentración y nuestro compromiso; nada nos hace avanzar más que tener una fecha de entrega.

CONCENTRACIÓN



Decidir qué NO hacer es tan importante como decidir qué hacer



Steve Jobs

2 COORDINACIÓN



LA COORDINACIÓN TIENE UN SENTIDO MÁS PROFUNDO, SE TRATA DE QUE TUS OBJETIVOS SEAN FIELES A LOS VALORES QUE TE SIRVEN DE GUÍA.

COORDINACIÓN

- Organizaciones horizontales
- Cuando los objetivos son públicos hay más probabilidades de concretarlos
- La transparencia impulsa la colaboración.
- Las cascadas hacen que las empresas pierdan agilidad
- Se debe generar un entorno saludable creando equilibrio entre coordinación y autonomía, el propósito común y la libertad creativa

Según la Harvard Business Review, las empresas en las que existe mayor coordinación entre sus empleados tienen más del doble de posibilidades de obtener un alto rendimiento

3

SEGUIMIENTO



**CUANDO SABES QUE TRABAJAS EN LO CORRECTO, ES
MÁS FÁCIL ESTAR MOTIVADO**

SEGUIMIENTO

- Lo que no se mide no se puede mejorar
- Sin actualizaciones frecuentes los objetivos pierden su relevancia
- La brecha entre el plan y la realidad se amplían: OKR Zombies
- La visibilidad impulsa a la implicación

Sin un plan de acción, el ejecutivo es prisionero de los acontecimientos. Y, sin evaluaciones que reexaminen los planes a medida que los acontecimientos se desarrollan, el ejecutivo no tiene forma de diferenciar los eventos importantes de los que no son más que ruido.

4 EXIGENCIA

**LOS OKR NOS EMPUJAN A SOBREPASAR
NUESTRA ZONA DE CONFORT. NOS CONDUCEN A
PROEZAS QUE ROZAN EL LÍMITE ENTRE LO
POSIBLE Y LO QUIMÉRICO.**



EXIGIRSE LO IMPOSIBLE

- El establecimiento de objetivos conservadores obstaculizan la innovación
- Cuanto más difícil es el objetivo, mayores el rendimiento alcanzado.
- Para acceder a objetivos que marquen la verdadera diferencia, es imprescindible mantener la concentración y el compromiso

Si te pones un objetivo ambicioso e insólito y fracasas, seguirás consiguiendo algo espectacular



GRANDES OKR



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina



Unidades de
Transformación
Digital



FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS y NATURALES



SECRETARÍA
DE EXTENSIÓN

BHAG



Big Hairy Audacious Goal
Objetivos Grandes descabellados y audaces

Un BHAG involucra a las personas: se acerca y los atrapa en el estómago. Es tangible, energizante, altamente enfocado. La gente "lo entiende" de inmediato; se necesita poca o ninguna explicación

BHAG



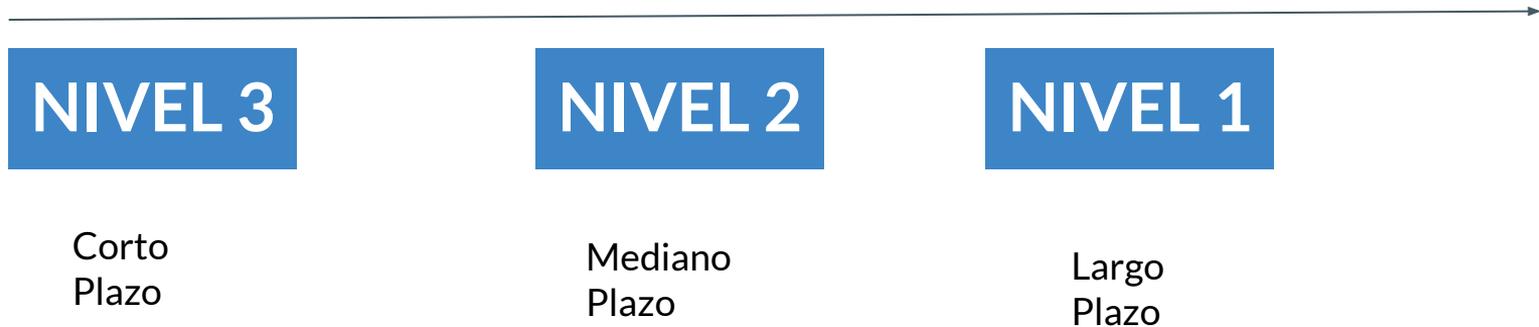
Un BHAG involucra a las personas: se acerca y los atrapa en el estómago. Es tangible, energizante, altamente enfocado. La gente "lo entiende" de inmediato; se necesita poca o ninguna explicación

