



La implantación de una herramienta de gestión de proyectos de traducción en el marco de una PYME de servicios lingüísticos.
El caso de PLUNET en AltaLingua.

Autor: Fernando Mira Gomis
Máster Universitario en Traducción Especializada, edición 2018-2020

Tutor: Bartolomé Mesa Lao

20 de enero, 2020

Contenido

| | |
|---|----|
| 1-RESUMEN | 3 |
| 2-ABSTRACT | 4 |
| 3-INTRODUCCIÓN | 5 |
| 4-LAS PYMES | 7 |
| 5-LOS SISTEMAS DE GESTIÓN | 9 |
| 6-PROGRAMAS DE GESTIÓN EN PROYECTOS DE TRADUCCIÓN | 11 |
| 7-PLUNET | 15 |
| 8-CASO PRÁCTICO | 19 |
| 8.1-ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA | 19 |
| 8.2-SISTEMA DE GESTIÓN ANTERIOR | 20 |
| 8.3-IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA PLUNET | 23 |
| 9-CONCLUSIONES | 27 |
| 10-BIBLIOGRAFÍA | 28 |

1-RESUMEN

La demanda de traducción ha ido aumentando recientemente debido a relaciones económicas a nivel global y se ha ido consolidando como un sector muy importante dentro del mundo laboral. Conocer, por ejemplo, desde una agencia de traducción, el modo óptimo para gestionar un proyecto es esencial para garantizar el éxito laboral de la misma, y la evolución de la tecnología y del software puede ayudarlas en dicho cometido. Las herramientas de gestión se emplean muchísimo en el ámbito de la traducción, la lingüística y la terminología, donde es imprescindible mejorar la productividad gestionando bien los flujos de trabajo. El grado mínimo lo constituyen las propias herramientas de Traducción Asistida por Ordenador (por ejemplo, SDL o Déjà Vu), pero hay bastantes herramientas especializadas, desde las más sencillas como Translation Office 3000, hasta las más completas, como PLUNET.

La siguiente investigación propone la descripción del proceso de implantación de una herramienta informática de gestión de proyectos de traducción, PLUNET, en el marco de una PYME de servicios lingüísticos, con la cual se busca agilizar la complejidad total y satisfactoria de un proyecto de traducción, desde la primera toma de contacto con el cliente hasta la entrega y la facturación del producto final entregado, así como jerarquizar y definir de un modo más específico las etapas de dicho proyecto. Se estudian, en primer lugar, las PYMES de servicios lingüísticos y sus necesidades básicas como tales para prestar dichos servicios, qué tipo de metodología y los pasos que seguía anteriormente la empresa AltaLingua para completar un proyecto de traducción y cómo han cambiado estos después de la implantación de la herramienta PLUNET. Mediante el análisis de un estudio de caso concreto se analizará la implementación de la herramienta y su impacto dentro de las tareas a seguir en la gestión de proyectos para, finalmente, evidenciar las mejoras que puede presentar en este tipo de empresa.

Los resultados apuntan que, aunque las pequeñas y medianas empresas son reticentes a los cambios en su funcionamiento actual, la implementación de este tipo de software puede ser muy beneficiosa a la hora de automatizar y agilizar procedimientos.

Palabras clave: gestión de proyectos, PLUNET, implantación, software, PYME.

2-ABSTRACT

The demand for translation has been increasing recently due to global economic relations and has been consolidated as a very important field within the marketplace. A translation agency, for example, must know the optimal way to manage a project as it is essential to ensure job completion successfully, and development of technology and software can help in that task. Management tools are widely used in the field of translation, linguistics and terminology, where it is essential to improve productivity by managing workflows well. The basic type of these tools are Computer-Assisted Translation tools (for example, SDL or Déjà Vu), but there are quite a few specialised tools, from the simplest ones, such as Translation Office 3000, to the most complete ones, such as PLUNET.

The following research project shows the implementation process of a computerised translation project management tool, i.e. PLUNET, within the framework of a SME of linguistic services. This tool seeks to make translation project procedures easier, finishing them in full and in a satisfactory way, from the first contact with the client until the delivery and billing of the final product, as well as prioritising and defining in a more specific way the stages of a project. This research aims to study first, the SMEs of linguistic services and their basic needs as such to provide such services, what kind of methodology and the steps were previously taken by AltaLingua to complete a translation project and how they have changed after the implementation of the PLUNET tool. Through the analysis of this specific case study, the implementation of the tool and its impact on the tasks to be followed in project management were analysed to finally show the improvements that can occur in this type of company.

The results indicate that, although small and medium-sized companies are reluctant to change their current workflows, the implementation of this type of software can be very beneficial when automating and streamlining procedures.

Keywords: project management, PLUNET, implementation, software, SMEs

3-INTRODUCCIÓN

En los años recientes, nuestra sociedad y el resto de sociedades globales han experimentado un conjunto de cambios, no únicamente a nivel puramente social, valga la redundancia, sino también a un nivel tecnológico. Además, actualmente, dichas transformaciones acarrearán que nuestros límites y bordes se difuminen, y que exista una tendencia cada vez más pronunciada a la globalización y a la estandarización de los productos. La traducción cada vez está más demandada debido a relaciones económicas entre países y se ha consolidado como un sector de gran relevancia. La globalización ha llevado a las empresas, como se ha mencionado, a vender y comprar productos a escala mundial y, como consecuencia, la traducción se presenta como solución para que los productos alcancen diferentes mercados y públicos.

La relevancia de los distintos sistemas de gestión en el desarrollo actual de las empresas se debe al aumento de dicha competitividad, que resulta de la creciente globalización de los mercados. Para hacer frente a este contexto, las empresas deben presentar una respuesta con la mayor inmediatez a las distintas situaciones que resulten en su entorno. Ante dicha situación, ser fluido en el intercambio de información entre empresas y entre las mismas partes de dentro de la empresa debe ser un atributo primordial para llevar a cabo un trabajo eficiente y de calidad. Considerado este panorama, las nuevas tecnologías en gestión apuestan por el uso de sistemas que establezcan una buena conexión entre los distintos actores implicados a través de la información que derive desde sus correspondientes actividades con el objetivo de obtener una visión global de la situación del proyecto que se deba realizar y de la empresa en general. Pese a las ventajas de estas prácticas de gestión, estas escasamente se aplican a las PYMES, puesto que estas empresas presentan ciertas limitaciones de recursos y suelen verse desmotivadas para realizar cambios en sus sistemas de gestión habitual.

Dentro del sector de las empresas que comercializan software de traducción, el presente estudio se centra en el sistema PLUNET, un software dedicado a asistir en la gestión de un proyecto de traducción desde el inicio del mismo hasta su conclusión; o lo que es lo mismo, desde la toma de contacto con el cliente/proveedor de la traducción hasta el contacto con el mismo y la entrega final de la traducción con su correspondiente facturación. La gestión de un proyecto de traducción en una empresa del sector en general y en una PYME en particular es el núcleo económico fundamental de la misma, ya que su triunfo o fracaso a nivel comercial puede deberse a una mala gestión.

El objetivo principal del presente estudio, lógicamente, se centra en describir el proceso de implantación de la herramienta PLUNET con el objeto de optimizar la gestión de un proyecto de

traducción y, en consecuencia, los objetivos específicos se basan en describir los procedimientos necesarios en la gestión de proyectos de traducción para garantizar el cumplimiento de los pasos básicos y en comparar el flujo de gestión anterior con las metodologías nuevas aplicadas.

