

Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias Económicas - Escuela de Graduados



Escuela de
Graduados
FCE · UNC

Maestría en Dirección de Negocios

Trabajo Final

“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE CIAMPAGNA S.A.”

Autor: Guillermo José Ciampagna

-2020-



Administración estratégica de Ciampagna S.A. by Guillermo José Ciampagna is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

“ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE CIAMPAGNA S.A.”

Guillermo José Ciampagna

Dedicatoria

Desde mis 18 años comencé a trabajar en la empresa Ciampagna & Asociados S.A.; hoy, le agradezco y dedico este trabajo a su fundador José Ciampagna. Orgulloso por lo que ha logrado con ella desde el primer día, quien ha sido conmigo formador, ejemplo, guía, Norte, maestro y padre.

En lo profesional, a mis principales formadores: profesores y maestros; a mis guías en la empresa desde mis comienzos, a mis pasados y actuales compañeros de trabajo y a Raúl Barroso quien ha tomado la dedicación de revisar, corregir y apoyarme en este documento.

Sin poder dejar de agradecer el apoyo constante en lo personal de mi madre, ejemplo de liderazgo; de mi hermano, ejemplo de perseverancia; mis abuelos, ejemplos de trabajo; mi tía ejemplo de dedicación.

Por último, a mi compañía, soporte ayer, hoy y siempre; mi amor, esposa y madre de mis amados hijos.

¡Gracias!

Resumen

En el presente trabajo final de la maestría en dirección de negocios, se desarrolla un modelo de administración estratégica en la empresa Ciampagna & Asociados S.A., radicada en la ciudad argentina de Córdoba y especializada en brindar a organizaciones públicas y privadas soluciones basadas en la tecnología de la información denominada Sistemas de Información Geográfica (SIG) .

Luego de presentar los antecedentes, objetivos y el planteamiento del problema en la cual se la define como una empresa de servicios profesionales que ha requerido una administración adecuada para lograr la sustentabilidad en el tiempo de su objetivos de negocio desde diferentes aspectos como el técnico o su propuesta de valor, su correspondiente inserción social como organización y la propensión a la búsqueda de su viabilidad económica; se desarrolla como eje conceptual y marco teórico la visión sobre la temática definida como administración estratégica por autores de distintos orígenes e incumbencias profesionales, especializados principalmente en la estrategia dentro de las organizaciones. Por otra parte, se incluye el procedimiento metodológico a llevar adelante, en el que se encuentra el diseño de las acciones a seguir, y su consiguiente planificación del seguimiento y evaluación de la propuesta planteada al respecto del diseño de una administración estratégica acorde a la empresa. También, se desarrolla un programa de actividades propuestas sobre las principales temáticas abordadas entre las que se encuentran la gestión del personal, las operaciones y procesos y la propuesta de valor a llevar adelante, así como los resultados esperados una vez generada con las respectivas conclusiones y escenarios a los que se espera arribar.

La administración estratégica para esta mediana empresa de servicios encuadrados en las economías del conocimiento, incluye un diagnóstico en el que se desarrollan los factores claves del ambiente inmediato, así como los factores estratégicos propios de la organización, que permiten definir sus competencias centrales y distintivas, destacando aquellas que le habilitan para diferenciarse en su nicho de mercado: brindar soluciones en organizaciones a través de Sistemas de Información Geográfica, propendiendo a la transformación digital de la administración del territorio. A través de su análisis externo e interno, se formuló una revisión de la misión y objetivos de la firma, definiendo como resultado la estrategia de negocios, corporativa y funcional, con su respectivo plan de implementación a través de programas de actividades y sus respectivos presupuestos económicos que fundamentan su viabilidad y permiten organizar los procesos a llevar adelante para su cumplimiento futuro. Para concluir, se presentan las herramientas de evaluación y control del diseño elaborado, que permiten prevenir, detectar y corregir el efectivo cumplimiento, entre las que se destaca la evaluación de desempeño, las mejoras en la encuesta de clima laboral y los tableros de control dinámicos para la gestión económica y comercial, siendo herramientas de retroalimentación del diseño haciendo del modelo de administración estratégica una acción sustentable en el tiempo.

Palabras clave: Administración estratégica, estrategia, administración, planificación, SIG, transformación digital, administración del territorio.

Abstract

This Master in Business Administration final project, is based on the design of a strategic management model to Ciampagna & Asociados SA, an Argentine SME company located in the city of Córdoba and specialized in Geographic Information Systems (GIS) solutions to private and public organizations.

After presenting the background, objectives and problem statement in which it is defined as a professional services company that has required adequate management to achieve sustainability over time of its business objectives from different aspects such as technical or its value proposition, its corresponding social insertion as an organization and the propensity to search for its economic viability; The vision on the subject defined as strategic management by authors of different origins and professional concerns, specialized mainly in strategy within organizations, is developed as a conceptual axis and theoretical framework. The methodological procedure to be carried out is included as the design of the actions to be followed, and its consequent planning of the monitoring and evaluation of the proposals regarding the design of a strategic administration according to the company. Also, an activities program on the main topics addressed, among which are personnel management, operations and processes and the value proposal to carry out, as well as the expected results once generated with the respective conclusions and scenarios expected to be arrived at.

The strategic management model for this medium-sized service company framed in the knowledge economy, includes a diagnosis in which the key factors of the immediate environment are developed, as well as the strategic factors of the organization, which allow defining its central and distinctive competencies, highlighting those that enable it to differentiate itself in its market niche: provide solutions in organizations through Geographic Information Systems, tending to the digital transformation of the territory administration.

Through its external and internal analysis, a review of the mission and objectives of the firm was formulated, defining as a result the business, corporate and functional strategy, with its respective implementation plan through activity programs and their respective budgets that base their viability and allow organizing the processes to be carried out for their future fulfillment. To conclude, evaluation and control tools are developed, which allow to prevent, detect and correct effective compliance, among which the performance evaluation, the improvements in the work environment survey and the dynamic control panels stand out for economic and commercial management, as feedback tools are designed to make the strategic management model a sustainable action over time.

Key words: Strategic management, strategy, administration, planning, GIS, digital transformation, territory administration.

Índice general

Resumen	5
Capítulo I – Planteamiento del problema	10
Antecedentes	10
Definición del problema	13
Objetivo general	13
Justificación	14
Capítulo II - Marco teórico	16
Administración estratégica	17
Modelo de administración estratégica: Auditoría estratégica	19
Formulación de la estrategia	23
Implementación de la estrategia	25
Evaluación y control	25
Capítulo III - Metodología	28
Análisis de la situación actual	29
Ambiente social y de tareas	29
Capítulo IV – Modelo de administración estratégica	33
Ciampagna & Asociados S.A. - Su historia	33
Información organizacional	36
Administración estratégica – Auditoría estratégica	44
Situación actual de Ciampagna & Asociados S.A.	44
Postura estratégica	48
Gobierno corporativo	49
Ambiente de tareas	55
Resumen de factores externos, tabla EFAS	60
Ambiente interno: Fortalezas y debilidades	61
Resumen de factores internos. Tabla IFAS.	65

Análisis de fortalezas	69
Formulación de la estrategia	71
Estrategia recomendada	73
Estrategia corporativa	75
Implementación	80
Marketing	81
Gestión comercial	88
Administración del personal	91
Capacitación e investigación y desarrollo.	92
Gestión económica/financiera	98
Evaluación y control	102
Evaluación de desempeño	103
Encuesta de clima laboral	105
Indicadores de gestión comercial	107
Indicadores de gestión económica	109
Capítulo V – Conclusión	114
Bibliografía	116
Anexos	119
1 – Multidisciplinariedad del equipo	119
2 – Organigramas de Ciampagna S.A. en el tiempo.	120
3 - Documentos internos de Ciampagna y Asociados S.A.	123
4 – Preguntas para una administración estratégica en pequeñas empresas	124
5 - Auditoría estratégica de Ciampagna SA (Agosto 2019)	127
6 – Manual de descripción de puestos	147
7 - Acciones de comunicación	152
8 - Planillas y gráficos de gestión económica financiera	158

Capítulo I

Planteamiento del problema

Capítulo I – Planteamiento del problema

En el marco de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de Ciencias Económicas perteneciente a la Universidad Nacional de Córdoba, se presenta el siguiente Trabajo Final basado en el diseño de un modelo de administración estratégica para la empresa Ciampagna & Asociados Sociedad Anónima (en adelante Ciampagna S.A.). Para ello, se presentan los argumentos que justifican el problema de investigación y su necesidad de estudio, identificando en los antecedentes su origen. Paso seguido, se introduce la definición del planteamiento del problema a abordar, junto con el objetivo general posteriormente cumplimentado por medio de una serie de objetivos específicos necesarios que lo engloban, el alcance y la justificación de la importancia de obtener los resultados esperados, así como la línea de razonamiento que llevó a identificar la administración estratégica como tema a desarrollar.

Antecedentes

La firma objeto de estudio se encuentra radicada en la ciudad argentina de Córdoba, es una sociedad anónima especializada en desarrollar, en organizaciones públicas y privadas, la tecnología denominada Sistemas de Información Geográfica (en adelante SIG) y sus actividades conexas relacionadas con la disciplinas de geomática, administración del territorio, geomarketing, ordenamiento territorial, sensores remotos y teledetección, así como la implementación de técnicas específicas de dicha área; siendo el eje específico diferencial el abordaje de la hoy llamada transformación digital de las organizaciones desde un punto de vista territorial o geográfico, utilizando mapas como modelo de representación de la realidad para actuar sobre ella. La empresa brinda productos y servicios tanto en Argentina como también en el exterior, principalmente en otros países de Latinoamérica.

Desde sus comienzos en el año 1989, ha sido gestionada como un grupo multidisciplinario de trabajo especializado en los servicios profesionales que implican desarrollar aplicaciones y herramientas de SIG, brindando capacitación, consultoría, gestión de proyectos y provisión de aquellos productos que son los principales componentes necesarios para un SIG tales como equipamiento topográfico y de navegación global, programas informáticos, provisión de datos y el desarrollo de información geográfica, la capacitación, entre otros.

Como empresa en el rubro de los servicios profesionales, Ciampagna S.A., ha requerido una administración adecuada para lograr la sustentabilidad en el tiempo de su objetivo de negocios desde diferentes aspectos; entre ellos, encontramos el punto de vista técnico o su propuesta de valor, su correspondiente inserción social como organización y la propensión a la búsqueda de su viabilidad económica; en conocimiento que la administración de una empresa implica cuatro funciones claves para lograr dicho objetivo: la planificación, la organización, la dirección y el control. En tal sentido, la problemática de este trabajo final, aborda principalmente la implementación de un modelo de administración estratégica, ligado a la planificación de una organización que en la actualidad se encuentra inmersa en un entorno de cambios externos e internos.

Argentina como país, luego de la crisis política, social, económica e institucional que se desarrolló en el año 2001, pasó a modificar su situación reinante mejorando los principales indicadores de crecimiento, pudiendo revertir una tendencia declinante, principalmente en el aspecto social. Desde esa fecha a la actualidad, tanto la realidad predominante por el concepto de globalización surgido con auge en la década de los noventa, como el rol de los países latinoamericanos en el mundo, ha variado hasta mediados de esta última década (2010-2020), en

que existió un crecimiento sostenido en indicadores económicos de los principales países de la región, liderado por Brasil; con roles más preponderantes en el consumo por parte de China, así como la crisis económica que afectó a los Estados Unidos y Europa desde fines del 2010. En este marco, la Argentina y sus vecinos, se han visto afectados positivamente por un contexto global que los benefició por los recursos que poseen como país. Sin embargo, desde los últimos 5 años ese contexto ha venido reduciendo las oportunidades para Latinoamérica, tal es el caso del principal actor de la región: Brasil, quién se ha visto afectado por una crisis económica, política e institucional que tiene sus efectos por su dimensión, en relación con la región para con el resto de los países, para recién en 2019 comenzar a estabilizarse a pesar del constante vaivén político, pero que nuevamente se ve afectado por una crisis global inesperada en este 2020: el SARS-CoV-2.

Es así que el mundo se ve enfrentado por una pandemia declarada como tal por la Organización Mundial de la Salud, originada por el denominado SARS-CoV-2, virus del género de coronavirus que genera una enfermedad infecciosa descubierta a fines de 2019 llamada COVID-19 (Coronavirus disease 2019). Esta enfermedad, se transmite entre seres humanos desde un portador hacia otra persona, afectando a la sociedad en todos sus aspectos, principalmente en lo que refiere a la salud pública y la economía, pero también con un efecto aún imprevisible en lo social.

En lo que refiere a la política económica argentina, desde fines del 2015 el Ejecutivo Nacional ha tomado decisiones de cambio en su modelo reinante, que afectaron el desenvolvimiento de las organizaciones existentes, las cuales se han tenido que adaptar en la última década a una constante variación en tales políticas, principalmente en lo monetario, cambiario, fiscal y social. En esos primeros años y hasta mediados de 2017, los indicadores económicos presentaban una estable mejoría, principalmente en lo que refiere a la reducción de la inflación, sin embargo, desde allí en adelante los vencimientos de deuda externa existentes sumados al incremento en el endeudamiento propios de un cambio estratégico, comenzaron con una aceleración pronunciada de una nueva crisis económica y social que se expresó principalmente a comienzo del acto eleccionario a mediados del 2019, que ante una perspectiva de nuevo cambio de rumbo político, generó una debacle general que perduró hasta fines del año y aún no ha podido ser superada, sino por el contrario, acelerada por la pandemia y sus efectos externos e internos, enfrentando nuevamente una desestabilización en los principales indicadores macroeconómicos que se traducen e impactan en una constante: la imprevisibilidad de la realidad a enfrentar en corto, mediano y largo plazo.

No solo los cambios han sido en esos aspectos en los últimos años, ya que quizás más profundo aún desde un punto de vista sociológico, es el rol que hoy cumple la tecnología y su evolución constante, de acceso masiva e intempestiva. Los avances tecnológicos abruman a la sociedad toda, no ya en su efecto directo sobre la industria, sino también en las comunicaciones, las necesidades y capacidades del ser humano, así como sus relaciones sociales. Lo que era otrora inalcanzable, es hoy un producto que las organizaciones buscan constantemente desarrollar para cubrir o formar como una necesidad que empiece a ser parte del mercado. Tal es el caso de la explosión en ventas de teléfonos llamados inteligentes (smartphone), que les brinda a las personas la posibilidad de búsqueda, análisis y acción desde cualquier lugar y en cualquier momento a realizar actividades cotidianas como la comunicación entre pares o participación en redes sociales, o bien el solicitar un taxi, reservar un hotel, comprar un producto u otros ejemplos de nuevos usos de la tecnología de la información, directamente desde un dispositivo móvil en la mano. Tecnologías destinadas en las pasadas décadas a expertos, como la inteligencia artificial, en dos de sus ramas como la machine learning y deep learning, la Internet de las cosas y los datos masivos

(Big Data), hoy están implementadas en un sin número de soluciones, a la vez que disponibles para ser explotadas desde industrias diversas.

Para la Argentina, otro cambio de relevante incidencia interna desde el 2000 en adelante, ha sido el rol de la producción agropecuaria para la generación e ingreso de divisas al país, así como el beneficio económico para aquellos miembros de tal sector, el cual fue incrementando su cuantía en lo que refiere a proveedores existentes, al abrirse nuevas oportunidades, con un respaldo económico que abordase tal necesidad. El avance en la producción del cultivo extensivo de soja, tanto en superficie como rendimiento, gracias a la adopción de nuevas técnicas de producción como la siembra directa y las semillas transgénicas resistentes a agroquímicos, así como eventos meteorológicos favorables entre el 2001 y 2008, permitió que se construya nuevamente al sector agroalimentario como un atractivo rubro para con quien desarrollar actividades económicas, situación actualmente vigente luego de dos décadas, a pesar de haber sido en pasada década de los noventa, un sector casi desaparecido del mapa económico. En lo que refiere a la aplicación de los SIG en organizaciones del sector agropecuario argentino, esto no ha sido una excepción, siendo una de las principales tecnologías de información que abastecen a las empresas como sistema de soporte a la toma de decisiones, surgiendo entre los decisores de la industria agrícola el concepto de transformación digital y los datos masivos como un tema más a abordar hacia el futuro como herramienta, sector que actualmente busca tomar sus decisiones de producción con mayor profesionalismo basándose en información obtenida a través de sensores remotos, muestreo variable a lo largo del territorio y el análisis de datos que sustenten la decisión de una fecha de siembra, aplicación de variedad de cultivo, su densidad, nivel de fertilización y otro tipo de aplicaciones de insumos en forma variable. Tal efecto lo aprovechó también Ciampagna SA, quien comenzó a abordar clientes del rubro, siendo en la actualidad, el principal en lo que refiere a su nivel de ingresos económicos.