BHAG

¿Qué debería hacer este trimestre para lograr el objetivo?

Un BHAG involucra a las personas: se acerca y los atrapa en el estómago. Es tangible, energizante, altamente enfocado. La gente "lo entiende" de inmediato; se necesita poca o ninguna explicación

BHAG



¿Qué debería hacer este trimestre para lograr el objetivo?

Escribí tu Borrador de Objetivo



WHY



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina



Unidades de
Transformación
Digital



FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS y NATURALES



SECRETARÍA
DE EXTENSIÓN

Escribí tu Objetivo



¿Por qué la mayoría de las organizaciones fallan con los OKR?





"Aplicar los OKR requiere tiempo, disciplina y trabajo duro".

"Hay cinco razones principales por las que las implementaciones de OKR fallan el 95 % de las veces:



Razón 1: modelo de mando y control

La organización se basa en un modelo de comando y control y no tiene equipos (de producto) empoderados.

La principal razón por la que fallan los OKR se debe a un modelo organizacional de mando y control (a menudo asociado con el **taylorismo**), en lugar de un modelo de mando tipo misión.

En un modelo de mando y control, **los líderes dictan las reglas** proporcionando equipos **con soluciones para implementar**, en lugar de inspirar a los equipos a trabajar hacia ciertos resultados al permitirles resolver problemas.

Lo que OKR necesita : organización de mando tipo misión:

Los líderes **comparten información de manera transparente** y aporten objetivos (problemas por resolver o "trabajos por hacer") a equipos empoderados y estables a largo plazo.

Este es un modelo que atrae a los líderes fuertes a **contratar a grandes personas y luego entrenarlos** para ayudarlos a resolver problemas complejos.

Los líderes **deben confiar y empoderar** a sus equipos para lograr resultados.

Estos equipos empoderados pueden entonces resolver problemas y pueden ser **"responsables de sus resultados"**

Los OKR también pueden ser el "catalizador para poner en marcha una cultura organizacional de este tipo".

RAZÓN 2 XQ XQ XQ

Los líderes no comunican por qué quieren usar los OKR.

¿Qué problema comercial específico desea resolver con los OKR?

Desea asumir OKR para lograr algo. ¿Puede articular y comunicar esto a toda su fuerza laboral? Debería. ¿Por qué OKR? ¿Por qué ahora? ¿Por qué no? ¿Qué dolor resuelve para usted y sus empleados?

"¿Cuál es el objetivo audaz hacia el que trabaja? ¿Ha buscado alguna alternativa?"

RAZÓN 3 : LO PERFECTO ES ENEMIGO DE LO BUENO

Los OKR están mal redactados y establecen metas equivocadas

"Sin grandes OKR, no puedes lograr grandes resultados"

Cuando las personas comienzan con los OKR, a veces puede ser confuso. ¿Qué hace un buen objetivo? ¿Qué miramos en un KR?

Los OKR son una experiencia de aprendizaje que lo alienta a estirarse lo que cree que es alcanzable o posible

Eso significa que **mejorará constantemente el sistema OKR para adaptarlo a sus necesidades**"

Medir el progreso y el desempeño puede ser muy difícil. ¿Cómo definimos buenas métricas? ¿Cómo recopilamos datos? ¿Qué estrategias deben usarse para interpretar los datos? ¿Cómo medimos cosas intangibles como el comportamiento?