Para conseguir este objetivo, presentamos un marco teórico en el que se exponen los fundamentos de los sistemas de gestión de proyectos de traducción (TMS, por sus siglas en inglés). Posteriormente, hemos desarrollado un caso práctico a través de la herramienta informática PLUNET. Este es un software parecido a las herramientas de planificación de recursos (ERP, por sus siglas en inglés) que utilizan las empresas grandes —el ejemplo más famoso es SAP— pero está orientado *ex profeso* a las necesidades de las empresas de traducción. Debido a que es modulable, es decir, puede programarse para cada tipo de empresa y sus particularidades, es idóneo para llevar a cabo la gestión de los proyectos de traducción en una PYME. Dicha gestión y el flujo de trabajo, en un ejemplo sencillo, dependiendo de la complejidad de la misma empresa o del proyecto, puede estar formado por los siguientes pasos: traducción, revisión y QA, y entrega

El presente caso práctico en el que se desarrolla el caso de implementación se ha podido llevar a cabo con éxito gracias a la colaboración de una empresa real, AltaLingua. De este modo, se ha conseguido desarrollar con éxito este estudio, centrado en un marco real, y se han podido resolver las diferentes dudas y alcanzar las diferentes metas establecidas.

La estructura del presente proyecto se compone de los siguientes apartados. Primeramente, se presenta el marco teórico sobre la situación de las PYMES en España. En el siguiente, se desarrolla el significado de un sistema de gestión en general para una empresa y la importancia de los mismos en el desarrollo de la actividad traductora. Posteriormente, se describe el funcionamiento de estos sistemas de gestión y sus características fundamentales. Más adelante, se profundiza en el software elegido para llevar a cabo el caso práctico, llamado PLUNET y se presenta el caso práctico, en el cual se describe el funcionamiento anterior de la empresa en la gestión de proyectos de traducción y de qué modo se ha visto modificada esta rutina. Finalmente, se ofrecen las conclusiones obtenidas durante este proyecto.

4-LAS PYMES

El anterior Comisario europeo de Industria y Emprendimiento (2004-2010), Günter Verheugen, definió que las PYME son “las microempresas y las pequeñas y medianas empresas que son el motor de la economía europea. Constituyen una fuente fundamental de puestos de trabajo, generan espíritu empresarial e innovación en la UE y, por ello, son vitales para promover la competitividad y el empleo. La nueva definición de PYME, que entró en vigor el 1 de enero de 2005, representa un gran paso hacia la consecución de un mejor entorno económico para las PYME y se propone fomentar el espíritu empresarial, las inversiones y el crecimiento”.

Por consiguiente, en el momento de definir una PYME, esta debe cumplir con un conjunto de condiciones. De conformidad con el Ministerio de Industria, Energía y Turismo, a partir de 2003, los datos necesarios para considerarse a una PYME son los siguientes:

| Tipo | Volumen de Negocio | Balance General | Empleados |
|-------------|---------------------------|------------------------|------------------|
| Mediana | <=50 millones € | <=43 millones € | <250 |
| Pequeña | <=10 millones € | <=10 millones € | <50 |
| Micro | <= 2 millones € | <= 2 millones € | <10 |

Tabla 1. Definición de PYME. (Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo. PYME)

En consecuencia, en el momento de hablar de una PYME, es necesario referirse a la misma con las siglas de pequeña y mediana empresa. Actualmente, en el territorio español, cubren el 99,88 % de la totalidad de las empresas, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE). En la siguiente tabla se establece una comparativa entre el número total de empresas en España con las de la Unión Europea.

| | Sin asalariados | Micro 1 a 9 | Pequeña 10 a 49 | Mediana 50 a 249 | PYME + autónomos 0 a 249 | Grande | Total |
|---------------|------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------|---------------------------------|---------------|--------------|
| España | 1.542.725 | 1.148.456 | 149.850 | 23.357 | 2.864.338 | 4.498 | 2.868.886 |
| % | 53,77 | 40,03 | 5,22 | 0,81 | 99,83 | 0,16 | 100 |
| UE % | | 92,1 | 6,6 | 1,1 | 99,8 | 0,2 | 100 |

Tabla 2. Número de empresas en España y UE. (Fuente: INE, Directorio Central de Empresas. Diciembre 2017) (últimos registros al respecto)

Como podemos observar en este indicador, el número de empresas de este tipo sobre el total de la Unión Europea es prácticamente el mismo que en España.

Igualmente, se puede percibir cómo ha sido la tendencia en los últimos años para la PYME en España. Durante los primeros años de la década, el número de empresas ha ido en descenso, para finalmente en los últimos años verse afectada por la remontada de la crisis y aumentar el

número de PYMES en España a partir de 2013 hasta 2017, donde se encuentran los últimos datos conocidos.

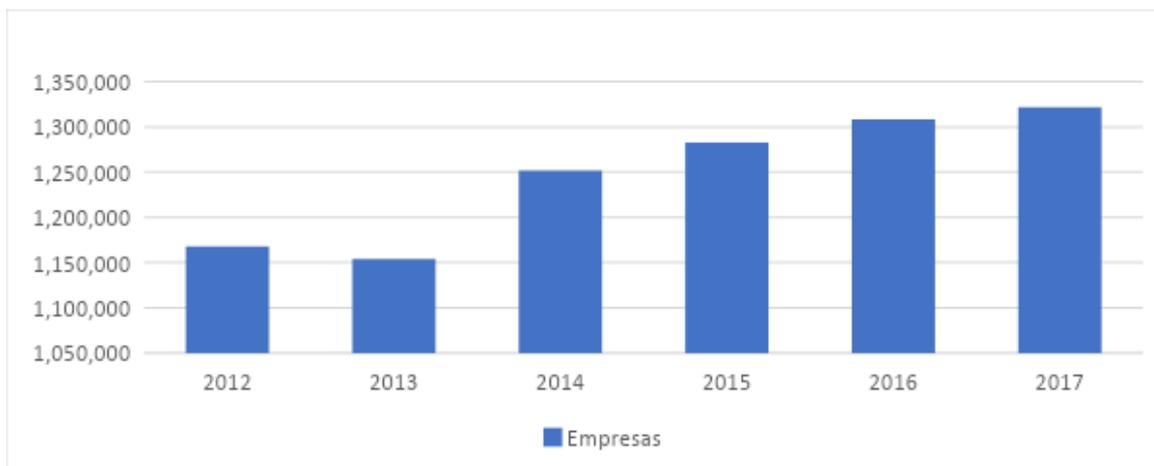


Ilustración 1. Número de PYME en los últimos años. (Fuente: INE, Directorio Central de Empresas)

Según áreas de trabajo, el sector servicios es el que cuenta con mayor número de pequeñas y medianas empresas, con el 74,3 % sobre el total de PYMES en España. A su vez, es la construcción el segundo de mayor aporte a la pequeña y mediana empresa, con un 9 %. A continuación, se puede observar el sector agrario, con un 8,5 %, seguido de la industria, con un 8,2 %.

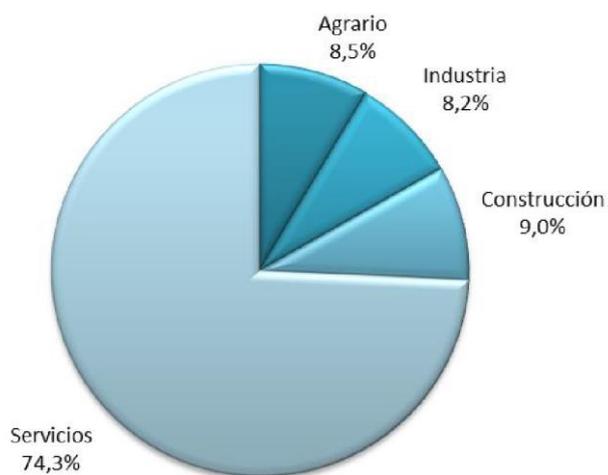


Ilustración 2. Porcentaje de PYME por sector en 2017. (Fuente: INE, Directorio Central de Empresas)

5-LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

Un Sistema de Gestión de Proyectos de Traducción (SGPT) es un conjunto de aplicaciones que sirven para poder llevar a cabo el control sobre todos los pilares que integren la empresa de traducción y sus proyectos: los contactos con el cliente, la elaboración de presupuestos, recogida de traducciones y su posterior facturación, etc. Es decir, un SGPT permite llevar el control sobre una empresa de traducción con el fin de tener un conocimiento automatizado que ayude en el manejo diario de todos los aspectos de un proyecto. Según las distintas teorías de gestión, esta es una potente herramienta en las prácticas empresariales de este sector.