En los últimos 5 años, las inclemencias climáticas tales como sequías o inundaciones, han afectado en gran medida extensas regiones de la Argentina, sumado a cambios constantes en la política cambiaria que pasó de un incremento en las restricciones en el intercambio de divisas a una mayor apertura monetaria, para hoy volver nuevamente a las restricciones, sumada a los precios internacionales de los principales productos en una franca caída y una gestión interna afectada por los altos y variables costos por la persistente elevada inflación, que han generado que tanto varias multinacionales del sector agrícola, pasando por empresas nacionales y llegando hasta fideicomisos de producción y pequeños productores, se encuentren actualmente inmersos en una importante incertidumbre al respecto del futuro de la evolución que existía en la primera década del 2000, la cual ha venido en sostenido decrecimiento desde el 2010, y que aspiraba a terminar en forma estable o con un crecimiento bajo en los últimos años de la ya pasada década, pero que actualmente ha caído en una nueva crisis política y económica plagada de incertidumbre.

Quizás otra muestra clara de una persistente variabilidad o inestabilidad de indicadores que afectan el normal desenvolvimiento de empresas como Ciampagna S.A., es la política monetaria expresada en eventos concretos como la relación entre el valor del peso argentino y el dólar estadounidense, relación que desde la ley de convertibilidad ha sido de una constante inestabilidad, afectando constantemente el valor relativo de los ingresos y egresos que hacen a la economía de una empresa de Argentina, en comparación con otros países, afectando tanto el precio de los productos y servicios como el salario de las personas, siendo tarea casi imposible el encontrar un valor de mercado real, tanto en comparaciones dentro de Argentina como a nivel regional y global.

Es así que las empresas se ven insertas en un contexto dinámico que necesita un abordaje minucioso del rol de la planificación para lograr la supervivencia, en búsqueda constante de eficiencia, eficacia y logro de las suficientes ventajas competitivas para subsistir a lo largo del tiempo obteniendo beneficios económicos en forma sostenida. Es este el origen de enfrentar esta problemática, utilizando como herramienta el diseño de un modelo de administración estratégica para Ciampagna S.A.

Definición del problema

En los últimos años, los avances tecnológicos constantes e incesantes, la realidad política y social de un país en vías de desarrollo y su relación con el mundo, así como los cambios internos propios de la organización, principalmente en la conformación del personal que forma parte de la empresa, han modificado las líneas de productos y servicios, la estructura financiera, la matriz de clientes, las políticas de trabajo y la estructura de capital humano de Ciampagna S.A. Para abordar estos cambios desde la dirección del negocio, se plantea la necesidad de desarrollar un modelo de administración estratégica que permita tener disponibles herramientas e información para obtener los resultados propuestos a corto, mediano y largo plazo de manera sostenida en el tiempo según los lineamientos, políticas y valores que la empresa defina como propios, reforzando la toma de decisiones en datos concretos.

A lo largo de este trabajo, se presenta información acabada de la organización, su contexto y la temática a abordar: el diseño de una administración estratégica que le permita a la empresa superar su rendimiento general en forma sostenida en el tiempo. Por otra parte, se tomará un marco referencial, presentado como un paradigma al que se adhiere o modelo teórico que se adopta, basado en los desarrollos de las temáticas propuestas por autores especialistas en la temática entre los que se destacan las visiones en cuanto a estrategia de Michael Porter (1993), como desarrollan la administración estratégica Thompson & Strickland (2004) y Wheelen & Hunger (2015), las nuevas implicancias que conlleva impulsar una estrategia digital de Sunil Gupta (2018); a la vez que autores latinoamericanos como Oscar Johansen (1996), Matus (1998), Serra (1993 y 2000), Hermida (1993) y Lingyel (2000), entre otros.

Objetivo general

Diseñar un modelo de administración estratégica que permita lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa Ciampagna & Asociados Sociedad Anónima especializada en soluciones a través de Sistemas de Información Geográfica en forma sostenida en el tiempo.

Objetivos específicos

- Analizar el ambiente social, la industria y el ambiente interno de la empresa definiendo los factores claves del ambiente inmediato, así como los factores estratégicos propios de la organización.
- Formular los principales lineamientos estratégicos, y en ellos las políticas, valores y ejes organizacionales necesarios para la gestión.

- Desarrollar una propuesta de implementación estratégica incluyendo programas específicos y presupuestos que los sustenten en cuanto a la propuesta de valor, la gestión de operaciones y la administración del personal.
- Elaborar herramientas de evaluación y control que permitan prevenir, detectar y corregir desfases en la administración estratégica, así como retroalimentarla para su sostenibilidad.

Justificación

La relevancia de abordar un modelo de administración estratégica para Ciampagna S.A. radica en explicitar un rumbo a tomar en los próximos años, que busque aportar claridad y certezas sobre un futuro incierto, pudiendo así estar preparados para los cambios constantes expresados en los antecedentes, el unificar la organización y su relación con la industria, el crear un punto de vista administrativo más proactivo y propender a obtener un desarrollo del modelo de negocios con éxito final sostenido en el tiempo. Se espera obtener la formulación de un diseño estratégico con un plan de acción determinado, específico, así como acorde a las necesidades y realidad de la empresa, a la vez que encontrar las principales herramientas de evaluación y control para que este sea llevado adelante adecuadamente, buscando así enfrentar a través de una adecuada propuesta de valor la competitividad creciente en la industria.

Es por ello, que poder identificar una visión estratégica que indique hacia dónde se encuentra el destino deseado por el Directorio, determinar el camino a través de aquellos factores importantes estratégicamente e implementar herramientas para comprender un ambiente cambiante, es uno de los resultados que espera tener el presente Trabajo Final. Es también clave identificar las políticas a llevar adelante por la organización, así como los programas a desarrollar con sus respectivos presupuestos económicos, permitiendo a la Junta Directiva tener información fundamental al momento de tomar las decisiones en un entorno cambiante.

La búsqueda de anticipar posibles eventos o situaciones problemáticas que puedan surgir a la dirección de la empresa, permiten entonces enfrentar en la actualidad lo que ocurriría en un modelo futuro. Es así que el diseño de ese modelo de realidad futura o incluso la búsqueda de tal conocimiento, permite a los administradores aumentar o modificar su conocimiento direccionando así la toma de decisiones.

Por último, se espera que las herramientas de control establecidas, así como el sistema de información planteado, sirvan a la Junta Directiva y las gerencias como medio de auditoría estratégica de la organización a fin de evaluar la evolución del diseño de administración estratégica presentado a lo largo del tiempo, así como ser ventajas competitivas que Ciampagna S.A. posea mejorando así su propuesta de valor.

Capítulo II

Marco teórico

Capítulo II - Marco teórico

A continuación, se presentan una serie de conceptos y bases teóricas que dan fundamento a la metodología adoptada para el cumplimiento del objetivo del presente Trabajo Final, incluyendo la recopilación y exposición de una serie de investigaciones y conceptos, así como los antecedentes claves tomados como marco.

Se han utilizado para ello, diversas fuentes nacionales y extranjeras, principalmente de autores especializados en estrategias empresariales, su diseño y ejecución para organizaciones, la planificación estratégica y sobre todo el desarrollo de una administración estratégica, no solamente aplicado a organizaciones de gran porte sino también a pequeñas empresas y proyectos empresariales.

Para comenzar, se considera importante trabajar sobre el concepto de administración, entendiendo que es una actividad que surge de poder dar respuesta a la incertidumbre que se genera en diversas situaciones dentro de las organizaciones. En tal sentido, la búsqueda de la definición de la situación a través de la creación de información, siendo el administrador quien reconoce la necesidad de llevar adelante una acción cuando percibe esta situación, así como transformar esa incertidumbre en una situación concreta y determinada; por lo que se puede decir que el administrador es aquel que debe definir los problemas de la organización para así establecer su correcta delegación hacia su futura implementación, teniendo en cuenta las negociaciones internas que eso conlleva (Johansen, 1996).

En cuanto a lo que refiere a estrategia, se considera importante comprender que todas las empresas, tanto grandes como pequeñas, poseen estrategias competitivas (Porter, 1992). Así, diversos estudios sobre empresas pequeñas, indican que cuanto mayor es el nivel de intensidad de la planificación, al existir un plan estratégico formal, mayor es el rendimiento financiero, sobre todo en relación al aumento de las ventas (Wheelen & Hunger, 2007).

En la Argentina como en el mundo, las pequeñas empresas juegan un importante rol en la economía, no solamente por su gran cantidad sino también por los éxitos que han logrado, sin que esto signifique menospreciar el hecho de que cada año miles de ellas fracasan. En varios países del mundo se presenta una tasa mayor al 50% en que las pequeñas empresas fundadas en un año ya no están en el negocio cuatro años después. Aunque en los últimos años esta tasa se está reduciendo, la existencia de este factor implica un gran riesgo. A pesar de que las razones pueden ser diversas como incapacidad para enfrentar el crecimiento o altas tasas impositivas, el problema subyacente es la falta de una administración estratégica (Wheelen & Hunger, 2007).

Wheelen y Hunger (2007) plantean la diferencia entre una pequeña empresa la cual no suele ser dominante en su rubro y tampoco ejercer prácticas innovadoras, en relación a un proyecto empresarial cuyas metas se encuentran orientadas hacia el crecimiento y la obtención de rendimiento económico a través de la aplicación de prácticas estratégicas innovadoras. Dentro de las estrategias competitivas, es importante poder definir una de las posiciones estratégicas existentes, puesto que ubicarse en el medio solamente no sirve (Hermida, Serra y Kastika, 1993).

Así como lo determinan las ideas de Michael Porter, el foco está sobre la competitividad, proveniente del posicionamiento estratégico (apuntando al futuro) y de la excelencia en las operaciones (con una mirada en el presente), encontrando a estas fuera de la estrategia (Bertagnini, 2000). En paralelo, surge en los últimos años el concepto de transformación digital, y autores como Sunil Gupta (2018) que la describen como no más una novedad, sino una necesidad, basándose en que a pesar de la amenaza generalizada de interrupción, muchas grandes empresas en las industrias tradicionales han logrado digitalizar sus negocios de manera verdaderamente transformadora (Gupta, 2018).

La estrategia es un proceso de aprendizaje permanente, siendo la capacidad de cambio de aquellas personas encargadas de diagramar la estrategia, fundamental para lograr el éxito (Serra, 2000). Así, en la actualidad, se vive en una “sociedad del conocimiento”, debido al destacado rol que juega como factor determinante del éxito de las organizaciones, siendo la variable crítica, la capacidad de aprendizaje (Lengyel, 2000). En las organizaciones hoy, existe una ola generada hacia el concepto de administración estratégica, sin embargo, no sería extraño que sea una nueva etapa dentro del desarrollo de una nueva tipología de abordaje de la estrategia.

Es importante tener en cuenta, que es complejo encarar la determinación de una estrategia sin tener en cuenta la historia de la organización, las características actuales que posee, a la vez de aquellas de las que adolece. Por ello, es que será necesario utilizar ciertas herramientas para poder diagnosticar una organización, entre ellas, se encuentra la metodología de “Las Siete S de Mckinsey”, con las que se puede realizar un análisis del ámbito interno (Cleri, 2000). Esta herramienta se basa en llevar adelante un análisis de las siguientes variables y factores: un estilo de gestión (style), el personal (staff), los valores y objetivos (shared values), los sistemas y procedimientos (systems and procedures), las habilidad y fortalezas (skills and strengths), la estructura (structure) y, claro está, la estrategia (strategy) (Waterman & Peters, 1982).

Conocer la situación de la empresa y su actividad económica, es entonces uno de los propósitos de trabajar en cuanto a planificación y estrategia. Para ello resulta necesario interpretar la situación en que se está inserto, así como las variaciones del medio externo con sus respectivas tendencias. Es así que identificar las fortalezas para poder reforzarlas, a la vez que las debilidades para intentar eliminarlas, como también poder definir las oportunidades y peligros que se pueden presentar, es tarea del administrador para hacer frente a ese entorno cambiante logrando anticiparse. La necesidad de fijarse objetivos a largo plazo tiene efectos positivos a nivel conductual para aquellos que deben enfrentar la dirección y organización de la organización, ya que trabajar con cierta estabilidad por el ordenamiento que posibilita tener objetivos más permanentes brinda un marco para llevar adelante el día a día (Johansen, 1996).

Administración estratégica

También llamada en sus orígenes política empresarial, la administración estratégica es definida por diversos autores como aquella herramienta útil para obtener rendimiento a largo plazo por parte de una organización a través de un conjunto de decisiones y acciones

administrativas (Wheelen & Hunger, 2007). Dentro de las actividades a llevar adelante a través de esta herramienta se encuentran cuatro elementos básicos:

- El análisis ambiental (interno y externo).
- La formulación de la estrategia (planificación estratégica).
- La implementación o puesta en marcha de la estrategia.
- La evaluación y control, que implica la supervisión del desempeño.

Para llegar a la administración estratégica, las organizaciones suelen pasar por tres etapas previas de planificación:

1. Planificación financiera básica.
2. Planificación basada en pronósticos.
3. Planificación estratégica orientada externamente.

Por lo general, la primera surge al solicitarle al administrador un presupuesto para el año siguiente, la información ambiental proviene de la fuerza de ventas y suele operar en forma simplista consumiendo demasiado tiempo, con un horizonte temporal que no supera el año. En la segunda, en búsqueda del largo plazo el administrador comienza a evaluar proyectos de mayor duración con planes de a cinco años, no solo se trabaja con información interna, sino que se comienza a evaluar el movimiento de los mercados y el entorno, obteniendo información de fuentes externas que presenten tendencias de largo plazo. En la última etapa, es cuando la administración del nivel más alto toma para sí exclusivamente la planificación dando origen a la planificación estratégica, evitando conflictos y tiempos perdidos en tratos políticos en niveles inferiores. Es una planificación de arriba hacia abajo en que suelen llevar las directivas a cinco años, más para que los niveles solamente las hagan operativas, sin su participación (Wheelen & Hunger, 2007). Ahora bien, todo plan debe someterse a una prueba de confiabilidad y vulnerabilidad; debido a que el plan no posee rigor científico, sino que es una gran apuesta (Matus, 1998).

Así, la administración estratégica surge como una cuarta etapa al darse cuenta lo necesario de trabajar con niveles inferiores para un diseño a largo plazo, pues se necesita de la participación y el compromiso de ellos. Así es necesario formar un grupo de trabajo entre el personal clave de la organización de los distintos niveles quienes deberán desarrollar e integrar distintos planes estratégicos orientados al logro de los objetivos planteados. No se busca la predicción perfecta del futuro, sino contener escenarios probables y estrategias de contingencia. Se buscará detallar la implementación, su evaluación y control. Es por ello que la información estratégica debe ser diseminada por todo el personal de la organización, siendo las estrategias resultantes originadas en cualquier parte de la organización.

Otra llamada tecnología para administrar posible, es la administración por objetivos, definida por Johansen (1996) como una manera de trabajar sobre los objetivos de la totalidad de la organización y de cada una de sus partes. Claro está que el primer paso entonces, será definir e

identificar dichos objetivos organizacionales, para luego establecer los procedimientos formales que permitan delegar las responsabilidades entre los distintos gerentes para que sus esfuerzos combinados permitan cumplimentarlos.