RAZÓN 4: NO FOCUS

Falta de enfoque, porque hay demasiados OKR

Los líderes y sus equipos se distraen fácilmente con su trabajo habitual (BAU) y (urgente), por lo que no logran trabajar en objetivos estratégicos importantes. Mientras luchan una batalla constante entre **mantener las luces encendidas y tratar de avanzar con su estrategia**, el trabajo de BAU casi siempre ganará protagonismo, desviando el foco de las iniciativas estratégicas.

Error: crear demasiados OKR a nivel ejecutivo, intentan capturar todo el trabajo (estratégico y operativo) en OKR, que luego se distribuyen en cascada en todo el proceso

RAZÓN 5 FALTA DE RESULTADOS VISIBLES

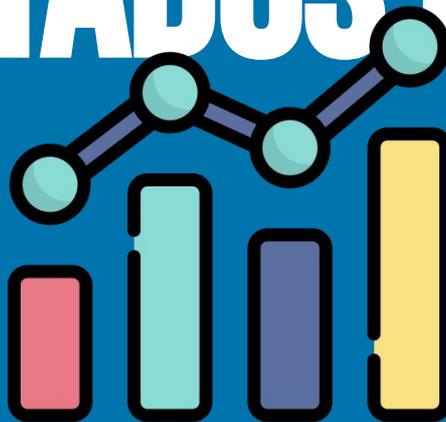
La gente se desanima y se desconecta debido a la falta de resultados visibles.

Es una respuesta lógica a la implementación bien intencionada de un sistema diseñado para mantenernos encaminados y responsables, pero (similar al gimnasio) sin disciplina y viendo algunos resultados motivadores, el deseo de continuar disminuye entre los bomberos de BAU y en cambio, se ve como una pérdida de tiempo.

Entonces, ¿cómo podemos volver a encaminarnos?

Para mantener a las personas comprometidas, necesita los datos, las medidas y un tablero que vale la pena mirar.

RESULTADOS CLAVES



“KR”



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

UTD

Unidades de
Transformación
Digital

FCEfyN
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICA Y NATURALES

**SECRETARÍA
DE EXTENSIÓN**

RESULTADOS CLAVES

Si el objetivo es lo que quiere lograr, entonces los KR miden si está en camino de lograrlo (o no).

Los KR son un conjunto de medidas que muestran su progreso hacia el objetivo.

Describen **cómo** vas a lograr el Objetivo

La mejor fuente para encontrar un buen indicador de progreso es **observar el sujeto dentro de su Objetivo**. Si su objetivo es "Disminuir el tiempo de incorporación de los clientes", entonces debe tener al menos un KR que diga algo sobre el tiempo que los clientes dedicaron a su proceso de incorporación.