Como afirma WordFactor, empresa de traducción de prestigio, en 2017, en este caso, «PLUNET está orientado *ex profeso* a las necesidades de las empresas de traducción, pero cuenta con unas características similares, casi idénticas, a las herramientas de planificación de recursos (ERP, por sus siglas en inglés)». De estas se estableció su relación (la de los sistemas de gestión empresarial general) con las diferentes teorías sobre los sistemas de producción. Las teorías más conocidas son: *Just in Time* (JIT), Tecnología de Producción Optimizada (OPT), *Lean Management* (LM) y el Sistema de Planificación y Control (SPCO).

Just in Time (JIT) aparece en la década de 1970 a causa de diversos cambios en el contexto empresarial de la época, entre los que se podrían citar:

- La competencia progresivamente se vuelve más dura.
- La calidad se convierte en un requisito esencial por parte del cliente.
- Se requiere una mayor variedad y mejores prestaciones en los productos.
- Los productos cada vez tienen un ciclo de vida menor.
- El I+D+I avanza a pasos agigantados.
- Aumenta el riesgo de obsolescencia.

Todos los factores anteriormente enumerados supusieron un cambio de gran relevancia en las organizaciones y, de conformidad con Taiichi Onno, director de Toyota a partir de 1937, podemos definir el JIT como “un nuevo enfoque en la dirección de operaciones de la empresa. Se debe servir a los clientes justamente en el momento preciso, exactamente en la cantidad que se demande, con unos productos de una calidad superior y a través de un proceso de producción que utilice el inventario más reducido posible, sin que se produzca cualquier despilfarro o coste que no sea necesario”.

Los ejes fundamentales del JIT se centran en la teoría de los cinco ceros: cero defectos, cero averías, cero stocks, cero plazos y cero papeles.

Después del JIT, a finales de los años setenta y en los primeros años de los ochenta, surgió la teoría que se conoció como Tecnología de Producción Optimizada (OPT), la cual apareció como una forma de competir con los productos japoneses, que empezaban a llenar todos los mercados. Por consiguiente, el físico israelí Eliyahu Goldratt (1986) citaba “la parte occidental del mundo no tiene por qué ser una potencia industrial de segundo o tercer orden. Es suficiente con comprender los principios correctos y aplicarlos de un modo correcto para que se pueda competir con quien se plantee”. Marcó dos pilares básicos en las organizaciones de la época: la estructura jerárquica piramidal como parte necesaria de las mismas y la configuración organizacional, que supone una nueva forma de organización como es una sucesión de acciones en cadena. De este modo surgió la idea del “embudo o cuello de botella” y la nueva necesidad de identificar los problemas en la cadena a efectos de resolverlos con el objeto de amasar fortuna. Todo lo que no tenga que ver con meta, no se considera productivo.

Posteriormente con relación a las anteriores, se desarrolló la teoría *Lean Management* (LM), la cual, según Cuatrecasas (2006), se podría definir como “un enfoque de gestión de los procesos que se basa en realizar únicamente aquello que sea preciso para facilitar al cliente justamente lo que desee, en la cantidad que desee y del modo exacto en el cual lo desea”. A través del LM se obtienen productos y servicios con rapidez y a un coste reducido, puesto que se evita desarrollar cualquier actividad innecesaria durante todo lo que se denomina “flujo de valor” de tales productos y servicios, es decir, teniendo en cuenta todo el flujo de actividades, desde que se planifica y se plantea un producto (en el caso que nos ocupa, una traducción) y pasando por las operaciones de realización y la entrega final a satisfacción del cliente.

Actualmente, las empresas en general se dejan guiar conscientemente por las teorías básicas del Sistema de Planificación y Control (SPCO), el cual facilita información para que se coordinen las actividades internas con los proveedores y la comunicación con los clientes. Y es aquí donde se puede observar la gran relación existente entre los sistemas de gestión y las diferentes teorías de producción, así como la particular relación que guardan, en particular, con los sistemas de gestión de proyectos de traducción.

6-PROGRAMAS DE GESTIÓN EN PROYECTOS DE TRADUCCIÓN

Como ya se ha mencionado, el presente estudio se centra en la gestión de proyectos de traducción desde una perspectiva tecnológica y, en primer lugar, aunque el software predilecto del presente estudio es PLUNET, se tratará de analizar las distintas herramientas informáticas de gran utilidad para gestionar dichos proyectos.

La mencionada gestión persigue controlar todo el proceso de un proyecto de traducción (desde la recepción del encargo hasta la entrega final de este y su posterior facturación, si se contemplase dicha opción). El uso de dichas herramientas es fundamental, sobre todo en proyectos que engloban muchas tareas, hasta tal punto que el éxito de la empresa y del proyecto depende, en gran medida, de la buena gestión del mismo. Es un hecho que las tecnologías buscan automatizar tareas tediosas, lo que permite al traductor humano centrarse en otras de mayor complejidad, aumentar la productividad y reducir costes, entre otras. Por consiguiente, se tratará de describir posteriormente las diferentes alternativas tecnológicas que un buen gestor podría utilizar en su día a día para alcanzar las metas que se persigue en una buena gestión de proyectos y de las tecnologías.

La combinación de la informática y las tecnologías con la gestión de proyectos de traducción es fundamental para conseguir una administración correcta de los mismos, puesto que permite la automatización de las tareas, el ahorro de costes y el aumento de la productividad. Esta idea se sustenta en estudios complementarios realizados por Torrejón en los que se menciona que la «automatización es la clave de estos sistemas, y el ahorro consiguiente en el trabajo manual de los gestores de proyectos constituye el gran reclamo comercial para su adquisición» (Torrejón, 2015: 562). Por ello, en los últimos años se están implementando multitud de tecnologías que constituyen una ayuda diaria en el trabajo del traductor y de las empresas, quienes utilizan cada vez más diferentes sistemas para gestionar un proyecto de traducción.

Esta integración de tecnologías es clave para la gestión de proyectos de traducción y localización, con que los sistemas de gestión de traducción (TMS o Translation Management Systems en inglés) han ido adquiriendo una relevancia estratégica como arsenal con el que cuentan las empresas de servicios lingüísticos para afrontar el desafío. De lo que se trata es de ir hacia una integración total en la que los sistemas de gestión de traducción sean el cuadro de mando del gestor de proyectos. (Torrejón, 2015: 561-562)

Siguiendo las palabras de Torrejón y partiendo de que la gestión de proyectos de traducción y las tecnologías van de la mano, se entiende que es conveniente familiarizarse con los diferentes sistemas de gestión de traducción.

Existen multitud de herramientas centradas en la gestión de proyectos, aunque únicamente se describirán con brevedad tres de estas por su gran repercusión y porque ofrecen, cada una por separado y en su conjunto, las características generales que se deben tener en consideración para este tipo de software: la computación en la nube y el diagrama de Gantt. Más adelante, se analiza el sistema PLUNET de un modo más extenso.

Cuando se habla de la nube en el contexto de las tecnologías, se hace referencia a un espacio de almacenamiento y procesamiento de datos y archivos, los cuales se ubican en la red, que surgió con el desarrollo de la Web 2.0. Mediante dicha red, cualquier usuario puede acceder a esta información a través de cualquier dispositivo o desde cualquier ubicación. Tras su desarrollo, la navegación por Internet a través de la nube recibió el nombre de “computación en la nube”. De conformidad con Joyanes (2012), que cita al National Institute of Standards and Technology (NIST) y su Information Technology Laboratory, la computación en la nube se puede definir como:

Un modelo que permite el acceso bajo demanda a través de la Red a un conjunto compartido de recursos de computación configurables (redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que se pueden aprovisionar rápidamente con el mínimo esfuerzo de gestión o interacción del proveedor del servicio. (Joyanes, 2012: 93)

Esta nube es, por consiguiente, un espacio donde se puede almacenar todo tipo de información y cuyas características lo convierten en un recurso muy útil para la gestión en general.