Otros autores consideran necesario para poder definir una administración estratégica, crear una estrategia y llevarla a la práctica. Tal es el caso de los especialistas en la temática Thompson y Strickland (2004), quienes proponen trabajar sobre cinco tareas administrativas correlativas:

- Desarrollar una visión.
- Determinar objetivos.
- Crear una estrategia para lograr los resultados esperados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia.
- Evaluar el desempeño, supervisar los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos. (Thompson & Strickland, 2004).

En lo que refiere a pequeñas empresas y proyectos empresariales, Wheelen y Hunger (2007) plantean que es más útil salir de la formalidad encontrada en la definición de una misión, el establecer objetivos, formular la estrategia, determinar políticas, establecer programas, preparar presupuestos proforma, especificar procedimientos y determinar rendimientos; y por el contrario ser más informal para iniciar el proceso de administración estratégica a través de encontrar la respuesta a una serie de preguntas:

- ¿Qué representa la empresa?
- ¿Qué intenta lograr?
- ¿Cómo llegará allí? ¿Cómo se enfrentará a la competencia?
- ¿Qué tipo de reglas básicas se seguirán para trabajar correctamente?
- ¿Cómo se organizan las operaciones para lograr lo que se quiere con el menor costo y la mejor calidad posible?
- ¿Cuánto saldrá aplicar esto y de dónde se obtendrán los fondos?
- ¿Cuál será el detalle necesario para establecer qué cosas tiene que hacer cada uno de los integrantes y que ellos lo sepan?
- ¿Cuáles detalles serán claves para corroborar que se logrará lo que se quiere?
- ¿Cómo se corrobora esto a lo largo del tiempo?

Modelo de administración estratégica: Auditoría estratégica

Los autores Wheelen y Hunger (2007) plantean un modelo con cuatro etapas básicas en el desarrollo de la administración estratégica de una organización, siendo estos el análisis ambiental, la formulación de la estratégica, la implementación de dicha estrategia y su evaluación y control.

Para ello, presentan el concepto de auditoría estratégica, como una herramienta que permite analizar las funciones y actividades de una organización, y permitirle así tomar decisiones estratégicas. La metodología se basa en una serie de preguntas sistematizadas, que incluyen una evaluación del rendimiento actual de la empresa y culminan con aquellas preguntas relacionadas

con la evaluación y control. Su objetivo es encontrar áreas con problemas dentro de la organización, así como posibles soluciones en base a decisiones estratégicas.

En función de conocer el rendimiento actual de la organización, es necesario tener una medida del retorno sobre la inversión, para lo cual se puede utilizar el cálculo comúnmente denominado con las siglas de este concepto en inglés: ROI, “return over investment”, siendo este una de las ratios útiles externamente para conocer la salud de la organización, así como puede ser utilizado para comparar entre unidades de negocio en forma relativa. El cálculo del ROI es igual a las utilidades sobre el promedio de los activos necesarios (Hansen & Mowen, 2007).

En lo que refiere a la rentabilidad, es una medida que indica la capacidad de la gerencia de generar beneficios en la relación con el capital invertido. Existen distintos ratios que permiten medir la rentabilidad entre los que encontramos el margen bruto como porcentaje de las ventas, el margen de beneficio, el rendimiento sobre los activos o el rendimiento sobre el capital propio (García & Arnoletto, 2012). Entre los más comunes encontrados en la bibliografía, además del retorno sobre la inversión analizado anteriormente, se encuentra el retorno sobre los activos y el retorno sobre el patrimonio (ROA y ROE).

Una vez identificada la situación actual, la auditoría estratégica necesita abordar la postura estratégica de la organización, tomando temáticas como el gobierno corporativo en cuanto a la estructura de la junta directiva y la administración de alto nivel. Luego comienza el proceso del llevar adelante el análisis del ambiente externo, en cuanto a las oportunidades y amenazas existentes en el ambiente social y el ambiente de tareas que permitan resumir los factores externos, pasando así al ambiente interno, en lo que refiere a las fortalezas y debilidades que se encuentran en la estructura, cultura y recursos corporativos. Luego, comienza el análisis de factores estratégicos, las diversas situaciones existentes, para así pasar a la revisión de la misión y los objetivos, como las alternativas estratégicas y la estrategia recomendada. En cuanto a la implementación, se tienen en cuenta los programas, presupuestos y procedimientos operativos de la organización, para así por último pasar a la etapa final de evaluación y control teniendo en cuenta la retroalimentación a través de sistemas de información y medidas de control a establecer (Wheelen & Hunger, 2007).

A continuación, se presentan los principales conceptos teóricos de cada una de las áreas evaluadas en el proceso de auditoría estratégica propuesto y abordado en el presente trabajo final:

Análisis ambiental

Con el objetivo de identificar los elementos internos y externos que determinarán el futuro de la organización, denominados factores estratégicos, es que se lleva adelante un análisis ambiental. Se desarrolla antes que se inicie la formulación de la estrategia y es utilizado para evitar sorpresas y asegurar la salud de la organización a largo plazo, quedando demostrado en diversas

fuentes que existe una relación positiva entre realizar un análisis ambiental y obtener mayores utilidades (Wheelen & Hunger, 2007).

Dentro de las variables externas a tener en cuenta, se encuentra el ambiente social, referido a aquellas fuerzas generales que no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la organización, pero que pueden influir a largo plazo. Estas fuerzas pueden clasificarse en económicas, tecnológicas, políticas, legales y socioculturales (Wheelen & Hunger, 2007).

También, es necesario tener en cuenta el ambiente de tareas que es comúnmente la industria en que la organización opera, y para lo cual es necesario analizar los proveedores, clientes, acreedores, empleados, gobiernos, sindicatos, asociaciones comerciales, entre otros (Porter, 1992). Una industria puede ser definida como un grupo de empresas que se dedican a la misma actividad.

Michael Porter (1992) plantea que, para el análisis de una industria, se puede tener en cuenta cinco fuerzas que impulsan la competencia, la de proveedores, de compradores, de los posibles participantes, de sustitutos y la de los competidores propios de la industria; Wheelen y Hunger (2007) proponen una sexta fuerza que es la de otras partes interesadas, por ejemplo, sindicatos, gobiernos o grupos de interés. Una fuerza poderosa puede ser vista como una amenaza, mientras una menor sería una oportunidad. A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las fuerzas.

Amenaza de nuevos participantes

El ingreso de un nuevo participante al mercado sería una amenaza para este, pues podría tomar una porción del mercado. Por ello es que los que ya se encuentran en la industria tendrán en cuenta esto, e intentarán poner barreras de entrada como obstáculo que dificulte el ingreso sumadas a las que puedan existir por sí mismas. Las posibles barreras de entrada son las economías de escala, la diferenciación de productos, los requerimientos de capital, los costos de cambio, el acceso a canales de distribución, las desventajas de costos independientes de la escala y la política gubernamental, entre otras.

Rivalidad entre empresas existentes

La intensidad de la rivalidad entre los miembros de la industria depende de factores como la cantidad de competidores, la tasa de crecimiento de la industria, las características del producto o servicio, el monto de los costos fijos, la capacidad, la altura de las barreras de salida, la diversidad de los rivales, entre otros.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se denomina producto o servicio sustituto a aquel que parece ser diferente pero que satisface la misma necesidad que otro (Wheelen & Hunger, 2007). Según Porter, “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios que las

empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable”, en la medida que el costo que implique cambiar el producto por un sustituto sea bajo, los sustitutos pueden producir un importante efecto en una industria.

Poder de negociación de los compradores

El efecto de los clientes sobre el mercado es por la capacidad de reducir los precios, requerir mayor calidad o más servicios y generar competencia entre los que forman parte del negocio. Los clientes tendrán poder cuando existe monopsonio, cuando un comprador tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás fabricando el producto por sí mismo, cuando es poco costoso cambiar de proveedor, cuando el producto adquirido es un porcentaje alto de los costos o de un comprador lo que puede llevar a comparar precios antes de la adquisición o cuando se puede sustituir con facilidad sin afectar el producto final.

Poder de negociación de los proveedores

La capacidad de aumentar los precios o de disminuir la calidad que puedan tener los proveedores puede afectar a un mercado. Así, la fuerza de los proveedores será importante si existe uno o unos pocos que dominan pero que venden a muchas empresas, cuando su producto es único o posee costos de cambio, cuando no hay sustitutos, cuando tienen la capacidad de integrarse hacia adelante y pasar a ser competidores, cuando las adquisiciones a él son poco importantes para el proveedor.

Poder relativo de otras partes interesadas

Desde sindicatos hasta grupos ambientalistas u organismos internacionales pueden funcionar como partes interesadas en la industria y no necesariamente haber sido tomados en cuenta en las otras fuerzas, sin embargo, su injerencia puede ser de relevancia.

Grupos estratégicos

Cuando un grupo de empresas siguen estrategias similares con recursos semejantes pueden ser agrupados permitiendo entender mejor el ambiente competitivo, puesto que empresas en un mismo grupo estratégico compiten con mayor intensidad que con aquellas en otros grupos.

Análisis interno

En el marco de una administración estratégica es necesario no solamente analizar los factores externos, sino que, para encontrar una ventaja competitiva en la organización, es necesario identificar los factores estratégicos internos. A este análisis, se le suele llamar auditoría organizacional e incluye identificar y desarrollar una descripción de los recursos y competencias de la organización.

Los recursos son los activos de una organización y pueden clasificarse en activos físicos: planta, equipos y ubicación; activos humanos: número de empleados y su capacidad; y activos organizacionales: la cultura y su reputación. Las características de la organización que le permiten con los recursos obtener resultados se denominan capacidades; mientras que la integración de las capacidades que le permite hacer las cosas son sus competencias. Cada competencia puede ser central cuando la organización la puede hacer extremadamente bien, mientras que pasa a ser distintiva cuando la diferencia de cualquier otra organización (Wheelen & Hunger, 2007).

Para evaluar las competencias de una empresa, se puede utilizar el modelo VRIO de análisis (Barney J. , 1991), que a través de cuatro preguntas relacionadas con el valor, la rareza, lo inimitable y como la organización afronta una característica, permite identificar si una competencia específica es distintiva. Así es que reconocer si las competencias de la organización son una ventaja competitiva es el objetivo del modelo abordado a través de preguntas como: ¿Esta competencia proporciona valor al cliente? ¿Otras empresas poseen esa cualidad? ¿Es difícil de imitar por las otras empresas? ¿Se encuentra organizada la empresa para explotar esta competencia? Si la respuesta es afirmativa a estas preguntas, entonces existe una competencia central y distintiva, que genera una ventaja ante los competidores (Barney J. B., 2003).

Formulación de la estrategia

Se refiere al poder administrar en forma eficaz las oportunidades y amenazas basado en las fortalezas y debilidades que posee la organización. Para ello, es necesario definir la misión, especificar los objetivos, desarrollar la estrategia y establecer las directrices de política (Wheelen & Hunger, 2007).

La razón o propósito de una organización es su misión. Incluye lo que aporta a la sociedad, lo que la distingue de otras de su tipo y el alcance que posee; siendo también la manera de hacer los negocios y tratar a sus miembros parte de ella. No solamente tiene en cuenta lo que es, sino también lo que pretende ser, o sea su visión estratégica. Dependiendo de los autores, suelen dividir en misión, visión y valores, este mismo concepto (Wheelen & Hunger, 2007).

En caso de que la organización tenga una misión, es necesario evaluarla a través de una herramienta que tenga en cuenta si puede ser utilizada como bandera que guíe el comportamiento de toda la organización. Para ello se puede utilizar un modelo cuantitativo basado en 10 preguntas a la cual le asigna valor a su respuesta para así identificar si la misión es excepcional, normal o necesita ser modificada (Campbell, "Mission Statements", 1997).

Para poder cumplimentar con la misión, es que la organización debe plantearse y cumplimentar objetivos, los cuales deben ser cuantificables y establecer lo que se logrará a través de una acción en un tiempo determinado (Wheelen & Hunger, 2007). Los autores en este caso diferencian objetivo de meta, definiendo a ésta como una manera abierta de lo que se desea lograr. Diversos autores utilizan ambas palabras en forma indistinta, otros consideran que las metas son las cuantificables y otros a la inversa, proveniente de la traducción de los términos en

inglés “objectives”, “goals” y “targets”, ya que la mayoría de las investigaciones provienen de escuelas de negocios norteamericanas.

Es importante en este caso enumerar algunas de las áreas en que la organización debe fijar objetivos: rentabilidad, eficiencia, crecimiento, riqueza de los accionistas, utilización de los recursos, reputación, contribución a los empleados, contribución a la sociedad, liderazgo de mercado y tecnológico, supervivencia y necesidades personales del directorio.

Por otra parte, para establecer la manera en que se logrará cumplimentar la misión y los objetivos, es necesario desarrollar un plan maestro integral, o sea su estrategia. En una empresa de negocios típica suelen coexistir tres tipos (Wheelen & Hunger, 2007):

- De negocios: forma de mejorar la posición competitiva, ya sea compitiendo o cooperando para obtener una ventaja.
- Corporativa: actitud general hacia el crecimiento y la administración de las líneas de negocio.
- Funcional: es el enfoque funcional, que toma la organización para obtener una ventaja a través de tácticas a implementar.

En lo que refiere a la estrategia de negocios, Michael Porter (1992) plantea un modelo de estrategias competitivas genéricas, ya sea ser líder en costos o buscar la diferenciación. Por otra parte, incorpora a estas estrategias el ámbito competitivo, pudiendo ser este amplio (dirigido al mercado masivo) o un objetivo reducido enfocado en un nicho en particular. En los análisis de distintos autores, la estrategia de negocios masiva supera en el retorno a la inversión a aquellas de enfoque, sin embargo las pequeñas empresas poseen una mejor oportunidad de sobrevivir cuando se direccionan hacia un alcance reducido (Javidan, 1998).

La estrategia corporativa implica la estrategia direccional (crecer, mantenerse o reducir), establecer los mercados en donde se participará o estrategia de cartera y la manera en que se coordinarán las actividades denominada sombrilla corporativa o Parenting; para esto último, es necesario examinar los factores estratégicos de cada unidad de negocio, la posibilidad de mejora en el rendimiento y el análisis de qué tan bien encaja la unidad de negocios con la empresa en sí misma (Wheelen & Hunger, 2007). Una empresa con diversas unidades de negocios propende a agregar valor a través de influir en una industria o sector determinado en donde participa o desarrolla. Así la empresa padre obtiene más valor que cualquiera de sus rivales que puedan tener una unidad de negocios, obteniendo así una ventaja de paternidad (Campbell, Marcus, & Goold, Corporate-level strategy creating value in the multibusiness company, 1994).

La estrategia funcional se refiere a cómo lograr la maximización de la productividad de los recursos en relación al enfoque en particular que tome cada área interna de la empresa, tanto en marketing, finanzas, investigación y desarrollo, operaciones, compras, logística o administración del capital humano y tecnologías de la información; siempre encontrándose direccionada la estrategia funcional de cada unidad de negocios con la de la empresa (Slater & Olson, 2001).

Ahora bien, para asegurarse que todos los empleados puedan tomar decisiones y acciones que relacionen la formulación de la estrategia con su implementación, es necesario tener una directriz amplia o política determinada. Es así, que es necesario desarrollar políticas para poder culminar con la formulación de una estrategia, definiendo así el curso de acción a seguir y funcionar como directriz para su posterior implementación. Las políticas operarán como principios básicos sobre los cuales día a día podrá operar la empresa (Wheelen & Hunger, 2007). Para poder elaborar una política eficaz, es necesario tener en cuenta tres objetivos que estas deben cumplimentar: Obligan a generar ciertas concesiones entre demandas de recursos en competencia, la solidez de la estrategia es evaluada a través de ellas al llevar adelante una acción en particular y son límites establecidos dentro de los cuales los empleados pueden operar permitiendo a su vez ser libres dentro de ellos (Gadiesh & Gilbert, 2001).