+Cuenta

Gmail

Imágenes



Google

Español



Buscar con Google

Me siento con suerte



2008: Construir el Mejor Buscador

Resultado Clave : Número de Usuarios



2008: Construir el Mejor Buscador

Resultado Clave : Número de Usuarios

Año 1 : 20 Millones



2008: Construir el Mejor Buscador

Resultado Clave : Número de Usuarios

Año 1 : 20 Millones

Real : 10 Millones



2008: Construir el Mejor Buscador

Resultado Clave : Número de Usuarios

Año 1 : 20 Millones

Año 1 : 50 Millones

Real : 10 Millones



2008: Construir el Mejor Buscador

Resultado Clave : Número de Usuarios

Año 1 : 20 Millones

Real : 10 Millones

Año 1 : 50 Millones

Real : 37 Millones



2008: Construir el Mejor Buscador

Resultado Clave : Número de Usuarios

Año 1 : 20 Millones

Real : 10 Millones

Año 1 : 50 Millones

Real : 37 Millones

Año 1 : 100 Millones



2008: Construir el Mejor Buscador

Resultado Clave : Número de Usuarios

Año 1 : 20 Millones

Real : 10 Millones

Año 1 : 50 Millones

Real : 37 Millones

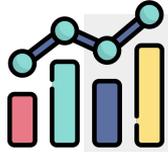
Año 1 : 100 Millones

Real : 111 Millones

Escribí tus Resultados Claves

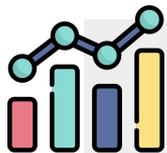
- Entre 3 y 5
- Deben contener Números





CREANDO RESULTADOS CLAVES ESPECÍFICOS

Aumentar nuestra base de clientes a 2k



CREANDO RESULTADOS CLAVES ESPECÍFICOS

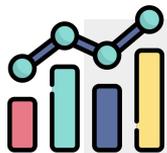
Aumentar nuestra base de clientes a 2k

¿Cuántos tenemos hoy?

¿Qué tipo de clientes?

¿Todos ellos?

¿Dónde los cultivamos?

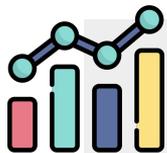


CREANDO RESULTADOS CLAVES ESPECÍFICOS

Aumentar nuestra base de clientes a 2k

¿Cuántos tenemos hoy? ¿Qué tipo de clientes? ¿Todos ellos? ¿Dónde los cultivamos?

Aumentar el número de clientes recurrentes en
Sudamérica de 1 a 2k para el 25 de marzo



CREANDO RESULTADOS CLAVES ESPECÍFICOS

Aumentar nuestra base de clientes a 2k

¿Cuántos tenemos hoy? ¿Qué tipo de clientes? ¿Todos ellos? ¿Dónde los cultivamos?

**Aumentar el número de clientes recurrentes en
Sudamérica de 1 a 2k para el 25 de marzo**

**Aumentar el número de clientes sudamericanos recurrentes en el grupo demográfico de 25 a 35 años
de 1 a 2k para el 25 de marzo**



**“CULTURE EATS STRATEGY FOR
BREAKFAST.”**

Cuando se alinea con la estrategia y el liderazgo, una cultura sólida genera resultados organizacionales positivos.

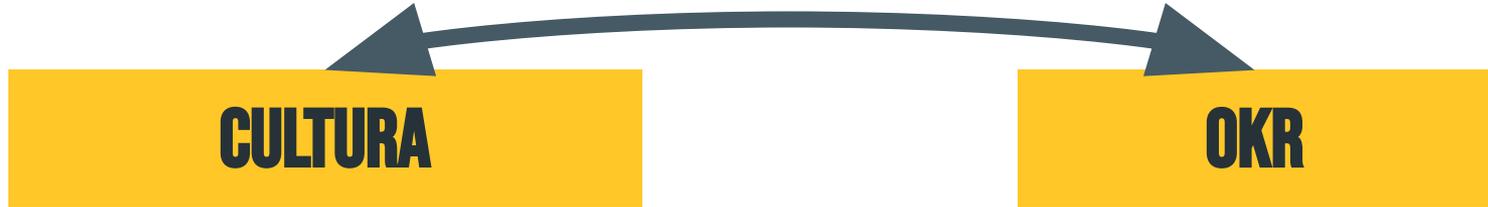
**CULTURA Y
RESULTADOS**

Tener la cultura empresarial correcta es fundamental para lograr los OKR (resultados).



Tener la cultura empresarial correcta es fundamental para lograr los OKR (resultados).

command-and-control



Tener la cultura empresarial correcta es fundamental para lograr los OKR (resultados).

command-and-control



Los OKR también se pueden utilizar como un vehículo para impulsar el cambio de cultura adecuado

Tener la cultura empresarial correcta es fundamental para lograr los OKR (resultados).

command-and-control



Entonces, la organización cambiará hacia un modelo de mando tipo misión con la cultura más generativa que lo acompaña, en el que se fomenta la asunción de riesgos y todos tienen un interés en llevar a la empresa al siguiente nivel".