Según el NIST (Joyanes, 2012: 93-94), las características esenciales de la computación en la nube son las que siguen:

- Autoservicio bajo demanda. Los usuarios de la nube son los que deciden unilateralmente el tiempo y la cantidad de almacenamiento que se utiliza en la red de conformidad a sus necesidades. Es decir, no se requiere ningún tipo de interacción humana con el proveedor del servicio.
- Acceso ubicuo a la red. Se puede acceder a toda la información independientemente de la localización del usuario o del dispositivo que se utilice (teléfonos móviles, ordenadores portátiles, tabletas, etc.).
- Distribución de recursos sin tener en consideración la posición. Los recursos del proveedor se pueden agrupar para servir a múltiples consumidores mediante un modelo multidistribuido con diferentes recursos físicos y virtuales que se asignan o reasignan de un modo dinámico según la demanda del consumidor. El cliente ni sabe ni tiene por qué saber en qué lugar están los recursos exactamente, por lo que existe una sensación de

independencia de la posición. Algunos de estos recursos incluyen almacenamiento, procesamiento, memoria, ancho de banda de la red y máquinas virtuales.

- Elasticidad rápida. Sus características de aprovisionamiento son ilimitadas y pueden adquirirse en cualquier cantidad o momento de forma rápida, sin necesidad de cargas de alta duración.
- Servicio medido. Son los sistemas de la nube los que controlan y optimizan el uso de los recursos de un modo automático, por lo que se permite su seguimiento y la notificación, de modo que favorece la transparencia para el proveedor y para el consumidor.

Igualmente, además de los beneficios que indica Joyanes (2012), la computación en la nube ofrece un entorno de trabajo colaborativo que apenas supone costes y riesgos para la empresa, no es necesaria una gran inversión para su implementación y mantenimiento y no se expone a una posible pérdida de los datos, ya que siempre se dispondrá de una copia de seguridad en la nube. Por último, la computación en la nube también contribuye al uso eficiente de la energía, ya que sus servidores casi no necesitan consumir energía. La nube, con todos sus beneficios, es uno de los recursos que aprovecha PLUNET.

Otro de las características en gestión de proyectos más extendida es el diagrama de Gantt. Se trata de una herramienta gráfica y visual que se utiliza en la gestión de proyectos de cualquier ámbito y, por lo tanto, también tiene posibilidades de aplicación a la gestión de proyectos de traducción. De forma paralela, cabe destacar que existen otros sistemas que se utilizan para gestionar todo tipo de proyectos como son los gráficos PERT y CP, que eliminan algunas de las limitaciones del diagrama de Gantt. No obstante, se describirá brevemente este sistema por uno de los métodos más extendidos en el sector de la gestión de proyectos de traducción profesional, aunque no sea el principal que aplica el sistema que se analiza en la presente investigación.

El diagrama de Gantt se basa en una gráfica con un eje de abscisas u horizontal, el cual representa el tiempo, y uno de ordenadas o vertical que muestra las actividades que se emplean para planificar y programar tareas de manera eficiente a lo largo de un periodo determinado. Las barras horizontales marcan el desarrollo de las tareas en el tiempo, su duración y su secuencia. Estas barras se ordenan por tareas en secuencias de tiempo concretas que permiten llevar a cabo un seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto, de modo que se ofrece una visión general de las fechas previstas de inicio y fin del proyecto, de cada una de las tareas, de su duración y de su distribución. De este modo, al llevar un control de los plazos, las tareas se podrían reorientar en caso de ser necesario.

De esta forma, tal y como explica OBS Business School (2013: 7): «las acciones entre sí quedan vinculadas por su posición en el cronograma: por ejemplo, el inicio de una tarea que depende de la conclusión de una acción previa se verá representada con un enlace del tipo fin-inicio». Es decir, la realización de una actividad está supeditada a la consecución de la anterior. Del mismo modo, esto no significa que únicamente se comience una tarea una vez terminada la anterior, sino que también hay algunas que se realizan de forma simultánea, lo cual también queda reflejado en el diagrama.

Esta herramienta puede resultar verdaderamente útil a la hora de gestionar proyectos y planes de acción, establecer procesos de mejora y resolver problemas. Según se indica, aunque se trata de un sistema más eficiente en proyectos de pequeños y, por lo tanto, que se usa mayoritariamente en las PYMES, también podría utilizarse en proyectos de mayores, siempre y cuando se dividan en tareas más simples:

Se puede utilizar para planificar cualquier tipo de proceso simple, a ser posible de menos de veinticinco tareas, y que esté definido temporalmente. En ocasiones, sin embargo, se emplea para fragmentar proyectos grandes y complejos en diferentes partes compuestas de tareas más pequeñas organizadas en el tiempo. (OBS, 2013: 8)

Por este motivo, resulta evidente que esta es una herramienta que se usa frecuentemente entre los gestores de proyectos, puesto que la mayoría de las empresas del sector son de pequeñas dimensiones. Así lo indica un informe de investigación elaborado por diversos investigadores:

Las empresas de nuestro estudio son en su mayoría microempresas (61,8 %) y pequeñas empresas (23,6 %). Las medianas empresas constituyen el 3,6 %. Estos datos concuerdan con los del reciente estudio de Rico y García Aragón (2016) donde aproximadamente el 68 % son empresas de hasta 10 empleados y el 4 % son empresas de más de 50 empleados. (Torres-Hostench, O., Presas, M. y Cid-Leal, P., 2016: 8)

Por lo tanto, cabe tener en cuenta que el diagrama de Gantt es preferible para pequeños proyectos. En PYMES, el volumen de trabajo y los encargos serán de menores dimensiones que los que reciben las grandes empresas y, en consecuencia, el diagrama de Gantt es muy útil para gestionar sus proyectos de traducción. Además, su sencillez, facilidad de uso y bajo coste lo convierte en una herramienta ideal para empresas con poco presupuesto y plantillas reducidas.

7-PLUNET

De conformidad con el mismo sistema PLUNET (2013): «PLUNET is a management system for LSPs and translation departments in enterprises, government agencies, and institutions». Como ya se ha establecido, este es un programa que se emplea para la gestión de proyectos, principalmente de traducción, la interfaz del cual se presenta en alemán con su traducción en inglés (aunque empieza a presentar traducciones en distintas lenguas, como el español). De hecho, de conformidad con un estudio realizado por Protomos (2017), que realiza análisis de preferencias de uso entre distintas empresas, PLUNET es el sistema de gestión de proyectos más extendido.