Implementación de la estrategia

Para ejecutar un plan estratégico, es necesario tener en cuenta todas las opciones y actividades que se requieren; para ello los objetivos, las estrategias y las políticas deben interpretarse a través de programas, presupuestos y procedimientos. Para poder llevar adelante la implementación, es necesario plantear quiénes son las personas que liderarán el plan estratégico, cómo alinear las operaciones de la empresa con la dirección y cómo se coordinará el trabajo en conjunto (Wheelen & Hunger, 2007). Es importante tener en cuenta que al momento de implementar una estrategia suelen ocurrir los siguientes inconvenientes que evitan el éxito: se suele requerir más tiempo que el previsto, surgen imprevistos no tenidos en cuenta, existe una eficaz coordinación, la competencia desvía la atención, los empleados no tenía la capacidad suficiente para llevar adelante lo planeado, la capacitación era insuficiente, los factores externos estuvieron fuera de control, el liderazgo y la dirección es inadecuada, hubo una deficiente definición de las tareas y actividades o el sistema de información controló las actividades en forma inadecuada (Alexander, 1991).

Los programas tienen como objetivo orientar la estrategia hacia la acción, luego es necesario presupuestar, llevando a cabo el análisis de los costos de la implementación. Una vez aprobados los presupuestos, es necesario desarrollar los procedimientos encargados de detallar las actividades que se deben llevar adelante, pudiendo con ellos lograr gran parte de lo que las empresas hacen (Feldman y Pentland, 2003).

Evaluación y control

Para garantizar que una empresa logre lo propuesto en la planificación estratégica desarrollada es necesario elaborar los medios de evaluación y control suficientes. Esto permitirá realizar una comparación entre los resultados esperados y el rendimiento real a medida que se llevan adelante los programas, para poder reaccionar con medidas correctivas en caso de que así se lo requiera. Para ello, es fundamental determinar lo que se medirá, establecer aquellos estándares de rendimiento a tener en cuenta, poseer las herramientas suficientes para medir el rendimiento real, compararlo con el estándar y tomar las medidas correctivas (Wheelen & Hunger, 2007).

Puede darse que las estrategias existentes produzcan los resultados esperados en forma exitosa, con lo cual la evaluación sería positiva; sin embargo, la respuesta puede ser negativa. En tal situación las razones pueden ser diversas, entre las cuales encontramos, en el modelo de Schmidt (1998), una mala comunicación, un débil compromiso y administración operativa, incapacidad para establecer un mecanismo adecuado de retroalimentación, una formulación inadecuada de la estrategia, incongruencia en los planes funcionales o una evaluación incorrecta de los recursos necesarios. Para comprender la razón, es necesario preguntarse si se ejecutaron las estrategias en forma eficiente, si los supuestos y premisas eran válidos, si se habían definido y evaluado escenarios alternativos o si el diagnóstico de la situación actual y las tendencias eran correctos (Schmidt, 1998).

Capítulo III

Metodología

Capítulo III - Metodología

Para cumplimentar los objetivos planteados, se llevaron adelante diversas orientaciones técnicas y aplicación de herramientas específicas; entre ellas, aquellas que permitieron el análisis del ambiente externo e interno, la formulación de la estrategia, el plan de implementación y su control. Siendo la metodología, la racionalidad que se traduce en estrategias que resumen las acciones de planificación, la tecnología y los recursos que se disponen, es que se tomó como principal metodología la aplicación del modelo de auditoría estratégica propuesto por Wheelen y Hunger (2007) junto con otras herramientas detalladas en el marco teórico expresadas a continuación.

El diseño de una administración estratégica para Ciampagna SA requirió de cuatro etapas: el análisis ambiental externo e interno, la formulación de la estrategia, la implementación de tal estrategia, y su evaluación y control. El desarrollo de estas etapas tiene un orden cronológico, ya que cada una de ellas se basa en la anterior.

Como eje de trabajo, se tomó el modelo de administración estratégica en pequeñas empresas, que simplifica el análisis a través de una serie de preguntas básicas abordadas a través de entrevistas con la dirección de la empresa; [Anexo 4 - Preguntas para una administración estratégica en pequeñas empresas](#), allí se presentan los resultados obtenidos luego de una serie de interrogantes básicos que agrupan los principales conceptos que incluyeron el proceso.

Por otra parte, se desarrolló un modelo de administración estratégica a través de la denominada auditoría estratégica, que permitió analizar la situación actual, evaluar los resultados y examinar la estrategia vigente. Esta incluye la revisión de la metodología de administración y dirección; analizar y evaluar el ambiente interno y externo para seleccionar así los factores estratégicos, que permiten revisar y modificar, la misión y objetivos. En base a este análisis, se desarrolla la generación, evaluación y posterior selección de las alternativas estratégicas a llevar adelante, las cuales se deben implementar a través de programas, presupuestos y procedimientos que deben tener sistemas de retroalimentación y control para que se desvíen lo menos posibles de los planes desarrollados. En el [Anexo 5 - Auditoría estratégica de Ciampagna SA](#), se encuentran detallados cada uno de los puntos tenidos en cuenta al momento de realizar la auditoría estratégica durante el mes de agosto de 2020, tomando dicha fecha como cierre del año fiscal de la Sociedad Anónima. Es dicho anexo, el desarrollo fundamental que resume cada una de las implicancias encontradas a lo largo de este Trabajo Final de grado.

Para comprender las principales actividades desarrolladas para lograr una estructura en cuanto a la auditoría estratégica, se hizo un análisis bibliográfico al respecto de las temáticas a llevar adelante en cada una de las preguntas del esquema propuesto. Una vez comprendido el objetivo de cada concepto de la auditoría, se llevaron adelante una serie de pasos descritos a continuación:

1. Recolección de información y datos relevantes de Ciampagna SA a través de búsqueda en la documentación interna de la empresa existente en publicaciones en los medios de

comunicación, folletos informativos, revistas digitales y portales web. Por otro lado, se llevaron adelante entrevistas abiertas con el personal directivo acerca de estos ejes temáticos:

- Desarrollo de una visión estratégica
- Establecimiento de los objetivos
- Creación de una estrategia
- Puesta en práctica y ejecución de la estrategia
- Evaluación y ajustes correctivos

2. Diseño de instrumentos de relevamiento de la información para dar respuesta a cada uno de los ejes conceptuales de la auditoría estratégica, debiendo desarrollar entrevistas semiestructuradas a cada uno de los miembros del personal con más de un año de antigüedad en la empresa con el objetivo de obtener información interna para la generación de la estrategia administrativa. Además, se utilizó como método de diagnóstico interno descriptivo, así como herramienta de análisis, el modelo de las “7S” de McKinsey desarrollado por Waterman y Peters, para lo cual se analizaron el contenido de las entrevistas con el personal de la empresa y así poder llevar adelante la matriz de interrelación, teniendo en cuenta también el análisis del entorno y la industria de servicios.

3. Implementación de herramientas específicas para el análisis y desarrollo de una estrategia administrativa. Diversos autores plantean herramientas específicas para el desarrollo del plan de políticas estratégicas. Así se llevó adelante una selección de las herramientas más convenientes y posterior ejecución de estas. Se llevó adelante entonces, un análisis de 5 fuerzas de Porter para conocer el ambiente externo con las adaptaciones propuestas por Wheelen y Hunger, un FODA identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y sus relaciones según una determinación de indicadores cuantificables, para así poder evaluar lo interno y externo, un análisis de la cadena de valor, de recursos y capacidades funcionales internas, también de la administración de recursos humanos, el diseño de una estrategia corporativa, entre otros aspectos tenidos en cuenta para definir las políticas, programas y herramientas de control.

Análisis de la situación actual

Para conocer el rendimiento actual de la empresa se obtuvo el retorno sobre la inversión (ROI) a través de consultas al Sistema de Información que utiliza Ciampagna SA, siendo este el software informático de administración Manager 2 hasta 2015, luego pasando a tablas de gestión económica en la plataforma Google Drive y en una base de datos propia, desde el cual se calcularon las utilidades o ingresos y la diferencia con las inversiones obtenidas por el promedio de las existencias en libros entre un año y otro según lo propuesto por Hansen y Mowen (2007). Por otra parte, se analizó la información obtenida de los últimos cinco balances públicos presentados ante la dirección de sociedades jurídicas, siendo esta la principal fuente de datos económicos e indicadores financieros de la sociedad anónima bajo análisis.

Ambiente social y de tareas

Para realizar un análisis del ambiente social reinante, se tomó como guía las variables presentadas como importantes por Wheelen y Hunger (2007) en lo que refiere a su clasificación en económicas, tecnológicas, políticas y legales, y socioculturales. Para ello, se utilizaron datos

oficiales obtenidos de los distintos entes de gobierno y otras fuentes no oficiales, entre los que por ejemplo se destacan aquellos económicos y sociales como: el Instituto Nacional de Estadística y Censo, el Ministerio de Hacienda, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Para el ambiente de tareas, se tomó el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se analizó en cada fuerza si es alta, media o baja; utilizando una serie de entrevistas abiertas a miembros de empresas clientes que la mayoría solicitó resguardo de confidencialidad, salvo la realizada a Antonio Alevatto, ex Gerente de aplicaciones de Sistemas, en lo referido a las proyecciones de las inversiones de la empresa Monsanto hoy Bayer, en lo que refiere a nuevas tecnologías. También se realizó un análisis de una sexta fuerza propuesta por Wheelen y Hunger según lo expresado en el marco teórico. En cuanto a la delimitación de estos grupos estratégicos como sexta fuerza, para lograr clasificarlos se utilizó una gráfica bidimensional.

Con posterioridad se llevaron adelante otras herramientas como la planteada en el modelo VRIO, analizando los principales factores característicos de la empresa, identificando el valor, la rareza, la dificultad de imitación y como la organización utiliza cada competencia, y así evaluar las características distintivas de la empresa, para lo que se consultaron las siguientes preguntas sobre los principales productos y servicios que se ofrecen al personal relacionado con la gestión comercial y el área de comunicaciones de la empresa:

- ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva?
- ¿Cuentan con ella otros competidores?
- ¿Sería costoso para otro imitarla?
- ¿Está la empresa organizada para explotar al recurso?

Para evaluar la declaración de la misión de Ciampagna SA se utilizó la prueba de diez preguntas planteada por Campbell, evaluando con 0 si la respuesta a cada pregunta es “no”, con 1 si es medianamente y con 2 puntos en caso de que la respuesta sea “sí”. De allí se pasó a analizar si el resultado es mayor a 15 puntos, siendo este un resultado excepcional, entre 10 y 15 normal y menor a 10 puntos la necesidad de trabajar más en el diseño de tal misión.

Para los contenidos incluidos en desarrollo de la implementación de la administración estratégica, se realizaron reuniones entre el personal clave de la empresa, así como se llevaron adelante entrevistas abiertas a personal de Esri, responsables de la implementación estratégica corporativa en Latinoamérica (Juan Carlos Tarazona, Joao Canais) y el Director Comercial de Aeroterra (Distribuidor de Esri en Argentina). Entre las entrevistas realizadas al personal, se utilizaron las preguntas planteadas por Wheelen y Hunger expresadas en el marco teórico en la página 18 del presente, destinadas a proyectos empresariales, siendo estas el eje temático que se abordó.

En cuanto al factor humano, se analizaron los datos de las 5 últimas encuestas de clima laboral que lleva adelante anualmente Ciampagna SA basadas en el modelo que implementa la organización Great Place to Work. Para su análisis, se tuvo en cuenta la evolución de las variables analizadas a lo largo del tiempo, así como la comparación en un mismo año entre valores

agrupados en clases de preguntas según si son destinadas a identificar características propias del liderazgo de la empresa, la infraestructura y recursos provistos, el nivel de pertenencia, el relacionamiento interpersonal y la percepción de la calidad de servicio prestada.

En función de los factores estratégicos determinados en cuanto a la formulación de la estrategia y los programas a implementar, tales como las políticas internas establecidas y aquellas de relacionamiento comercial, es que se definieron en base a la visión y misión planteada y con el marco propio de las características de la empresa, aquellos valores esperados de desempeño e indicadores de ingresos futuros esperados que funcionen como puntos de control para la retroalimentación constante de la propuesta de administración estratégica planteada.

Para llevar adelante el análisis de datos y las necesarias herramientas de evaluación y control, se tomaron en cuenta las bases teóricas implementadas a través de la plataforma ArcGIS y sus programas ArcGIS Dashboards para el diseño de tableros de control con indicadores numéricos y gráficos; y Survey 123 para el relevamiento de datos de facturación, cuentas, y cada una de las evaluaciones llevadas adelante como la encuesta de clima laboral o la evaluación de desempeño.

En cuanto a la metodología es importante destacar lo ya planteado en el marco teórico, en referencia a que los escenarios se utilizan como modelo probable del futuro, siendo su análisis y determinación una definición probable de lo que puede ocurrir, para lo cual las entrevistas personales han sido el principal factor decisor en cuanto a las propuestas de implementación desarrolladas, puesto que es necesario para la toma de decisiones tener en cuenta datos concretos de la historia de la empresa como aquellos obtenidos en los balances públicos, datos del entorno e industria que permitan determinar su evolución y características, combinados con la experiencia de las personas que han hecho posible el actual desempeño de Ciampagna S.A.

Capítulo IV

Diseño de administración estratégica

Capítulo IV – Modelo de administración estratégica

Para el diseño de un modelo de administración estratégica, así como en una planificación, se necesita como punto de partida el desarrollo de un diagnóstico de la situación interna de la organización sobre la cual abordar la temática planteada. A continuación, se presenta un primer análisis descriptivo de Ciampagna S.A. que permite identificar, dimensionar y caracterizar a la empresa, acompañado posteriormente de un análisis de los principales indicadores que hacen al funcionamiento de la empresa internamente, así como de los factores externos la afectan. Posteriormente, se presenta la formulación de los lineamientos estratégicos que se asentarán en los puntos clave determinados en el diagnóstico al cual se arribó, siendo estos la base de la implementación para la propuesta de acciones a llevar adelante presentada en una tercera etapa. Por último, se detallan las herramientas de control, que permitan una constante retroalimentación de la formulación propuesta y evaluar el desempeño de la organización, así como tomar decisiones que permitan corregir desfases, o bien, reforzar la implementación de indicadores que brinden beneficios excepcionales, logrando así la sustentabilidad de la empresa como una de sus metas.

Ciampagna & Asociados S.A. - Su historia

En la actualidad Ciampagna S.A. es una Sociedad Anónima con sede en la ciudad de Córdoba, dedicada a brindar productos y servicios relacionados con la tecnología denominada Sistemas de Información Geográfica, conocida por sus siglas en inglés GIS o en español SIG.

La organización comenzó a formarse en el año 1989, liderada por su fundador José María Ciampagna, que con la colaboración de tres especialistas en sistemas de información: Fabio Fortuni, Ernesto Roitter y Pablo Figliolo, conformaron un grupo de trabajo con la convicción de desarrollar Sistemas de Información Geográfica que ayuden a las organizaciones públicas y privadas en la planificación, análisis y gestión de los aspectos territoriales de su negocio. En aquellos años, se comenzó con el desarrollo informático a través de programación con código específico para tal fin, de aplicaciones basadas en la tecnología SIG, creando el primer software (programa informático) de origen en Latinoamérica del cual se tiene conocimiento o registro en esta temática, y aplicado a la gestión municipal. Su denominación era MicroGIS, con el cual se logró poder implementar estas tecnologías en organizaciones, acompañando con servicios de capacitación, asesoramiento y consultoría para su utilización. En aquella época, los principales clientes eran cooperativas de servicios públicos o municipios pequeños, tales como los de las localidades cordobesas de Monte Cristo, Malvinas Argentinas y Río Primero, próximos a la ciudad de Córdoba.

Mientras tanto a nivel mundial, la empresa norteamericana dedicada al desarrollo de software SIG: Esri, ya había generado su primer conferencia de usuarios marcando los pasos iniciales para su futuro liderazgo en el mercado, así como en 1991 presentaba el programa informático *ArcView*, producto que lidera a nivel mundial las ventas de software SIG, hoy denominado en su versión de escritorio: *ArcGIS Desktop*; que en la actualidad comercializa a modo de plataforma tecnológica denominada *ArcGIS* (Esri, 2020).