Los OKR también se pueden utilizar como un vehículo para impulsar el cambio de cultura adecuado

FACTORES CULTURALES FORTALECIDOS POR OKR

Transparencia

Los OKR requieren que los líderes y los equipos sean transparentes sobre sus objetivos anunciándolos públicamente, lo que a su vez fomenta una forma más transparente de trabajar en toda la organización.

FACTORES CULTURALES FORTALECIDOS POR OKR

Cultura de la transformación

Requieren también nuevas formas de trabajar, y para lograrlo, las personas necesitan cambiar sus hábitos y comportamientos.

Estos cambios de comportamiento comienzan con el equipo ejecutivo. ¿Pueden estos líderes soltar su control y transferir su poder a los equipos? ¿Confían en sus equipos y, si no, pueden liberar su precioso tiempo para entrenar activamente a sus equipos para que se pueda establecer la confianza entre departamentos?

FACTORES CULTURALES FORTALECIDOS POR OKR

Alineamiento

Para mover la aguja de los OKR de la empresa, los líderes y sus equipos deben trabajar en colaboración con otros equipos. Sin la alineación de sus OKR, mantendrá intactos los silos de la organización y logrará solo una cooperación modesta que establecerá equipos para la colaboración entre departamentos, brindándoles un amplio acceso a la información.

Como resultado, se les alentará a experimentar y asumir riesgos en un entorno fisiológicamente seguro y se sentirán inclinados a compartir sus experiencias abiertamente porque ahora están todos "en esto juntos".

FACTORES CULTURALES FORTALECIDOS POR OKR

Experimentación

La experimentación es necesaria y los experimentos fallidos son inevitables

Por lo tanto, la experimentación está integrada en el proceso de los OKR y, por lo tanto, prosperará si los líderes brindan a los equipos la autonomía y la seguridad para hacerlo, fomentando una cultura en la que el fracaso no conduce a la condena sino a la investigación.



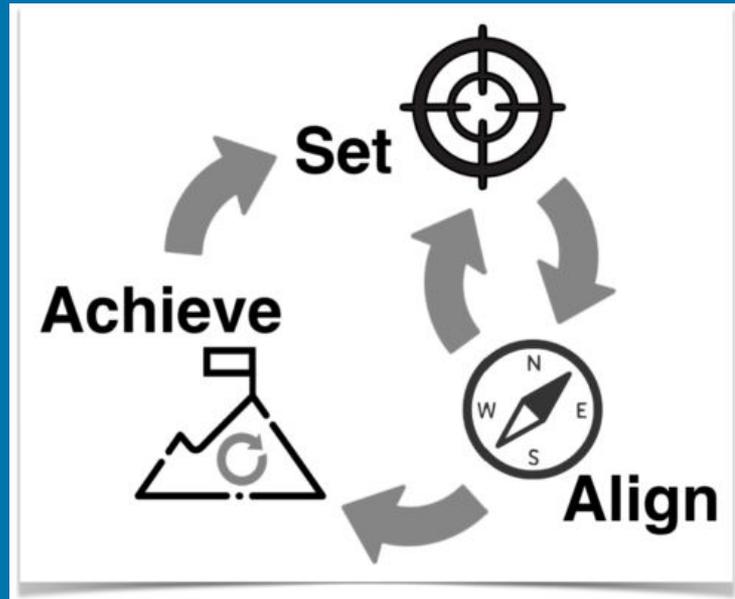
EQUIPOS FORTALECIDOS POR OKR

"Eficacia del equipo"

Los OKR ayudan a centrarse en la estructura y la claridad, brindan significado y propósito, y le permiten ver su impacto en el panorama general.