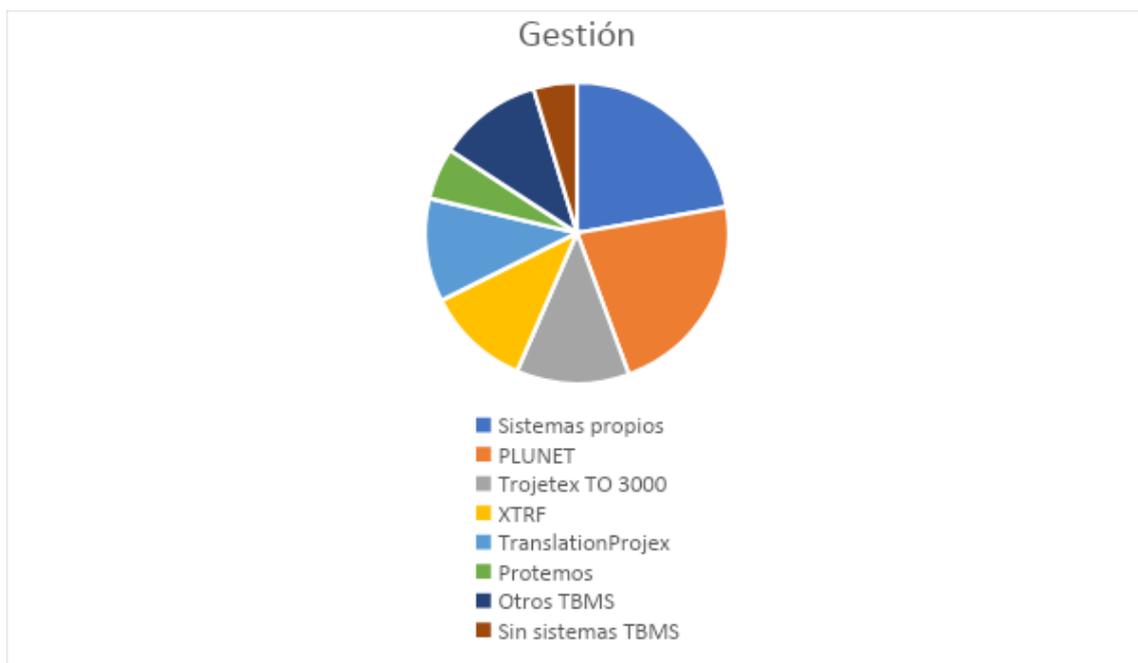


Ilustración 3. Porcentaje de programas de gestión de proyectos para la traducción. (Fuente: Protomos, 2018)

Existen diversos tipos de clientes y usuarios que obtienen beneficios de las prestaciones que proporciona PLUNET, como las agencias de traducción, los departamentos y proveedores de servicios lingüísticos, así como algunas organizaciones y ONGs. Además, según establece el Director General de ventas de PLUNET, Bastian Enners, a causa de la expansión del software, su uso también ha llegado a cubrir muchos proyectos de interpretación:

Intuitive use and practical functions are among the top priorities of the ongoing development efforts at PLUNET; the features for the management of conference interpreting projects were developed in close communication with our customers to allow PLUNET to grow into an essential component of every-day project work. The system allows the assignment of several interpreters to individual projects, checking their availability and skill sets. (Enners, 2013)

Por consiguiente, en lo que respecta a la gestión de proyectos de interpretación, algunas de las posibilidades que presenta PLUNET son la asignación de un único proyecto a varios intérpretes, la comprobación de la disponibilidad y capacidades de los profesionales, etc. También permite establecer fácilmente la ubicación en la que tiene lugar del evento y las horas de trabajo. De esta forma, PLUNET es, efectivamente, un programa muy interesante, ya que permite gestionar proyectos de ambos campos de la traducción. En definitiva, las empresas de este sector, que habitualmente facilitan ambos servicios, podrían emplear este mismo programa para todo:

PLUNET is the only translation management system on the market to support both translation and interpreting services with complete efficiency. Daily project work becomes a lot easier, as PLUNET allows the definition of separate company codes for individual business areas, which means that all tasks can be processed with one single system, eliminating the need for 'system hopping'¹⁷. (Mayr, 2013)

La importancia y la utilidad del sistema PLUNET emana de que es un software que abarca todo el proceso de gestión operativa: comprende desde la solicitud de encargo inicial por parte del cliente hasta su entrega final al mismo. Además, permite almacenar en una base de datos toda la información relativa a los proveedores, traductores en plantilla o autónomos, revisores, maquetadores, idiomas de origen y de destino, presupuestos, facturas, currículums, programas o equipos de los que disponen los distintos trabajadores, etc. Igualmente, es un sistema que unifica de manera eficiente y fiable la información de la empresa para que todos los miembros de la plantilla con permisos de acceso puedan consultar en cualquier momento todos los datos. Por este motivo, PLUNET es una herramienta tan útil para gestionar los proyectos de traducción, que puede resultar en un aumento de la productividad y en un gran ahorro de tiempo. Así lo explica Arevalillo (2015: 209): «La empresa Hermes Traducciones y Servicios Lingüísticos nos ha hecho saber que el uso de un programa de este tipo, tras su curva de aprendizaje, puede reducir el tiempo de gestión hasta un 30 % o incluso un poco más». En el caso práctico se observa que esta estimación es correcta.

PLUNET es un sistema de gestión, a primera vista, intuitivo y fácil de usar, que abarca los procesos de traducción y negocios desde el inicio hasta el final, incluyendo la planificación, los procesos y el control de calidad. Es capaz de adaptarse a todo tipo de requisitos: ya sea un proyecto corto con unos plazos de entrega muy ajustados o un proyecto más extenso con gran margen de tiempo, PLUNET es capaz de manejar ambos. También ofrece soluciones para cualquier tipo de flujo de trabajo, así que puede desenvolverse en procesos que incluyan un equipo externo a la empresa, interno o ambos. Es decir, se trata de un software con gran flexibilidad para adaptarse a todo tipo de gestiones. Otro aspecto muy importante por el que

destaca es su interoperabilidad, ya que es compatible con muchos otros programas como pueden ser las herramientas TAO o herramientas financieras. Por todas estas razones, PLUNET es un programa esencial a la hora de mejorar y expandir el negocio. Así lo han confirmado muchos altos cargos de diferentes empresas como tis.RO, Merck KGaA, nlg, aLanguageBank, Interpro, Netwire, entre otras, que aseguran que PLUNET les ha ayudado a hacerse notables dentro del mercado y aumentar la calidad de su servicio.

No obstante, este programa no cubre todos los aspectos de la gestión de proyectos de traducción, especialmente si estamos ante proyectos de gran complejidad. Por ello, tal y como explica Gil (2003) y ratifica Arevalillo, es recomendable combinar el uso de programas es este tipo (como PLUNET, aunque este apareciese posteriormente) con sistemas de gestión de rendimiento (SGR) de forma que se puedan controlar también aspectos como la productividad y la calidad:

El uso combinado del sistema central de gestión de proyectos PLUNET y nuestro sistema propio de gestión del rendimiento (SGR) nos permite controlar en todo momento el estado de nuestros procesos de calidad y de flujo de trabajo. Nuestros más de 150 indicadores de procesos nos permiten tomar con suma rapidez cuantas decisiones sean necesarias para mejorar el funcionamiento operativo de nuestra empresa y obtener la flexibilidad necesaria para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes y del sector, además de dotarnos de un sólido y activo sistema de inteligencia empresarial fundamental para el éxito de nuestros proyectos y la satisfacción de nuestros clientes. (Arevalillo, 2015: 275)

Tras describir las características más importantes de esta herramienta, a continuación, se detalla su funcionamiento paso por paso. Estos se ofrecen en la sección “Dashboard” según el estado (indicado entre paréntesis) del proceso en que se encuentre el proyecto. Las siguientes etapas se explican desde un contexto de la relación que opera entre el gestor del proyecto y el trabajador (interno o externo) responsable de cubrir la tarea contenida en el encargo (MCIS, 2018):

1. Aceptación del encargo (*Requested*): Después de que el gestor reciba un proyecto por parte de un cliente, el primero deberá contactar un trabajador para preguntarle por su disponibilidad y sus tarifas, o los datos que considere relevantes. Posteriormente, le enviará un correo con los detalles de este, es decir, con el número de palabras, la fecha de entrega y la información que considere relevante para que realizar un trabajo adecuado. Así, el trabajador podrá aceptar o rechazar el encargo. Para ello, tendrá que iniciar sesión con su cuenta para ver los documentos y responder al gestor.