En el año 1995, el grupo de trabajo ya conformado, y con los primeros proyectos en implementación, tomó la denominación de fantasía de “GDSIG” (siglas cuyo significado indicaba: “Grupo para el Desarrollo de los Sistemas de Información Geográfica”) bajo el cual comenzó a representar en carácter de distribuidor exclusivo para la Provincia de Córdoba a la firmas estadounidenses Esri, Erdas (actualmente Leica Geosystems) y Space Imaging (actualmente Maxar), por medio de su único distribuidor oficial y exclusivo para el territorio de Argentina y

Uruguay, Aeroterra Sociedad Anónima, empresa con sede central en la ciudad de Buenos Aires; relación comercial que perdura en la actualidad, reconociéndose ambas empresas como aliados estratégicos desde el punto de vista tecnológico (Correa, 2020).

En el año 2001, la empresa desarrolla una nueva unidad de negocios a través del lanzamiento en Internet de un portal destinado a las ciencias de la Tierra para Hispanoamérica: El Agrimensor (www.elagrimensor.com.ar); para posteriormente desarrollar un clearinghouse (repositorio) de datos geográficos: Mapas y Datos (www.mapasydatos.com.ar), comenzando así a brindar servicios a través de la red. A partir del año 2002, la empresa se convierte en *Trimble Business Partner* (socio de negocios de Trimble Navigation) para el área denominada por dicha multinacional líder en el rubro como *Mapping and GIS* (Sistemas de información Geográfica y cartografía) que también comercializa señales de corrección en tiempo real de Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) de su empresa Omnistar. A comienzos del 2005, desarrolla un sitio dedicado a la educación en SIG denominado EduSIG (www.edusig.com.ar).

Anualmente, la empresa organizaba conferencias o eventos con usuarios, principalmente cordobeses, mostrando los distintos productos y servicios de la empresa, hasta que, en setiembre de 2006, con más de 600 participantes de todo Hispanoamérica, se realiza la primer Conferencia Internacional El Agrimensor (CIELA) en el Hotel Sheraton Córdoba.

En lo que refiere al marco legal y tributario, en diciembre del 2010 se presenta ante la Inspección General de Justicia, el acta constitutiva y el estatuto como Sociedad Anónima de “Ciampagna & Asociados SA”, puesto que hasta ese momento la responsabilidad recaía sobre José María Ciampagna bajo el régimen de Responsable Inscripto con empleados a su cargo.

En el 2011, Ciampagna SA adquiere el estado comercial de *Esri Silver Partner* (Socio Plata de Esri), como reconocimiento del nivel de inversión que genera Ciampagna SA en la relación con Esri, ayudando a los usuarios a obtener éxito en sus proyectos SIG.

Otro hito en cuanto a reconocimiento, ocurrió en la Conferencia Latinoamericana de Usuarios Esri desarrollada en Buenos Aires en octubre del 2012, en donde José Ciampagna recibió el premio a la excelencia en los SIG, otorgado por el comité ejecutivo de la conferencia.

En marzo del 2014, la multinacional Monsanto, firma a través de Ciampagna SA, el primer *Esri License Agreement* (Contrato de Licencias de Esri) a nivel corporativo, acuerdo de tres años de duración que le permite obtener licencias ilimitadas de los productos Esri a todos los miembros dentro de la Argentina. En septiembre de ese mismo año, Ciampagna SA comercializa 500 licencias de uso del producto *ArcGIS Online*, siendo nombrado por Esri como *ArcGIS Online Specialty* (Especialista en el desarrollo de la herramienta WebGIS ArcGIS Online, actual producto emblema de la plataforma ArcGIS de Esri) quinto en todo el mundo y primero fuera de los Estados Unidos, siendo la mayor cantidad de usuarios comercializados en conjunto en dicho momento.

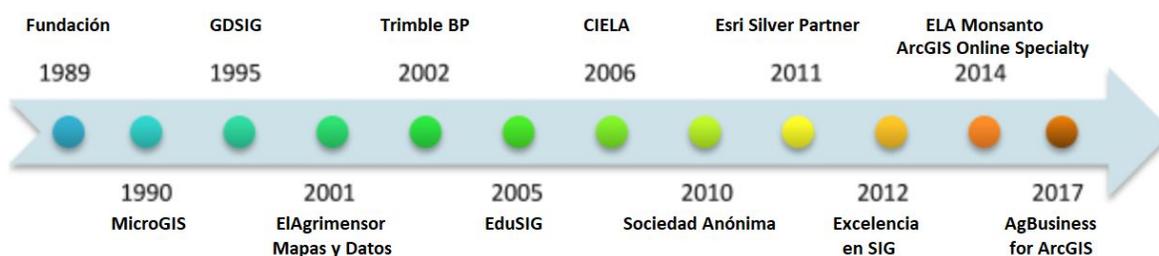


Imagen 1 – Principales hitos en Ciampagna y Asociados SA (Fortuni, 2019).

Durante el transcurso de 2017, se le solicita a Ciampagna SA comenzar a operar con BASF a nivel global. Eso implicó una decisión al respecto de cómo comercializar las licencias de software Esri a dicha empresa fuera de Argentina y Uruguay en donde lo tiene permitido. Para ello, se realizó un acuerdo entre Esri, Aeroterra y Ciampagna SA permitiéndole comercializar el producto AgBusiness for ArcGIS en cualquier lugar del mundo, siendo esto inédito en la red de distribución mundial de Esri, ya que le permite a un Partner como Ciampagna SA, acceder al mercado global.

Desde el 2017 al 2019, Ciampagna SA ha sido parte de la Conferencia Argentina y Uruguay de usuarios Esri organizada por Aeroterra SA, quien delegó la organización del denominado “Track” específico para el sector agropecuario, en donde participan alrededor de 200 profesionales y directivos de empresas agrícolas de la región. Desde esa época, Ciampagna S.A. tomó la representación en carácter de distribuidor para Argentina de equipos de navegación global (GNSS) de la multinacional canadiense EOS Positioning Systems, habiendo comercializado a la fecha unos 10 equipos de la línea Arrow Gold específicos para uso en empresas semilleras como apoyo al relevamiento con aviones no tripulados.

La firma estuvo desde sus comienzos y hasta fines de 2015 bajo la dirección de su fundador, José Ciampagna, quien es Agrimensor e Ingeniero Geodesta Geofísico, profesor universitario, miembro de la Academia Nacional de Agrimensura y reconocido especialista en la temática en toda Latinoamérica. Ha liderado el grupo de trabajo que funcionaba tributando a su nombre como persona física, en el régimen de Responsable Inscripto, hasta fines del año 2011 en que finalmente la Sociedad Anónima tuvo su alta definitiva, utilizando el nombre de fantasía de “Ciampagna & Asociados – GDSIG”.

Junto al fundador, han participado en la organización en distintas etapas de su historia, especialistas en distintas temáticas y profesiones, entre los que se pueden destacar ingenieros agrimensores, ingenieros agrónomos, estudiantes de carreras afines como la licenciatura en geografía o licenciatura en administración agraria y licenciatura en gestión ambiental y personal administrativo estudiantes de las carreras de contador público y licenciatura en comercialización. Además, ha tenido asesoramiento externo, tanto en el área contable como en el desarrollo de sistemas informáticos y la provisión de equipos informáticos y de comunicación. En el [Anexo 1 – Multidisciplinarianidad del equipo: detalle de personas que son o fueron parte Ciampagna & Asociados SA](#), se encuentra la descripción de cada una de las personas que componen actualmente el equipo o han sido parte de la organización con su respectiva profesión que denota la multidisciplinaria de sus integrantes.

Desde fines del 2010 se presentaron los estatutos y actas constitutivas de conformación de la Sociedad Anónima, sin embargo recién a partir del 2012 Ciampagna SA funciona como sociedad en formación, situación que perduró hasta principios del 2013 en donde se culminaron de efectivizar los registros, basando la sociedad como un grupo de trabajo conformado por especialistas y profesionales en temáticas relacionadas con la geografía, el catastro, los sistemas y la aplicación de los SIG en agronomía principalmente.

Desde 2015, la empresa posee como presidente a José Ciampagna, que hasta el 2017 realizó un proceso de transición dejando las decisiones de gestión de la organización, la cual fue recayendo sobre el vicepresidente y hasta el día de hoy actual Director, Guillermo Ciampagna, quien coordina y es el responsable de las actividades llevadas adelante de administración, comercialización, sistemas, producción y desarrollo de negocios. Para cumplimentar los objetivos, la empresa hasta agosto de 2019, se encontraba organizada en gerencias o áreas lideradas cada

una por un responsable, ellos poseían a su cargo un equipo de profesionales y jóvenes estudiantes de carreras como ingeniería agronómica, administración agraria, gestión ambiental y geografía; una persona encargada de la administración y un asesor externo contable. Por otra parte, en forma ocasional, se contrata un asesor externo que desarrolla sistemas informáticos y un asesor externo para la adquisición y mantenimiento del equipamiento y redes (hardware) de la empresa en caso de ser necesario.

Se encuentran en el [Anexo 2 - Organigramas en el tiempo de Ciampagna S.A.](#), las diferentes estructuras organizacionales que ha tenido la empresa hasta la actualidad, según la perspectiva de la gerencia general y la responsable de comunicación, evidenciando la flexibilidad y constante modificación en el estilo de dirección, así como la evolución en la cantidad de personas miembro de la empresa. (Nigro, 2020)

Presente

Ciampagna SA estructura su organización en función de su año fiscal, que culmina el 31 de agosto de cada año. Hasta dicho día del 2020, se dejaron de lado las gerencias como tales y pasando a una mayor horizontalidad en las funciones sin un gerente en cada área, sino que cada miembro reporta directamente al Director.

Sin embargo, las áreas pueden identificarse con claridad en aquellas destinadas a la producción de datos para el sector agropecuario, la responsable de soluciones para dicho sector, la responsable de soluciones para gobierno, empresas de servicios públicos y entidades de otros sectores no agrícolas, un área de administración, capital humano y comunicaciones, y un área de sistemas.

Desde marzo de 2020, una semana antes de declararse el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio por decreto del poder Ejecutivo Nacional, a causa de la pandemia generada por la enfermedad Covid-19, se modificó la metodología de trabajo en cuanto al espacio físico a utilizar, dejando de lado las oficinas ubicadas en el domicilio Pasaje Santo Tomás 341 de la ciudad de Córdoba, para comenzar con el trabajo remoto o teletrabajo desde el hogar de cada uno de los colaboradores hasta el presente utilizando como principal medio computadoras personales provistas por la empresa y servidores de datos en la nube, sin tener la necesidad de compartir un espacio físico de trabajo determinado sino a través de videollamadas en distintas plataformas tales como Zoom, Google Meet, Microsoft Teams o Cisco Webex, ya utilizadas por la empresa con anterioridad para con clientes y proveedores.

Información organizacional

La empresa ha modificado a través de los años su nombre de fantasía, siendo hasta el año 2014 las siglas *GDSIG*, cuyo significado es Grupo para el Desarrollo de los Sistemas de información Geográfica, siendo esa también la dirección de su sitio web institucional, www.gdsig.com.ar, mientras que en la actualidad y desde la formación de la Sociedad Anónima prevalece el nombre *Ciampagna & Asociados SA*, siendo desde principios de 2018 utilizado el nombre de fantasía *Ciampagna SA – Conocimiento territorial*.

Como organización posee en los folletos y documentos institucionales la siguiente visión institucional la cual no se encuentra explícitamente comunicada al personal ni publicada abiertamente, pero sí documentada como tal: *“La empresa Ciampagna & Asociados busca el continuo crecimiento y mejoramiento, para acompañar a sus clientes en el desarrollo de sus Proyectos de Sistemas de Información Geográfica, Sistemas de Información Territorial y Teledetección”* (GDSIG - Ciampagna & Asociados, 2005).

Por otra parte, también posee planteada de manera formal en estos documentos la convicción de que los sistemas de información geográfica y territorial, así como las tecnologías vinculadas, pueden ayudar a las organizaciones públicas y privadas en la planificación, inventario, análisis y gestión de los aspectos geográficos y territoriales de su negocio. Para lograr eso, es que presenta una misión institucional establecida como: *“Ciampagna & Asociados tiene como misión seleccionar, estudiar, probar, usar, programar aplicaciones y desarrollar las mejores herramientas y productos geomáticos que se disponen en el mercado”*. (GDSIG - Ciampagna & Asociados, 2005). En los documentos internos se aclara posteriormente que los productos y servicios geomáticos comprenden software SIG, equipamiento de posicionamiento y sensores remotos de adquisición de imágenes por satélites, y que, asociados a los aspectos tecnológicos, se encuentra comprometida con los factores humanos que están siempre presentes en el desarrollo de los proyectos; observando a la gente como el eje principal y catalizador del cambio tecnológico.

Hasta el 2018, a través de su sitio web institucional, se declaraba la siguiente visión y misión:

Misión: *“Acompañar a nuestros clientes en su desarrollo ofreciendo soluciones geomáticas de alta calidad proporcionando un servicio óptimo y nuestra experiencia profesional y personal”* (Ciampagna & Asociados SA, 2018).

Visión: *“Ser un referente en soluciones geomáticas”*. (Ciampagna & Asociados SA, 2018)

Por otra parte, el sitio web www.elagrimensor.com.ar posee también una declaración de visión propia, en la que establece que: *“Nosotros, Ciampagna & Asociados GDSIG Grupo para el desarrollo de los Sistemas de Información Geográfica, hemos creado el sitio elagrimensor.net porque creemos que las geociencias pueden crecer significativamente por medio de Internet. El sitio elagrimensor.net pretende ser una referencia común de las geociencias en Hispanoamérica. En las geociencias integramos a colegas agrimensores, topógrafos, cartógrafos y dibujantes, ingenieros, geólogos, geodestas, especialistas en ciencias de la tierra, informáticos, etc. en la certeza que todos juntos podemos generar sinergia para el crecimiento de nuestras profesiones. Por último, en la claridad de los objetivos de nuestras profesiones definidas y moldeadas desde épocas milenarias, orgullosos de nuestro pasado, queremos asegurar a nuestros colegas un presente y futuro acorde con nuestro espíritu de aventura, hoy en el territorio nuevo planteado por Internet”*. (ElAgrimensor, 2012). El sitio web www.elagrimensor.com.ar aún se encuentra vigente, pero Ciampagna SA no lo modifica desde 2017.

En la actualidad, las declaraciones de misión y visión son las siguientes según el sitio web de la empresa www.ciampagna.com.ar:

Visión: *“Construir un mundo mejor a través de la inteligencia territorial para resolver problemas de la comunidad y sus organizaciones con efectividad e innovación”* (Ciampagna & Asociados S.A., 2019)

Misión: “Acompañar a nuestros clientes en el cumplimiento de sus objetivos a través de la aplicación del análisis, ingenio e inteligencia territorial, brindando servicios y productos de alta calidad para soportar sus decisiones” (Ciampagna & Asociados S.A., 2019).

Así como la declaración de misión y visión, Ciampagna & Asociados también posee en sus documentos internos características que hacen lo que hoy es, entre ellas se encuentran los valores que la rigen, las políticas para con los clientes y las políticas internas. Esta información se encuentra disponible en el [Anexo 3 – Documentos internos de Ciampagna & Asociados SA](#).

Toda esta información es brindada al personal en forma oral al momento de la incorporación al grupo de trabajo y en general es respetada por los miembros de la organización, quienes destacan el buen ambiente laboral y la flexibilidad existente por para parte de la organización para con las realidades propias de cada empleado, siendo estos en su mayoría estudiantes universitarios cuya prioridad es lograr su objetivo de obtener el título profesional (Benazzoli, 2018). En la actualidad, la empresa posee una red interna (intranet) en donde publica toda la documentación oficial entre las que se encuentran las políticas institucionales además de una revista interna de noticias y novedades desarrollada por el área comunicación, en la que se incluyen fotografía de eventos internos, artículos de interés de redacción propia, información de trabajos desarrollados, entre otras comunicaciones que se consideran pertinentes de compartir.