La seguridad psicológica es, con mucho, el pilar y el requisito previo más importante. Los OKR también juegan un papel importante para respaldar los otros pilares, como la confiabilidad, la estructura y la claridad, el significado y la visualización del impacto

Cuando se usan correctamente, los OKR pueden generar un cambio significativo en el rendimiento de los equipos. Para muchas empresas, esto puede llevarlos a lograr el objetivo innovador que necesitan para acercarse a su visión y misión



CADENCIAS Y FASES

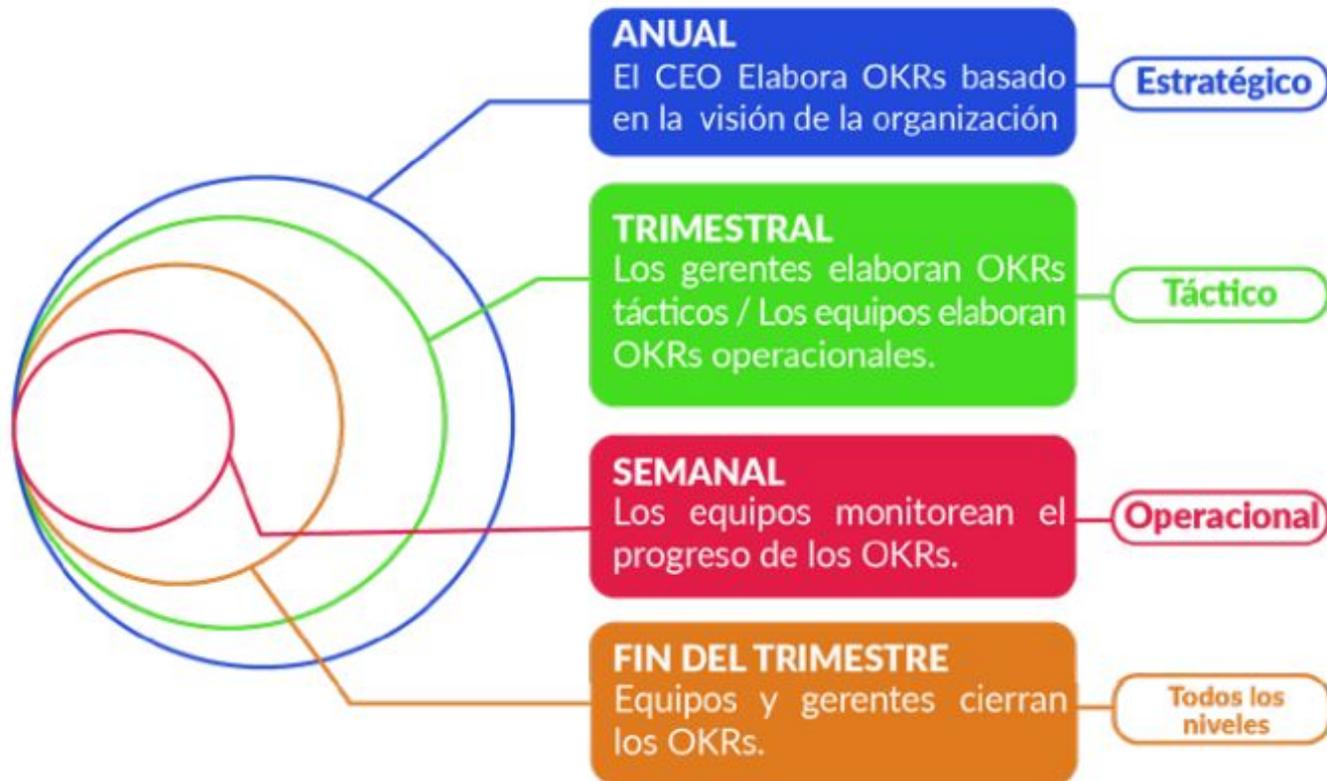
CADENCIAS

Cadencia estratégica anual para definir los objetivos estratégicos de la organización para el siguiente año (objetivos anuales). Estos objetivos no son fijos pero sirven como base para objetivos trimestrales y deben ser discutidos frecuentemente.