2. Asignación de las tareas (*Assigned - waiting*): Una vez aceptado el proyecto propuesto, el gestor podrá asignarle las tareas que considere para que pueda empezar a trabajar. Recibirá un correo electrónico con todos los detalles y cuyo asunto será el número de referencia del pedido. En el correo también se solicita que inicie sesión en PLUNET BusinessManager para descargar todos los archivos necesarios para completar el trabajo que se le haya asignado. Si se da el caso de que el proyecto tiene varias fases, aquellos que tengan asignadas tareas posteriores a la que está en proceso aparecerán en estado de espera.
3. Realización del encargo (*In progress*): Al hacer clic en el número del encargo, se abrirá automáticamente una vista general del trabajo. Ahí podrá ver la fecha de entrega y las instrucciones del encargo. También podrá descargar los archivos de origen al clicar en "Source folder" dentro de la sección «Source data».
4. Entrega del documento final (*Delivered*): Una vez terminado, el encargado de la tarea deberá enviárselo de vuelta al gestor del proyecto. Para ello, deberá subir los documentos completados clicando en "Search", seguidamente en "Upload" y, de este modo, los datos se guardarán en la carpeta de destino. Finalmente, deberá clicar en "Send delivery" para enviárselo al gestor. Además, junto con la entrega, podrá añadir los comentarios que considere relevantes.
5. Realización de facturas (*Approved – please create invoice*): Una vez que el gestor reciba el trabajo y lo apruebe, procederá a realizar el proceso de facturación.

8-CASO PRÁCTICO

Como se ha comentado con anterioridad, la principal idea de este proyecto es poner en funcionamiento todos los conceptos aprendidos durante la fase de investigación del mismo. Así, surgió la posibilidad de implantar un sistema de gestión de proyectos, PLUNET, en una empresa de traducción real de Madrid, AltaLingua.

El primer paso antes de llevar a cabo la implantación del sistema es llevar a cabo una investigación de cómo era la gestión anterior de empresa con el fin de percibir sus puntos fuertes y débiles en la gestión real de proyectos de traducción.

El siguiente punto será la fase de implementación del sistema, y observar en qué puntos puede mejorar o empeorar la gestión con respecto al sistema anterior.

8.1-ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

AltaLingua es una empresa de servicios lingüísticos situada en Madrid. Se trata de una empresa de referencia en el sector de la traducción e interpretación que realiza servicios lingüísticos a todos los idiomas para más de 500 clientes en todo el mundo. Cuenta con traductores e intérpretes jurados y nativos, licenciados y formados en distintas disciplinas que garantizan una traducción idónea para cada texto y para cada cliente. En cada trabajo, uno de los valores autoimpuestos es respetar la voluntad e intención del autor.

AltaLingua cuenta con sistemas de Gestión de Calidad según las Normas ISO 9001:2015 y UNE-EN ISO 17100:2015, que es la norma europea de calidad específica para servicios de traducción, que abarca el proceso central de la traducción, así como todos los demás aspectos relacionados con la prestación del servicio, incluidos el aseguramiento de la calidad y la trazabilidad.

Entendemos que una virtud clave en las empresas de este estilo es que no se necesita un emplazamiento físico para desarrollar este tipo de negocios, puesto que se puede ser fuerte en el mercado y alcanzar un gran volumen de ventas mediante una gestión online. No obstante, desde 2013, se encuentra situada en un emplazamiento clave dentro de la ciudad (a lado de la Gran Vía), por lo que resulta ideal para atender y gestionar servicios a clientes particulares o a representantes de empresas in situ, de modo que amplía su mercado al facilitar el trato cara a cara con el cliente y proporciona una imagen de cercanía.

La misión de una empresa, según Navarro Lévano (2001) indica la manera de cómo una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades en la dirección de la misma e identifica las prioridades de una organización, junto con aquellos mercados a los que se dirige, los clientes a los que está enfocada y los servicios que ofrece. Por lo tanto, acorde a estas ideas, AltaLingua se encarga de ofrecer servicios de traducción e interpretación en todas las lenguas y en todos los campos del conocimiento, todo ello enfocado a particulares o empresas.

Una de las características clave a la hora de llevar a cabo un análisis de empresa es el concepto de visión, el cual, según Fleitman Jack (2000) en su libro *Negocios Exitosos*, se define como: “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, es decir, define y describe la situación futura que desea tener la organización. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. De conformidad con dicha definición, se puede establecer que la visión de AltaLingua, en primer lugar, es establecerse como una agencia de servicios lingüísticos líder y referente del sector con capacidad para adaptar soluciones y anticiparse a los cambios que se están produciendo en los mercados, gracias al auge de las comunicaciones y a la multiplicidad idiomática y cultural, así como a las novedades en la industria de la lengua.

Otro de los aspectos fundamentales dentro del presente análisis es la evaluación de los valores de la organización que pueden hacer diferenciarse a AltaLingua del resto de sus competidores y dotar de un valor añadido a todos sus servicios. Dentro de estos valores, los aspectos más importantes y establecidos por Altalingua son: brindar una calidad superior en servicios lingüísticos, de modo que se comprometa con el entorno, los clientes, los trabajadores y los colaboradores, gracias a pilares como la orientación al cliente, la responsabilidad social corporativa, la innovación tecnológica y la mejora continua hacia la excelencia como forma de trabajar.

8.2-SISTEMA DE GESTIÓN ANTERIOR

Hasta septiembre de 2016, AltaLingua era una PYME con un personal en plantilla de 18 personas físicamente situadas en la oficina, con un catálogo de colaboradores externos que supera los 300. Dentro de este personal in situ, contaba con 3 personas responsables del apartado de gestión de proyectos.

Anteriormente, la gestión de proyectos se llevaba a cabo mediante un servidor local (sin acceso a la nube) con un sistema de carpetas básico operado por el sistema operativo Windows y respaldado con una agenda física en papel que marcaba los *deadlines*, tanto en fecha como en hora.

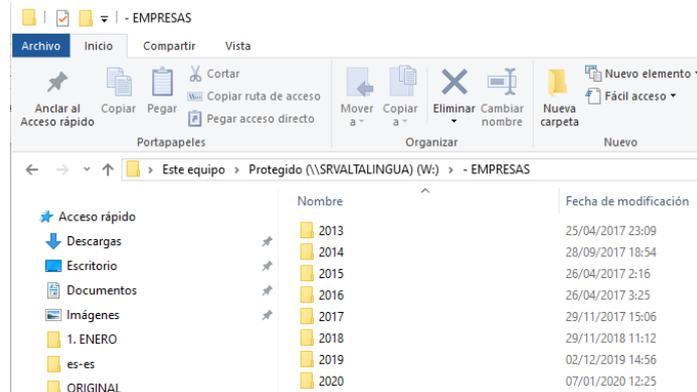


Imagen 1: distribución por carpetas (Fuente: elaboración propia)

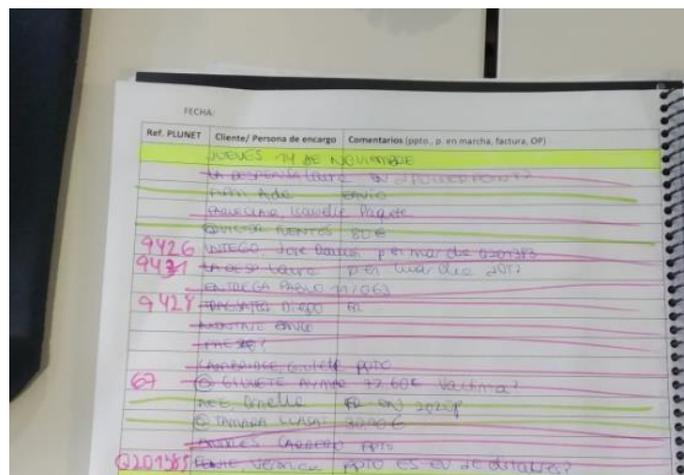


Imagen 2: Agenda física (Fuente: AltaLingua)

El sistema de subcarpetas se componía de una diferenciación principal entre clientes Empresa y Clientes Particular. A su vez, cada uno se subdividía en meses y semanas y, a su vez, en encargos concretos, en los cuales se adjuntaban las especificaciones del cliente, el tipo de traducción (ordinaria o jurada), el campo en el que se engloba la traducción y los datos básicos con las especificaciones que pudiese establecer el cliente (no traducir un término concreto, salvaguardar la estructura de oraciones, etc.). Del mismo modo, la gestora debía consultar un documento informático externo en forma de base de datos .xlsx para consultar sus traductores externos, junto con su combinación de lenguas y sus datos particulares.