Productos

Ciampagna SA posee una línea de productos cerrados que comercializa y distribuye de empresas multinacionales líderes en su rubro, entre los que se encuentran los siguientes:

Software Esri

En lo que refiere a programas informáticos (software) de Sistemas de Información Geográfica, Ciampagna SA comercializa aquellos que desarrolla la empresa norteamericana Esri con sede en San Diego, California (Estados Unidos), quien es líder mundial y estándar de facto en su rubro con un 30 a 40% del mercado mundial de los SIG según distintas fuentes como consultoras especializadas en la industria informática o revistas del sector.



Imagen 3 - Logo de Esri (Esri, 2014).

Los principales productos que se comercializan son programas informáticos para computadora de escritorio, servidores y equipos móviles cuya familia de productos se denomina hoy “Plataforma ArcGIS”, en la actualidad bajo la versión 10.7.1. Dentro de la línea ArcGIS, se destacan los programas anteriormente llamados ArcView, ArcEditor o ArcInfo (hoy denominados ArcGIS for Desktop Basic, Standard y Advanced) y sus extensiones para análisis específicos, el programa para servidores de datos geográficos ArcGIS for Server (hoy ArcGIS Enterprise) y el programa para equipos móviles ArcPad disponible para Windows mobile, así como las aplicaciones para Smartphones (teléfonos inteligentes con sistema operativo Android, iOS o Windows 10).

Posee, además, otras líneas de productos, algunos gratuitos, como ArcGIS Explorer y ArcGIS Earth, y otros bajo un abono anual, de servicios en la nube (cloud services) como ArcGIS Online.

Esri posee una red global de distribuidores entre los cuales se encuentra Aeroterra SA, única empresa distribuidora oficial para toda la Argentina. A su vez, posee una red de socios (partners) que dependen de sus distribuidores entre los cuales Ciampagna SA es hoy un Esri Silver Partner, lo que le brinda una comisión de comercialización sobre cualquiera de sus productos del 20% según los precios oficiales que establezca Aeroterra para Argentina, además de acceso a una serie de información especial y licencias de uso de software. Para acceder a dichos beneficios, se debe abonar una cuota anual cuyo valor es de cinco mil dólares (US \$5.000).

El principal producto de Esri a nivel corporativo es el “Esri License Agreement”, que es un acuerdo de proporcionar todo tipo de licencias de escritorio y servidor, sin límite de uso y cantidad, al personal de la organización que lo adquiera durante un término mínimo de tres años. En Argentina, han tenido dicho acuerdo corporativo las empresas Sancor, YPF, AGD, Aguas Cordobesas y Monsanto, siendo estos últimos, clientes de Ciampagna SA quien logró dichos acuerdos corporativos. En la actualidad, solamente se mantiene vigente el acuerdo con Aguas Cordobesas. Con otras empresas clientes de Ciampagna, todos los años se renuevan las licencias de software a medida que los clientes necesitan. Entre los principales clientes en cuanto al valor económico se encuentran: ACA, AGD, AFA, BASF, Bayer, Syngenta y APRHI.

Imágenes satelitales DigitalGlobe – Maxar

Al igual que con Esri, Aeroterra posee la distribución en Argentina de imágenes satelitales de alta resolución de la empresa norteamericana DigitalGlobe hoy llamada



Imagen 4 - Logo de Maxar (Maxar, 2020).

Maxar technologies, quien comercializa, entre otros,

imágenes de los satélites Ikonos de 1 metro de resolución espacial y GeoEye-1, de 30 a 50 centímetros de resolución.

Las imágenes se comercializan por unidad de superficie en

kilómetros cuadrados, con un mínimo de compra, pudiendo ser estas imágenes de archivo o tomas nuevas. La comisión de venta de Ciampagna SA para estos productos es del 15%. Desde 2018 que no se logran comercializar de parte de Ciampagna SA este tipo de productos, siendo la última venta una imagen satelital para el municipio de Bell Ville.

Equipamiento Trimble y EOS

Dentro del área Mapping & GIS, también llamada SIG móvil, Ciampagna SA es Business Partner de esta empresa multinacional, también norteamericana, especializada en computadoras de mano con equipos de posicionamiento global (GPS) también denominados GNSS.



Imagen 5 - Logo de Trimble (Trimble, 2014)

Posee una variada gama de productos que varían en su calidad y precio en relación principalmente

a la precisión que estos pueden obtener en la posición geográfica obtenida por el receptor. En la actualidad, Ciampagna SA ha dejado de importar equipos directamente de la casa central en Estados Unidos, con la cual tiene un 20% de comisión en la comercialización, obteniendo los equipos desde la distribuidora, ubicada en Buenos Aires, Runco SA, con una comisión del 10%. Runco es una empresa especializada en la distribución y comercialización de equipamiento para ingeniería. Ciampagna SA adquiere directamente desde Trimble el licenciamiento de software específico para equipos móviles y de sus subsidiarias, Omnistar, el servicio de señal de corrección diferencial por satélite. En los últimos 5 años no se han comercializado equipos, siendo solo renovadas licencias de señal de corrección Omnistar para equipos de la empresa Monsanto, hoy propiedad de Bayer. Dicha empresa, solicitó la actualización de los equipos, pero necesitando el modelo Arrow Gold propiedad de la firma canadiense EOS Positioning Systems, quien otorgó la distribución de sus productos para Argentina a Ciampagna SA quien ya ha vendido 10 de dichos equipos junto con su señal de corrección por satélite.

Servicios

Los servicios que ofrece la empresa se pueden clasificar en los siguientes rubros según su tipología y características:

Producción de datos geográficos

Se ofrecen principalmente tres tipos de tareas básicas de producción: la captura de información geográfica, la actualización o mantenimiento de esta y su análisis avanzado. En lo que refiere a captura de información, el servicio que actualmente presta en mayor cuantía es por un lado la identificación del área sembrada de cultivos agrícolas y detección de silos bolsa y, por otro lado, la demarcación de mejoras y edificaciones urbanas a través de imágenes satelitales. En lo que refiere a actualización de datos, se ofrece el servicio de digitalización y vectorización de cartografía rural y urbana. En lo que refiere al análisis de datos geográficos se ofrecen distintos servicios tanto para uso en marketing (geomarketing) como el análisis de imágenes satelitales principalmente para uso agrícola en lo que refiere a aplicaciones de inteligencia comercial y de negocios para las áreas de ventas y marketing.

Es importante comprender, que además de este tipo de datos geográficos, a lo largo de su historia la empresa ha brindado otro tipo de productos relacionados con diversas temáticas, entre los que se destacan la geocodificación (localización urbana a través de direcciones) de puntos de interés, producto que lo han adquirido en los últimos años empresas de servicios públicos tales como ECOGAS.

Consultoría y diseño de proyectos

Para organizaciones que desean implementar o implementan proyectos de Sistemas de Información Geográfica o proyectos de catastro rural o urbano, los especialistas de la empresa brindan su conocimiento para la planificación, ejecución, dirección u organización y el control adecuado sobre estas tecnologías. En la actualidad, se utiliza el concepto de transformación

digital, entendiendo como tal a la modificación de procesos, operaciones o flujos de trabajo gracias a la digitalización de datos, pudiendo implementar técnicas de automatización o inteligencia artificial.

Capacitación

La empresa ofrece cursos estándares para el uso del software que comercializa, así como también brinda capacitación específica para cubrir las necesidades de las organizaciones en lo que refiere a la aplicación de Sistemas de Información Geográfica o sus actividades conexas.

Soporte técnico

A través de comunicación telefónica o vía correo electrónico, se ofrece respuesta a consultas referidas a problemáticas que surgen en el uso de los SIG, cada una de las herramientas de la plataforma ArcGIS en sí misma, así como consultas sobre los datos provistos por la empresa en cuanto a su origen, precisión y descripción.

Desarrollo de software y aplicaciones

Ante requerimientos específicos de los clientes en necesidades que surgen a nivel informático, se desarrollan aplicaciones que corran sobre software de la familia ArcGIS, así como también aplicaciones de relevamiento y captura de datos o desarrollos informáticos que permiten relacionar la información en Sistemas de Información Geográfica con información en otros motores de bases de datos de sistemas corporativos, brindando soluciones a medidas a los clientes así lo requieran.

Servicios web

A través del servidor de datos geográficos en la nube de Esri, se provee de aplicaciones SIG por medio un portal en internet, tanto para su visualización pública como con acceso privado con usuario y contraseña. Esto evita la adquisición de infraestructura informática como un servidor propio, accediendo a soluciones como servicios, en inglés denominado *“software as a service”*.

Publicidad

El portal de internet El Agrimensor es visitado por profesionales de las geociencias de todo Hispanoamérica, eso abre las puertas a las empresas que proveen de herramientas a estos profesionales para que publiquen sus productos a través del sitio. Se ofrecen distintos espacios publicitarios cuyo costo depende de lo destacado que sea el banner dentro del portal. Este tipo de servicio no es brindado por Ciampagna SA desde 2015, y nunca llegó a representar más del 2% de los ingresos de la empresa, incluso no llegando a cubrir los costos directos del portal.

Principales clientes

Desde sus comienzos, la empresa se dedicó a ofrecer programas SIG y servicios a organizaciones públicas, en particular a municipios tales como el de la Ciudad de Córdoba, la ciudad de Neuquén o de Villa Carlos Paz; también a gobiernos provinciales desde sus direcciones de catastro, tanto en la provincia de Córdoba como en La Rioja entre otras. Los SIG no son aplicados solamente para el catastro rural o urbano, sino también para otras aplicaciones en otras reparticiones entre las que podemos nombrar el Ministerio de Salud, la Jefatura de Gabinete, Secretaría de Ambiente, Lotería, entre otros, todos de la provincia de Córdoba y la Administración Provincial de Recursos Hídricos. En la década de los noventa se buscaba que un SIG sea “multifinalitario”, eso significa que la información se utilizada para distintos fines en las reparticiones, no meramente el registro de mapas; luego surgió el concepto de clearinghouse de datos geográficos o infraestructura de datos espaciales, basado en tener a disponibilidad los datos geográficos y alfanuméricos relacionados. En la actualidad, el concepto de Location Intelligence o bien inteligencia geográfica, se aplica a tomar decisiones de gestión gracias a los SIG, pudiendo administrar así el territorio a través de herramientas que permitan planificar, organizar y dirigir y controlar las acciones sobre el territorio. Por otra parte, importantes clientes para la empresa han sido cooperativas y empresas de servicios públicos de distintas localidades como Mina Clavero, Río Ceballos, Río Segundo y Villa Allende, así como Aguas Cordobesas, Ecogas y EPEC. En lo que refiere a empresas privadas se ha trabajado sobre todo en aplicaciones de geomarketing o logística con los supermercados e hipermercados Disco y Libertad, Coca Cola, CTI (hoy Claro), Siemens, Minetti hoy Holcim, Perspectivas Sociales y Vanguardia entre otros. Párrafo aparte lo ocupan las empresas del sector agropecuario, con gran desarrollo como clientes desde el 2005 en adelante, entre las que se encuentran empresas de capitales nacionales como Aceitera General Deheza, Agricultores Federados Argentinos (AFA) y ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas) o multinacionales como Monsanto (hoy Bayer), Syngenta (se fusionó con Nidera), BASF, Cargill, Remington Seeds y Pioneer (hoy fusionada con Corteva). También con empresas de menor porte, en comparación, como LIAG, Madero & Lanusse, Establecimiento Los Ombúes, Estancia La Calera, Taguay, Gear, Lartirigoyen, Seiker, Cono, Gensus, Ceres Tolvas entre otras. En lo que refiere a trabajos realizados en el exterior, se ha trabajado con la Suprema Corte de Justicia y el Grupo cañero Vicini en la República Dominicana, en capacitaciones de software Esri en Perú, así como José Ciampagna ha dictado cursos y dirigido proyectos en Costa Rica, Guatemala y Panamá entre otros. También desempeña tareas como docente y consultor del Lincoln Institute for Land Policy de Estados Unidos y para toda Latinoamérica. Por último, se considera importante tener en cuenta a clientes de distintas Facultades, Escuelas e investigadores de la Universidades Nacionales de Córdoba y del Litoral, el Instituto Gulich de la Comisión Nacional de Actividades Espaciales (CONAE), la Universidad Católica de Córdoba, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

A continuación, se presentan tres casos de clientes puntuales a modo de ejemplo de los servicios y productos brindados por parte de Ciampagna SA.

Monsanto Latin American South (Hoy Bayer CropScience)

Líder mundial en insumos para el sector agropecuario, Monsanto Latinoamérica Sur (LAS), es cliente de Ciampagna SA desde el año 2006. En la Argentina, Monsanto LAS se dedica principalmente a la producción y comercialización de semillas de maíz, girasol y sorgo, además de agroquímicos, específicamente herbicidas. En Monsanto, Ciampagna SA comenzó a desarrollar un proyecto de Sistemas de Información Geográfica corporativo para el área de Aplicación de Sistemas dentro de la gerencia de IT, en lo que refiere al negocio de producción de semillas, “Seed Division”, exclusivamente. Así desde el área de Aplicación de Sistemas, se comenzaron a desarrollar servicios y comercializar productos primeramente para el área Semillas Fundadoras o Parentales, cuya sede central se encuentra en el establecimiento Fran Luis, próximo a la localidad de Rojas en la Provincia de Buenos Aires, pasando luego a brindar servicios relacionados con aplicaciones de Sistemas de Información Geográfica a casi todas las áreas de la organización, como lo son Calidad, Marketing, Trade Development y Breeding, entre otras. En un principio los desarrollos estaban orientados al desarrollo de sistemas que, basados en mapas, brindaban soluciones de planificación y logística sobre establecimientos de producción de semillas. En lo que refiere a las áreas comerciales, la empresa solicitaba la detección de área sembrada con soja, maíz, cereales de invierno, girasol y sorgo en Argentina, Paraguay y Uruguay, siendo utilizada esta información para decisiones de inteligencia comercial al poder con ella conocer el potencial de mercado. En la actualidad, Monsanto fue adquirida por la multinacional Bayer, quien mantiene las operaciones con Ciampagna SA en lo que refiere a la adquisición de equipos GNSS y sus señales de corrección para el área de producción de semillas parentales, y con licencias como servicios de ArcGIS en lo que refiere al área de inteligencia comercial.

Cargill SAIC

Desde el año 2008, Cargill, multinacional dedicada en Argentina principalmente al acopio y exportación de cereales y oleaginosas, es cliente estable de Ciampagna SA para toda Sudamérica. Comenzando con el servicio de detección de silos bolsa a través de imágenes satelitales para la zona de interés del Elevador (Acopio) ubicado en la localidad de Arias, al sureste de la Provincia de Córdoba, Ciampagna SA brinda a Cargill servicios de generación de información geográfica, principalmente la detección de superficie sembrada de los principales cultivos de verano (soja, maíz y girasol) y de invierno (trigo). Hoy se brinda un servicio de administración comercial del territorio para Argentina, Paraguay, Uruguay y Bolivia; y un sistema para generación de certificados de soja sustentable de productores para esos mismos países más Brasil. En lo que refiere a licenciamiento, desde 2017 Ciampagna SA no provee de la plataforma ArcGIS sino que Cargill lo adquiere directamente con la empresa Esri a través de su distribuidor en Brasil Imagem, perdiendo así ese tipo de producto a comercializar.

APRHI - Administración Provincial de Recursos Hídricos

Ciampagna S.A. desarrolla para esta repartición de la Provincia de Córdoba soluciones geomáticas basadas en la captura de datos por medio de dispositivos móviles, su análisis para la gestión del territorio y su publicación a través de un Portal de datos públicos y abiertos, en que ponen a disposición información para que pueda la sociedad en su conjunto visualizar, descargar,

investigar y compartir datos geográficos. Tal es el caso del Portal de Información Hídrica de Córdoba accesible desde este link <http://portal-aprhi.opendata.arcgis.com/>. Desde dicho portal, el ciudadano puede acceder a toda la información de la repartición, así como los miembros de Aprhi a través de usuario y contraseña pueden acceder a aplicaciones propias para resolver flujos de trabajo de su responsabilidad. Además, poseen aplicaciones en smartphones para captura, mantenimiento y acción sobre los datos directamente en el territorio, pudiendo adjuntar fotografías, recolectar datos, entre otras tareas y acciones concretas.