Cadencia táctica trimestral donde los OKRs de gestiones intermedias y equipos operativos trimestrales son preparados, siempre siguiendo las guías de los OKRs estratégicos anuales. Estos OKRs son definidos al inicio del trimestre y finalizados terminando el trimestre.

Tasa operativa semanal para monitorear OKRs tácticos y operativos. Esta cadencia es el corazón del sistema de OKRs, en estas reuniones el progreso de los OKRs es monitoreado. Si el progreso no es adecuado, un plan de acción debe ser definido.

CADENCIAS



CICLO OKR

1. **Fase de establecimiento:** donde desarrolla nuevos OKR durante el taller de establecimiento de OKR.
2. **Fase de alineación:** durante los talleres de alineación, alinea los OKR con otros equipos, gerentes y líderes.
3. **Fase de inicio:** donde anuncia y hace que los OKR sean transparentes para el resto de la organización.
4. **Fase de ejecución:** al realizar controles semanales de OKR, las personas realizan un seguimiento del estado de sus KR y se comprometen.
- 5- **Fase de revisión:** en la que reflexiona tanto sobre tus OKR como sobre el proceso y definen acciones de mejora".

Se repiten cada 90 días:

- Goal-setting workshop
- Alignment workshop
- Kickoff event
- Frequent (weekly) check-ins
- Reflection / Retro workshop



OKR Champion, OKR Master

Guardianes de los procesos de OKR, similar a los Agile Coaches.

Realizan eventos de chequeo para monitorear el progreso de los OKRs.

No necesitan actuar en el equipo donde son OKR Coach, pueden monitorear los OKRs de otros equipos.

Es crítico tener a las personas con mayor desempeño como OKR Coaches.

- Enseñar a la compañía sobre OKR.
- Agente de mejora continua.
- Realizar reuniones de chequeo semanal.
- Actualizar el porcentaje de progreso de cada OKR.
- Ayudar a desarrollar planes de acción para OKR sin lograr.
- Es bueno que no sean directores

ROLES

OKR COACH



ROLES

OKR OWNER



La persona más involucrada con el éxito del OKR y puede ser el director.

Es primeramente responsable de coordinar planes de acción si no hay progreso en ese OKR, sin embargo, los OKRs siempre son responsabilidad de todos los miembros del equipo.

Él/Ella impulsa al equipo a alcanzar ese OKR.

- Trabaja con el equipo para desarrollar OKRs.
- Actualiza al OKR Coach en las reuniones de chequeo semanales (Junto con el equipo).
- Alinea al equipo con planes de acción para alcanzar OKRs.
- Dirige al equipo a resultados del OKR vigente al final del ciclo.
- Puede ser el director.

CICLO DE SEGUIMIENTO



CFR

Conversaciones - Feedback - Reconocimiento



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina



Unidades de
Transformación
Digital



FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS y NATURALES



SECRETARÍA
DE EXTENSIÓN



CONVERSACIONES

Entendidas como un intercambio auténtico y lleno de matices entre el jefe y el colaborador, con la intención de impulsar el rendimiento.

FEEDBACK

En esencia, una comunicación bidireccional o en red entre compañeros para evaluar el progreso y conducir a mejoras futuras.





**SI NO CONOCES TU NIVEL DE
RENDIMIENTO...
¿CÓMO PUEDES MEJORAR?**

RECONOCIMIENTO

Consistente en expresiones de apreciación hacia los individuos que lo merezcan por sus contribuciones, independientemente de la magnitud de estas.





SOÑAR EN GRANDE

CON MÉTRICAS Y ACCIONES

**PARA LLEVAR A SUS EMPRESAS Y EQUIPOS AL
SIGUIENTE NIVEL**

MUCHAS GRACIAS



@upcompanycba
@jimeconjotaok



Muchas gracias



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina



Unidades de
Transformación
Digital