Igualmente, la fecha y la hora de entrega debían plasmarse de un modo físico en las agendas destinadas para ello. Resultaba un método muy visual, aunque nada tecnológico de conformidad con las pautas que se requieren hoy en día en los mercados para ser una empresa fuerte en el sector.

Este método requería que el personal de gestión de proyectos necesitase tres herramientas distintas para llevar a cabo su tarea correctamente: un sistema de correo electrónico para ponerse en contacto con clientes, un ordenador con sistema de carpetas básico para ordenar sus encargos y una agenda para controlar la magnitud tiempo dentro de estos encargos. Resulta evidente que, si se busca la automatización de tareas, diversificar cada una de ellas en sistemas separados puede resultar contraproducente en la gestión de proyectos.

Consiguientemente, el antiguo personal de traducción ha declarado en más de una ocasión que, además de emplear una media de 20 minutos diarios por encargo/cliente, debían emplear toda una jornada de trabajo a final de mes (8 horas), e incluso horas extras, para realizar una correcta facturación de todos los encargos gestionados a lo largo de 30 días (de media, AltaLingua cuenta con 150 encargos mensuales de 50 clientes distintos, y las gestoras establecieron una media de 30 minutos para elaborar una factura por encargo/cliente).

De este modo, se pueden establecer una serie de ventajas que presentaba el sistema anterior:

- El sistema de carpetas era muy básico y muy fácilmente navegable.
- Los encargos se podrían personalizar y eran más versátiles: letra pequeña, cláusulas especiales, colores... etc.
- Muy útil para proyectos pequeños entregables el mismo día de la toma de contacto con el cliente.

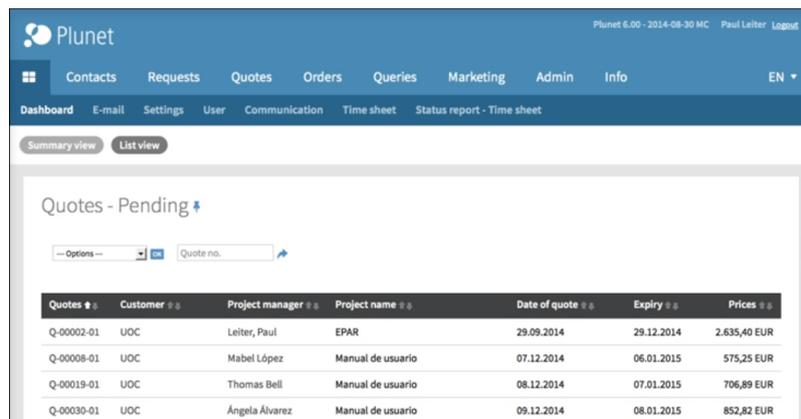
En cambio, existían grandes desventajas:

- Gran variedad de herramientas distintas para realizar la gestión.
- Poca automatización de procesos para la concatenación de tareas.
- Alto grado de atención en módulos diferentes que pueden ocasionar errores y pérdida de información.
- Requerimiento de presencia física en el lugar en el que se encuentran los elementos físicos.
- Lentitud a la hora de gestionar el proyecto con el cliente y, sobre todo, a la hora de elaborar las facturas finales.

Se puede establecer que el sistema anterior, aunque cumple con la idea “lento pero seguro”, no se adecua a las exigencias de un mercado tecnológico del siglo XXI ni se puede decir que sea adecuado para competir con el resto de empresas del sector. Además, no resulta eficiente si se entiende que el tiempo es dinero. Por consiguiente, la empresa hizo un gran esfuerzo económico (la licencia de PLUNET tiene un valor de 12.000 euros + 2.000 de actualizaciones anuales), para posicionarse como una empresa potente en el contexto de los servicios lingüísticos en España al intentar mejorar su sistema de gestión.

8.3-IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA PLUNET

Durante la segunda fase del proceso, se llevó a cabo la implantación de dicho software en la oficina de AltaLingua. De este modo, durante los siguientes apartados se podrá observar cómo ha repercutido dicha instalación y qué cambios se han producido dentro de la empresa en el apartado de gestión de proyectos.



| Quotes | Customer | Project manager | Project name | Date of quote | Expiry | Prices |
|------------|----------|-----------------|-------------------|---------------|------------|--------------|
| Q-00002-01 | UOC | Leiter, Paul | EPAR | 29.09.2014 | 29.12.2014 | 2.635,40 EUR |
| Q-00008-01 | UOC | Mabel López | Manual de usuario | 07.12.2014 | 06.01.2015 | 575,25 EUR |
| Q-00019-01 | UOC | Thomas Bell | Manual de usuario | 08.12.2014 | 07.01.2015 | 706,89 EUR |
| Q-00030-01 | UOC | Ángela Álvarez | Manual de usuario | 09.12.2014 | 08.01.2015 | 852,82 EUR |

Imagen 3: Página de inicio de PLUNET (Fuente: AltaLingua)

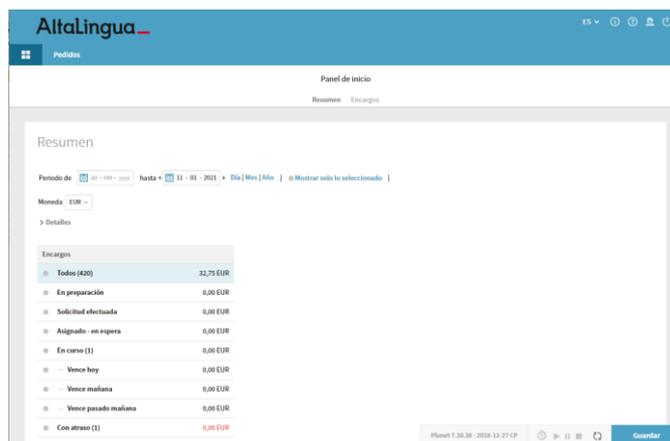


Imagen 4: Página de inicio para los traductores de PLUNET (Fuente: AltaLingua)

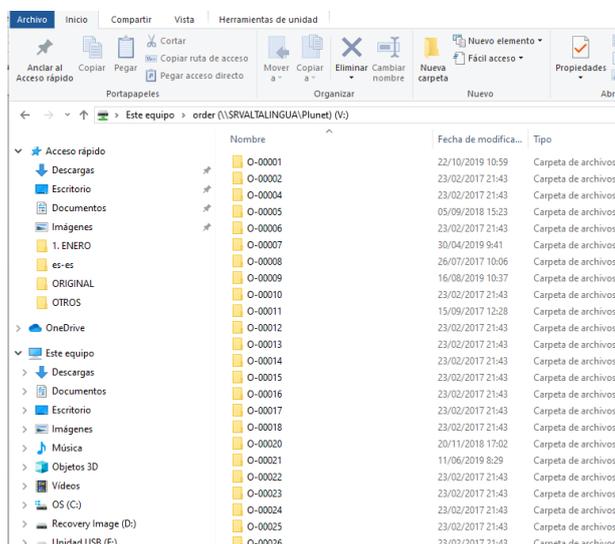


Imagen 5: Sistema de ordenación de carpetas actual con PLUNET (Fuente: AltaLingua)

Una vez el personal de gestión recibió la formación pertinente con respecto al sistema PLUNET (descrito en el apartado centrado en el software), así como el personal traductor, a los cuales se les ofreció un usuario y una contraseña para llevar a cabo sus encargos desde el mismo programa, únicamente fue cuestión de acostumbrarse a la nueva interfaz y a los pasos a seguir marcados por la herramienta.