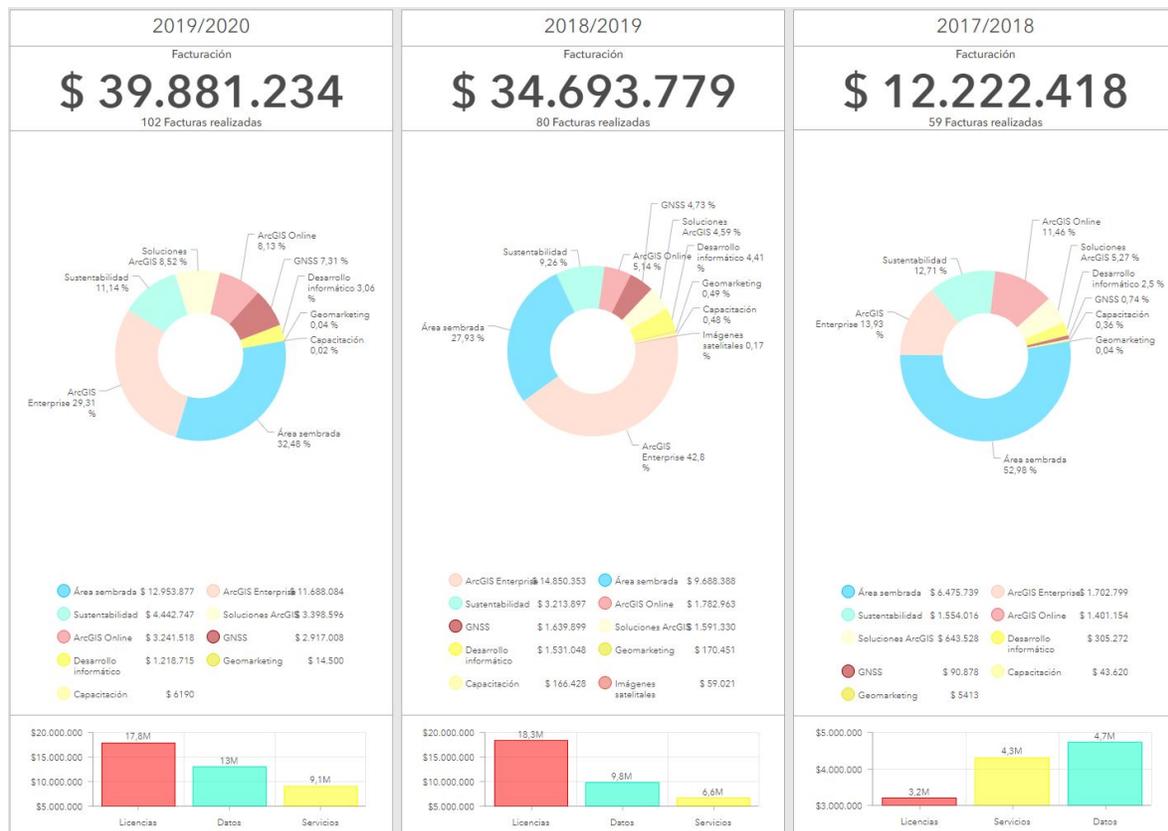
Administración estratégica – Auditoría estratégica

A continuación, se presenta el desarrollo de los puntos sobresalientes encontrados al momento de realizar la auditoría estratégica, así como el detalle de aquellas implicancias a tener en cuenta en cada una de las distintas etapas de un proceso de administración estratégica.

Situación actual de Ciampagna & Asociados S.A.

Rendimiento actual

Para poder evaluar el rendimiento actual de la empresa, se trabaja sobre tres indicadores claves; el retorno sobre la inversión, la participación en el mercado y la rentabilidad de la empresa a lo largo de los últimos años fiscales, de los que se cuenta con el balance ya aprobado 2017/2018 y 2018/2019 que culminó el 31 de agosto de 2019 y con los datos preliminares del año fiscal 2019/2020 a presentarse a principios de 2021.



Se toman los últimos dos ejercicios con balance aprobado puesto que es desde allí que se posee un sistema de información efectivo que registra las operaciones, aunque desde 2013 se comienza con los pasos para llevar adelante el cambio de razón social y régimen tributario desde Responsable Inscripto hacia la generación de una Sociedad Anónima por lo cual existen los balances correspondientes. No se encuentra aprobado aún, a enero de 2021, el balance del año fiscal recientemente concluido, sin embargo, sus datos serán tenidos en cuenta a través de indicadores disponibles en el área contable.

Retorno sobre la inversión (ROI)

En el tipo de servicios y productos que comercializa la empresa, las inversiones son reducidas en relación al retorno. En particular las utilidades generadas no requieren altas inversiones en efectivo, inventarios, terrenos, edificios o equipamiento; por el contrario, las nuevas tecnologías han generado que año a año las inversiones necesarias para generar igual producto o servicio sean menores. Así las principales inversiones históricamente han estado relacionadas con la adquisición de hardware (equipos informáticos) y software (programas informáticos). La empresa no ha adquirido propiedades para la realización de sus tareas en los últimos tiempos, adquirió dos automotores utilitarios para viajes de relevamiento y visitas comerciales, que actualmente son utilizados para traslados al momento de visitas comerciales y logística del director. La adquisición de software y hardware en lo que refiere a costos ha ido disminuyendo puesto que los precios de este tipo de equipos se han reducido con el paso del tiempo. Es importante destacar el efecto de la inflación en los últimos años, que aumenta la facturación, haciendo que el retorno de la inversión tomando en cuenta los activos se vea incrementado. Analizando los últimos periodos, se visualiza una tendencia al crecimiento en los últimos 3 años, con un crecimiento en las ventas.

Participación en el mercado

Para evaluar la participación en el mercado de Ciampagna S.A., es necesario, primeramente, definir el mercado en que participa. La firma no posee un mercado meta definido, sino que existen mercados diferentes sobre los que tiene injerencia según las unidades de negocio.

En la provincia de Córdoba, no existe en la actualidad otra empresa privada especializada en el desarrollo integral de proyectos de Sistemas de Información Geográfica como lo es Ciampagna SA, considerando como tal, a la provisión de productos (software SIG, imágenes satelitales y equipos de SIG Móvil) y el desarrollo de servicios (elaboración, ejecución y control de proyectos, capacitación, soporte técnico). Si existen empresas (no más de 5), que participan en el mercado ofreciendo productos o servicios específicos, o destinados a un sector específico como lo puede ser el agrícola o el gobierno. A su vez, existen organizaciones informales de profesionales que pueden desarrollar actividades relacionadas con el desarrollo de un SIG.

La empresa es considerada como un referente en el rubro específico de los Sistemas de Información Geográfica en la Provincia de Córdoba y Argentina, así como también es reconocido

entre las empresas agrícolas del país en cuanto a datos obtenidos con imágenes satelitales como es la detección de área sembrada de cultivos extensivos, sin embargo, al momento de establecer una participación de mercado su análisis no es simple al ser cada uno un mercado nicho diferente. Es así que el 80% de las empresas multinacionales agrícolas de la Argentina tienen algún servicio contratado con Ciampagna SA, pero dentro de esas mismas empresas el potencial de mercado es mayor ya que la demanda de soluciones basadas en información que soporte la toma de decisiones es compleja de dimensionar.

A nivel país, tampoco existen empresas que provean todos estos productos y servicios en forma holística, sin embargo, si tienen la capacidad de hacerlo a través de proveedores externos. Al no existir un mercado delimitado y específico en el cual participa la empresa, y para poder conocer la participación por parte de Ciampagna SA, es que se presenta a continuación una descripción según segmentos de mercado.

Comercialización de software SIG

En la provincia de Córdoba no existe otra empresa que comercializa software SIG, sin embargo, existe la alternativa de utilizar software gratuito o de no utilizar un software SIG específico sino herramientas basadas en el análisis de imágenes o web GIS que no están internamente relacionadas con una base de datos de información alfanumérica.

En el país existe un distribuidor de software Esri, Aeroterra SA, que posee la exclusividad de comercialización de la plataforma ArcGIS de Esri en la Argentina y Uruguay, para lo cual posee Partners o subdistribuidores en las provincias de Tucumán, Mendoza, Neuquén y Misiones, así como lo es Ciampagna S.A. para la provincia de Córdoba. No existe por parte de Aeroterra una limitación para Ciampagna en la comercialización de software Esri en otras partes del país y si le brinda exclusividad para la provincia de Córdoba. Desde el 2012 Aeroterra comenzó a implementar un nuevo sistema de distribución basado en lineamientos que provienen directamente desde Esri, basado en abrir la posibilidad a ser Partner de la empresa, no permitiendo la subdistribución comercial, relación que se mantuvo así con Ciampagna SA a modo excepcional.

En lo que refiere a software SIG en Argentina, otras alternativas a Esri y su plataforma ArcGIS son el software libre GvSIG o bien QGIS, este último está teniendo gran difusión con algunas empresas, principalmente de Buenos Aires que comercializan su aplicación, así como profesionales independientes que lo utilizan en distintas organizaciones. El Gobierno de la Provincia de Córdoba, a través de su Ministerio de Finanzas, también difunde el uso de QGIS, debido a intereses de profesionales que allí trabajan pero que a la vez brindan servicios con tal plataforma de manera privada. Por otro lado, se utiliza en varias empresas en lo que refiere a aplicaciones SIG para el marketing y las telecomunicaciones el programa MapInfo. También se encuentran desarrollos específicos para el catastro y para el sector agropecuario, entre los que se puede destacar el software GeoAgro GIS desarrollado por una firma rosarina, así como aquellas

plataformas propias de empresas multinacionales como “FieldView” de Bayer o “Mi Lote” de Corteva.

Es importante destacar que en lo que refiere al software GIS a nivel mundial, estadísticas de distintas fuentes indican que ESRI tiene alrededor del 43% del mercado. (Directions Magazine, 2019) (ArcAdvisory Group, 2019).

Comercialización de equipos de SIG Móvil

Ciampagna es desde el 2002 Business Partner del área Mapping & GIS de Trimble, sin embargo, debido a lo complejo del proceso de importación, desde principios de 2011 adquiere los equipos directamente desde otro distribuidor de Trimble, Runco SA. En la provincia de Córdoba no existe otra empresa que comercialice equipos de SIG Móvil. Desde la provincia de Buenos Aires y para todo el país existen 4 principales empresas que comercializan estos productos, Geosistemas SRL, Runco SA, Mertind y Geobauen. Ninguno se especializa en SIG Móvil ni comercializa software SIG. Sin embargo, existe hoy en el mercado dos grandes productos sustitutos que compiten contra el SIG Móvil, el uso de un navegador GPS más una planilla de campo, en que la marca Garmin se lleva la delantera con casi la totalidad del mercado, como así también los teléfonos móviles con GPS y sistema operativo que soporten aplicaciones de relevamiento, tal como Windows mobile o Android. Desde 2018, Ciampagna SA comercializa equipos GNSS del modelo Arrow Gold de la empresa canadiense EOS Positioning Systems, sin embargo, hasta la actualidad su único cliente es Bayer Argentina que los utiliza para sus establecimientos de producción de semillas.

Comercialización de imágenes satelitales y fotografías aéreas

Existen tres productos diferenciados y por lo tanto tres mercados diferentes al respecto de la temática: imágenes satelitales de alta resolución, fotografías aéreas e imágenes satelitales de mediana resolución.

En lo que refiere a las imágenes de alta resolución el mercado se divide entre dos empresas, Aeroterra (cuyo subdistribuidor es Ciampagna) e Infosat. Ambas se proveen de multinacionales norteamericanas, GeoEye y DigitalGlobe respectivamente, que poseen precios y características similares, y que en el último año se fusionaron en la firma Maxar. Es importante el producto sustituto gratuito que sería la utilización de imágenes desde herramientas como Google Earth o ArcGIS Explorer, siendo estas imágenes solamente de archivo y no de nuevas tomas.

Para fotografías aéreas, cada vez existen menos proveedores por la competencia que generaron las imágenes satelitales, sin embargo, para el sector agrícola intensivo se utilizan en gran medida sobre todo en lo que refiere a sensores infrarrojos. Ciampagna se provee para estos productos de AgriSat, empresa ubicada en la ciudad de La Cumbre, provincia de Córdoba, sin embargo, no participa activamente en este mercado.

En lo que refiere a imágenes satelitales de mediana resolución (de 5 a 60 metros), desde que el satélite norteamericano Landsat se comenzó a distribuir en forma gratuita en el año 2008,

el mercado se volcó hacia esta posibilidad, dejando de lado otros satélites como Spot, Aster o Alos; sin embargo, los satélites Landsat desde el 2010 comenzaron a fallar en sus tomas, generando imperfecciones en sus imágenes, abriendo una puerta nuevamente hacia estas alternativas de satélites comerciales. Al actual Landsat 8 disponible en forma gratuita con imágenes cada 16 días, se suma el Satélite europeo Sentinel, disponible cada 5 días y con una resolución de 10 metros, lo que nuevamente generó una brecha por el costo de oportunidad de adquirir imágenes versus trabajar con gratuitas.

El nuevo actor en este rubro tiene que ver con las fotografías tomadas a través de aviones no tripulados más conocidos como drones, mercado en el cual Ciampagna SA no ha entrado, sino sólo analizado ciertas imágenes de clientes en particular a solicitud específica.

En lo que refiere a unidad de negocio de elagrimensor.com.ar, la participación en el mercado es elevada en lo que refiere a Agrimensores de Argentina, pues no posee en la Argentina un competidor directo sino los portales oficiales de los colegios profesionales o asociaciones como la Federación Argentina de Agrimensores (FADA). Si existen en el mercado latinoamericano otros portales similares, en donde MundoGeo ha tomado en los últimos años un rol destacado, siendo actualmente líder en el mercado.

Postura estratégica

En la actualidad se encuentra una visión y misión publicada en su sitio de Internet y presente en varios documentos internos. Los objetivos y la estrategia no se encuentran definidas en documentos, sin embargo, se llevan adelante en función de la experiencia de los principales actores de la organización. Se encuentran también publicadas las principales políticas en cuanto a recursos humanos como las de contratación o de igualdad de oportunidades, así como las de género. A continuación, se presentan las principales políticas generales según el departamento de comunicaciones:

- Buscar el desarrollo personal y profesional de quienes forman Ciampagna SA, brindando espacios con el objetivo de adquirir habilidades y competencias para afrontar el trabajo, así como fomentar los valores humanos.
- Utilizar el plan de carrera como herramienta para reflexionar sobre el futuro en conocimiento de dónde venimos, dónde estamos y hacia dónde vamos.
- Entender el trabajo como parte de nuestras vidas, tomando la decisión de propender a hacerlo bien y disfrutar de ello.
- Priorizar los resultados con total flexibilidad de horarios.
- Ser receptivos a la hora de generar actividades que permitan el desarrollo personal y profesional.
- Todos los colaboradores tienen disponibles los recursos de la empresa, estando al alcance para su uso y no abuso.
- Cuidar los materiales y herramientas de trabajo, así como las instalaciones de las oficinas.
- Alentar la colaboración para mantener limpios y ordenados los espacios comunes de trabajo.

Origen de la postura estratégica

La postura estratégica actual, proviene de la experiencia e intuición del director de la firma y sus gerentes generales en función de lo que han vivenciado y consideran como rentables. No existe un indicador claro o definido al respecto, sino los éxitos y objetivos cumplidos hasta ahora logrados.