El personal gestor valoró muy positivamente su implantación, puesto que esta herramienta aunaba las tres mencionadas anteriormente, ya que un gran porcentaje de las empresas, el 74 % según los datos de la empresa, emplea esta herramienta, por lo que el hecho de ponerse en contacto mediante correo con el cliente para establecer el encargo, las tareas intermedias

(contacto con el traductor/intérprete, establecer pautas, marcar plazos, etc.) y el final proceso de facturación queda todo en una misma herramienta y se lleva a cabo de un modo totalmente automatizado si se establecen los parámetros. Bien es cierto que el personal de gestión de proyectos declara que puede ser muy útil y detallado para proyectos de gran magnitud, estables y a largo plazo, puesto que su complejidad de campos ayudaba a ajustar más detalladamente las particularidades del proyecto, pero relatan que en proyectos cortos puede resultar poco útil y lento por la gran cantidad de información que es necesario completar dentro del sistema.

Del mismo modo, destacan la potencia del sistema y su gran automatización una vez se completan los campos con las empresas involucradas, lo que facilita la elaboración de presupuestos. También permite crear una base de datos de colaboradores internos, por lo que se puede prescindir de la lista externa y todo queda incluido en un mismo software.

A partir de una entrevista personal con cada miembro, el personal de gestión destaca, por encima de todo, la facilidad para elaborar facturas finales, ya que la automatización de todo el proceso del encargo de traducción facilita que la factura se elabore de un modo inmediato y sin pérdidas de jornadas laborales, lo que incrementa su productividad en las últimas jornadas de un mes.

En definitiva, el sistema presenta grandes ventajas dentro de la empresa:

- Aunar las distintas tareas en un encargo de traducción en un mismo sistema.
- Automatización de procesos.
- No dependencia de herramientas físicas y/o facilidad para trabajar telemáticamente (PLUNET funciona en la nube).
- Mayor puntualidad a la hora de establecer plazos y estar pendiente de ellos.
- Es una herramienta ágil para las facturas y muy detallada con gran variedad de campos.
- Diversificación de tareas (antes, las 3 personas realizaban todos los pasos de la gestión; actualmente solo 2 se centran en PLUNET/Empresas y la tercera puede atender clientes Particulares físicos o que se pongan en contacto por correo).
- La herramienta también incluye un apartado de marketing y calidad, muy útil para las PYMES para mejorar dentro del mercado.

No obstante, existen unas pocas desventajas con respecto al sistema anterior.

- Su precio elevado para una PYME.

- Su gran variedad de campos puede lastrar y hacer complejo y lento el desarrollo de un proyecto, sobre todo en proyectos pequeños.
- No es una herramienta de contabilidad por lo que los problemas al respecto son difíciles de resolver.
- No presenta la flexibilidad que suponía un sistema más básico (letra pequeña, cláusulas especiales, colores, etc.)

9-CONCLUSIONES

Resulta evidente que una gestión correcta y eficaz es un elemento imprescindible en todos los sectores productivos dentro de cualquier mercado, y eso incluye a la traducción. Actualmente, la actividad de la traducción profesional no se puede concebir sin una gestión de buen nivel con respecto a sus proyectos y, del mismo modo, esta no sería posible sin la implementación de nuevos avances en la informática y las tecnologías. La gestión profesionalizada y la incorporación de las tecnologías, obviamente, han supuesto un gran cambio tanto para las empresas como para los traductores y gestores, quienes han tenido que adaptarse y reorganizar sus perfiles profesionales. En este caso concreto, si se menciona un cambio, se hace desde un punto de vista totalmente positivo que ha presentado infinidad de nuevas posibilidades. En la actualidad, los mercados son más productivos, llevan a cabo las mismas tareas con un gesto en esfuerzo y en costes mucho menor, tienen acceso al trabajo colaborativo y se pueden gestionar unos volúmenes de trabajo mucho mayores, entre otras ventajas. En definitiva, se han presentado sinergias interempresariales e interpersonales en un mercado internacional que únicamente se puede entender con estas nuevas tecnologías.

En el caso práctico descrito en el presente estudio, parece claro que la implantación de una herramienta de traducción facilita y, sobre todo, automatiza las tareas de gestión de proyectos, lo que repercute en una mayor productividad y en posicionar a una empresa dentro de un mercado cada vez más salvaje y competitivo.

Por lo tanto, el posicionamiento presentado resulta evidente: las tecnologías son una realidad en la actualidad de la traducción profesional y, en consecuencia, de la gestión de proyectos y esta influencia seguirá creciendo. Por este motivo, es de principal importancia que las empresas del sector sean conscientes de este cambio de paradigma para no quedarse atrás y empiecen a formarse teniendo muy presentes estos dos componentes que debería integrar el perfil profesional de un traductor en el siglo XXI: la gestión de proyectos y la incorporación de las nuevas tecnologías en su labor cotidiana.

10-BIBLIOGRAFÍA

Andonegi, JM; Martí, FA; Ibon, E (2005): *Evolución histórica de los sistemas ERP de la gestión de materiales a la empresa digital*. Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 12, mayo 2005 págs. 61-72

Arevalillo, J. J. (2015). *Gestión de proyectos, control de calidad y categorización de errores a partir del proceso de revisión* (tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga.

Arjonilla Domínguez, Sixto Jesús (2007): *La gestión de los sistemas de información en la empresa*. Ed Pirámide.

Fleitman Jack (2000): *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.

Fraguela, JA; Carral, L; Iglesias, G; Rodríguez, MJ (2011): *la integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial*.

Gil, J. (2003). *The Impact of a Performance Management System on a Translation Company. Hermes Traducciones' Case Study* (tesis de maestría). Universidad de Bath, Bath.

Joyanes, L. (2012). Computación en la nube. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*. Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca.

Mayr, J. (2013). Plunet Management Software for Interpreting Projects at GFT Group. *Plunet*. Recuperado de <https://tinyurl.com/y5wpcwmh> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

MCIS. (2018). Plunet Business Manager Freelancer Login Manual. *Plunet-ResourceTutorial*. Recuperado de <https://tinyurl.com/y48dbh7l> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

NIST. (s.f.). [página web]. Recuperado de <https://www.nist.gov/> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

OBS. (2013). *Diagramas de Gantt: utilidad, aplicaciones y comparativa de software*. Recuperado de <https://recursos-project-management.obs-edu.com/descargate-nuestra-guia-gratuita-diagrama-de-gantt> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

Plunet (2013). *Plunet Brochure*. Recuperado de <http://www.meta-net.eu/events/meta-forum-2013/posters/plunet.pdf> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

Plunet. (s.f.). [Página web]. Recuperado de <https://www.plunet.com/en/> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

Protemos (2017). *Research: business management systems for translation agencies*. Recuperado de <https://protemos.com/blog/research-business-management-systems-for-translation-agencies.html> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

Samson, R. (2013). El aprendizaje de las herramientas informáticas en la formación del traductor. *Revista Tradumàtica. Tecnologies de La Traducció*, 11, 247-256. Recuperado de <https://tinyurl.com/hgrn4g4> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

Torrejón, E. (2015). La integración de tecnologías de la traducción: ¿bendición o maldición? *Revista Tradumàtica. Tecnologies de La Traducció*, 13, 561-570. Recuperado de

<https://revistes.uab.cat/tradumatica/article/view/n13-torrejon> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

Torres-Hostench, O., Presas, M. y Cid-Leal, P. (2016). El uso de traducción automática y posesión en las empresas de servicios lingüísticos españolas. *Informe de investigación ProjectA 2015*. Recuperado de <https://tinyurl.com/y3mwmr52> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].

WordFactor. (s.f.). [Página web]. Recuperado de <https://wordfactor.com/plunet-un-aliado-eficiente-para-los-verdaderos-profesionales-de-la-traducccion/> [Consulta: 30 de diciembre, 2019].