Misión

La organización, actualmente participa a través de varias unidades de negocios en distintos rubros. El principal en lo que refiere a ingresos los últimos años fiscales, ha sido la destinada a brindar servicios y productos de Sistemas de Información Geográfica para empresas del sector agropecuario. Participa en este negocio principalmente por su experiencia y especialización en la temática, su reputación y por su capacidad de brindar un servicio que brinda ventajas competitivas a sus clientes. También participa en el desarrollo de servicios y productos SIG para otras organizaciones públicas y privadas, las cuales han sido clientes en los últimos años o se han contactado con la empresa en búsqueda de productos tales como software SIG, equipos de SIG Móvil o imágenes satelitales.

Además, posee el portal de Internet “El Agrimensor”, como medio para estar contactado con otros profesionales y organizaciones del rubro de las geociencias en Hispanoamérica, utilizado como medio de difusión de sus productos y servicios, y de ser fuente de ingresos que soporten el servidor de Internet.

Objetivos

Al no estar establecidos con claridad los objetivos de la empresa, es complejo evaluar si estos están alineados con la misión y en función del ambiente externo e interno reinante.

Estrategias

La estrategia de la organización es en la actualidad de nicho, enfocada en brindar a organizaciones, productos y servicios SIG que le brinden ventajas competitivas y beneficios.

Políticas

Existen políticas en la empresa no establecidas en documentos, pero si transmitidas en forma oral al personal en las reuniones grupales. Entre ellas se encuentra cumplir los valores establecidos, evitar clientes relacionados con la seguridad (Policía y Fuerzas Armadas), no hablar en forma inadecuada de la competencia, una política de no endeudamiento, sin embargo, no existe una declaración específica de políticas alineada con los objetivos o la misión, al no estar claros estos.

Gobierno corporativo

Junta directiva

Desde el 2012, la dirección de la empresa estuvo conformada por el Director, José Ciampagna; y los dos gerentes, Fabio Fortuni y Guillermo Ciampagna, quienes tomaban las decisiones en conjunto sin asesores externos. En los últimos 3 años, la dirección quedó en manos de Guillermo Ciampagna, quien desarrolla reuniones de asesores internos junto con Fabio Fortuni como gerente general, Alejandro Benazzoli como gerente de operaciones, Pablo Mariani gerente de cuentas agrícolas, Gabriela Capdevila como responsable de cuentas GIS y María Emilia Nigro como responsable de comunicaciones.

Desde la conformación de la sociedad anónima, por acta constitutiva y estatuto de la sociedad, se establece que la administración de la sociedad se encuentra a cargo de un directorio compuesto de un número de miembros que fije la asamblea ordinaria, entre un mínimo de uno y un máximo de siete, electos por el término de un ejercicio. A su vez, se debe designar igual número de directores suplentes, por el mismo término con el fin de llenar las vacantes que se produjeran en orden de su elección. La Asamblea debe nombrar al Presidente y de corresponder el Vicepresidente y sus respectivos suplentes quienes reemplazarán a los titulares en caso de ausencia o impedimento. El Directorio funciona con la mayoría absoluta de sus miembros y resuelve por mayoría de votos presentes. El Presidente tiene doble voto, en caso de empate. Todo este marco legal, no es tenido en cuenta en lo formal, siendo la dirección de la empresa una decisión consensuada entre José Ciampagna, Guillermo Ciampagna y Fabio Fortuni.

La representación y el uso de la firma de la sociedad queda a cargo del presidente del Directorio en forma individual, quien es reemplazado por el vicepresidente si correspondiere en caso de ausencia o impedimento, quien deberá hacer uso de la firma conjuntamente con el Director Titular electos por el término de un ejercicio (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2011). Sin embargo, Guillermo Ciampagna y Fabio Fortuni, poseen un poder de firma total legalizado, que les brinda la capacidad de gestión sin la necesidad del presidente.

Actualmente y desde su conformación los cargos son los siguientes:

- Presidente del Directorio: José Ciampagna.
- Vice-presidente del Directorio y Director: Guillermo Ciampagna.
- Gerente general: Fabio Fortuni.
- Directores suplentes: Teodoro Ciampagna, Adriana Orsi y Luis Ahumada.

La propiedad de la empresa desde su nacimiento en 1989 y hasta la actualidad es en su totalidad de José Ciampagna. Quien además de ser el presidente, es un reconocido especialista en los Sistemas de Información Geográfica y Territorial en Latinoamérica, profesor universitario y del instituto norteamericano “Lincoln Institute for Land Policy”, con amplia capacidad y experiencia técnica, y de desarrollo y ejecución de proyectos SIG. Además, es Agrimensor, Ingeniero Geodesta

Geofísico y con formación en facilitación. Posee amplias relaciones y reconocimientos en el ámbito de la agrimensura y los SIG en Argentina y Latinoamérica, además del conocimiento del empresariado de la Provincia de Córdoba y ámbitos de gobierno de otras provincias como Neuquén y La Rioja.

Fabio Fortuni, es especialista en SIG con amplia experiencia y calidad técnica en desarrollar proyectos, brindar capacitación y soluciones a organizaciones públicas y privadas. Ha brindado capacitaciones a municipios, entes de gobierno provincial, empresas privadas argentinas y de Perú. Además, ha llevado adelante la ejecución de distintos proyectos relacionados con los catastros y los SIG a nivel provincial o empresarial. Ha desarrollado funciones en Ciampagna SA desde los primeros años de su creación.

Guillermo Ciampagna es Ingeniero Agrónomo y profesor universitario, especialista en la aplicación de SIG en empresas del sector agropecuario y en el desarrollo de proyectos corporativos. Ha brindado diversas conferencias y capacitaciones en Argentina y Sudamérica, así como ha ejecutado proyectos SIG en todo el país y Centroamérica. Posee relaciones en diversas empresas agrícolas nacionales. Es parte del equipo de trabajo de Ciampagna SA desde el año 2000.

En la actualidad, los tres miembros de la junta directiva participan en decisiones que incumben a la administración estratégica de la firma, participando activamente en la generación de propuestas y sugerencias de direcciones futuras. Los miembros de la junta directiva son los que llevan adelante la administración de la empresa, trabajando en conjunto en los últimos tres años, con un estilo de gestión similar basado en la comunicación constante de las acciones y direcciones a seguir; dependiendo de ellos el rendimiento de la organización, tomando todas las acciones de forma ética y socialmente responsable.

Ambiente externo: Oportunidades y amenazas

Para desarrollar un análisis ambiental adecuado, y aplicando el modelo de Wheelen y Hunger (2007), es que se comienza con el análisis social y las fuerzas principales que lo conforman, para luego realizar el análisis del ambiente de tareas o de la industria. Para evaluar el ambiente de tareas, primero es necesario delimitar y definir adecuadamente a la industria bajo análisis. En el caso de Ciampagna, se tendrá en cuenta como industria a: empresas que brindan servicios o comercializan productos relacionados con las geociencias en Argentina. Al definir así el área de análisis, se incluyen a empresas que comercializan equipos GPS de distinta índole, imágenes satelitales, programas (software) de Sistemas de Información Geográfica o actividades relacionadas, como lo puede ser la agricultura de precisión.

Ambiente social

Continuando con la ampliación de los elementos claves que se encuentran en el modelo de auditoría estratégica, es necesario conocer que fuerzas ambientales influyen en la actualidad en la empresa y en la industria en que participa; comprendiendo cuales representan amenazas y cuáles oportunidades. Tanto en la organización como en el sector en que la empresa se encuentra en la

actualidad, influye activamente la economía regional, argentina e internacional. Así se puede mencionar que al desde principios de 2010, la crisis global reinante principalmente en la Unión Europea y los Estados Unidos, la cual ha afectado a las empresas agrícolas multinacionales que han reducido o restringido su crecimiento en el presupuesto anual a comparación con años pasados (Alevatto, 2011). Aunque en tal sentido, los precios de los commodities agrícolas tal como la soja, maíz y trigo habían mantenido sus precios estables o en alza, empujados por el aumento de la demanda China, así como las malas campañas agrícolas en los principales países productores. Sin embargo, en los últimos cinco años los precios internacionales han ido en franca disminución por la nueva relación comercial internacional existente entre los Estados Unidos y China, en formal puja por intereses.

Desde el 2010 y hasta 2014, la Argentina no ha estado ajena al mundo, sin embargo, su PBI se había incrementado en esos años, permitiendo que hayan mejorado los indicadores económicos en general en relación con la crisis producida en el 2001. Esto a su vez había traído consigo una alta tasa de inflación en relación a otros países, la cual según fuentes oficiales o extraoficiales rondaba desde los 12 a 25% anual, qué había aumentado en el 2015 y disminuido hasta la crisis cambiaria de 2017 en donde nuevamente comenzó a aumentar hasta una actual media que ronda el 50%, que en ambos casos es comparativamente alta con las globales y regionales.

Así también se han visto afectadas las tasas de interés bancarias, que, debido entre otras causas a la falta de confianza en los bancos, generada por la restricción en el acceso a la propiedad que generaba el llamado “corralito”, han provocado que existan tasas de interés mensuales en la colocación de plazos fijos de hasta más de un 15% anual hasta 2015 y tasas de hasta 75% en la actualidad. En el 2012, una tasa de interés en plazo fijo en la banca privada rondaba los 13,25% (Santander Río, 2012) y la banca pública a través del Banco Nación ofrece como Tasa Nominal Anual un 18,85% (Banco de la Nación Argentina, 2012), mientras que las tasas en 2019 no fueron menores al 50% en ninguna entidad bancaria; decisión que está siendo revertida nuevamente en comienzos de esta nueva gestión ya ubicados en 2020, con tasas que rondan los 30 a 40%.

En lo que respecta a la economía en la provincia de Córdoba, según datos oficiales la recaudación había llegado casi a duplicarse en comienzos de 2010, pasando en el año 2009 que fue de \$10.246.525, a una recaudación en el 2010 de \$ 13.834.493 y al 2011 de \$ 18.513.379. En lo que refiere a la deuda está aumentó casi un 10% desde diciembre del 2010 que era \$ 10.611.625.083 a diciembre del 2011 que fue \$11.099.377.659 (Ministerio de Finanzas, Provincia de Córdoba, 2012). A junio de 2020 y en plena pandemia declarada por la OMS de la Covid-19, la recaudación de la Provincia de Córdoba experimentó una reducción del 9% interanual en términos reales, habiendo resultado más abrupta la caída en los ingresos de origen nacional (-12%) que en los recursos propios(-4%). Es por ello que tanto 2019 como 2020, son dos años consecutivos en que los ingresos fiscales tienen un menor crecimiento que la inflación, en consonancia con la recesión a nivel nacional. Según los informes de recaudación de la provincia, al comparar los recursos actuales con los de hace dos años, es decir junio de 2018, la caída de ingresos en

términos reales es del orden del 20%, lo que equivale a una pérdida de recursos de \$ 46.818 millones en dos años (o un mes menos de recaudación por año). Esto representa una importante amenaza para ser proveedor del estado provincial, situación similar ocurría con la Municipalidad de Córdoba y otros municipios que dependen en gran medida del aporte de la Provincia. Lo mismo ocurre en la actualidad con una elevada deuda adquirida, que, a pesar de un aumento en la coparticipación aportada por el Estado Nacional en los últimos 3 años y un nuevo acuerdo con uno de los principales acreedores como es el Fondo Monetario Internacional, volverá a tornarse compleja de pagar en cuanto a una inminente modificación en las políticas económicas, fiscales y monetarias.

Por otra parte, puede resultar una oportunidad la necesidad de recaudación de los entes de gobierno, siendo las nuevas tecnologías, y en particular la aplicación de imágenes satelitales y Sistemas de Información Geográfica para la fiscalización impositiva, una herramienta necesaria para esta tarea. Así, evaluar el área sembrada y determinar la producción estimada dicha área, permite a la AFIP identificar posible evasión impositiva por parte de empresas productoras agrícolas; de igual manera el estado provincial puede trabajar sobre las cargas por ingresos brutos, así como los municipios identificando mejoras no declaradas a través de fotografías aéreas o imágenes satelitales.

El trabajar con tecnologías innovadoras que brinden ventajas competitivas a las empresas es una fuente de oportunidades de negocios, puesto que la competitividad en las distintas industrias es creciente, y, por lo general, el estar en la cresta de la ola tecnológica o poseer mayor información que la competencia, puede brindar un factor diferenciador clave para el negocio. Sin embargo, el advenimiento y consolidación de Internet, más herramientas tecnológicas de uso gratuito tanto en lo que refiere a software como almacenamiento masivo de información, también funcionan como amenaza hacia aquellos que no poseen la capacidad de superar aquellos servicios de tipo gratuito. La denominada “Transformación Digital” es hoy un concepto explotado por empresas pequeñas y medianas, así como nuevos emprendedores que utilizan las aplicaciones en teléfonos inteligentes como medio para llegar al mercado a través de soluciones, la mayoría gratuita, que buscan su distribución masiva, siendo en la mayoría de los casos, de éxito promiscuo.

Las barreras en el uso de la tecnología están en constante aumento por una parte en lo que refiere a la necesidad de profesionalizar y saber utilizarlas, pero al mismo tiempo cada vez es más sencillo acceder a información de bajo costo y utilizar herramientas que hace pocos años eran de acceso exclusivo a personal especializado. Un ejemplo claro de esto es lo que generó el lanzamiento de Google Earth allá por junio de 2005, lo que trajo consigo el uso masivo de imágenes satelitales a personas que antes de eso, ni imaginaban que esto era posible. Es así que se genera una constante disyuntiva entre los especialistas en Sistemas de Información Geográfica, así como en otras tecnologías, en sí estas herramientas son una amenaza o, por el contrario, una enorme oportunidad de hacer más masivo y accesible este tipo de productos y servicios al común de la gente.

A pesar de que en los ambientes educativos de la Argentina, aún es complejo el acceso a programas de estudio actualizados, la investigación por empresas privadas, así como entidades públicas, ha llevado a la formación de nuevos profesionales especialistas en estas nuevas tecnologías, que han dejado de lado la aplicación exclusiva en unos cuantos especialistas contados con los dedos de la mano en los ochenta, algunos pocos emprendedores en los noventa a ya miles de profesionales formados en estas tecnologías en el siglo XXI.

Es así que tanto el fácil acceso a Internet, la reducción en el costo de su utilización, los avances en telecomunicaciones y el hardware utilizado como teléfonos inteligentes o mega servidores que diseñan la nube, abren un sinnúmero de oportunidades para empezar nuevos negocios antes impensados. Tal es el caso de la aplicación masiva de agricultura de precisión en la Argentina gracias a la aplicación de tecnología basada en el uso de GNSS (Sistemas de Navegación Global a través de la constelación GPS, Glonass, Beidou, Galileo) , visible a través de los más de 20.000 banderilleros satelitales y casi 15.000 monitores de rendimiento comercializados en la Argentina a mayo del 2018 (INTA Manfredi, 2018) como última estadística publicada disponible, luego de que el proyecto de Agricultura de Precisión del INTA se desarticuló. Aplicaciones impensadas hace pocos años como el seguimiento satelital no solamente de flotas de autos y camiones sino también de personas en organizaciones, el uso de imágenes satelitales para la investigación en ámbitos como la salud, o el conocer el momento exacto en que un ómnibus se aproxima a la parada correspondiente a través del teléfono móvil, entre tantas otras.

	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Monitores de rendimiento	150	400	550	1250	2450	4450	7400	8365	8865	9643	10544	11540	12610	14050
Dosis Variable en sembradoras	1	3	9	37	417	997	1801	2076	2346	2679	2975	3263	3515	3982
Monitores de siembra	100	600	1100	1800	3800	7600	12160	14705	16905	19784	21426	22854	24879	26937
Banderillero Satelital en pulverizador	10	200	500	3000	5000	9000	12298	13270	14589	15797	17087	18342	19158	20307
Guía Automática				3	50	400	1150	2710	3610	4120	5530	6708	9035	12680
Sensores de N en tiempo real		2	5	7	12	15	27	30	32	34	34	34	34	34
Cortes Por Sección Pulverizadoras							640	1081	1481	2121	2410	2738	3375	4405
Cortes Por Sección Sembradoras							25	45	55	79	103	119	189	263
Sistemas de Corrección < a 10cm							50	110	200	210	360	823	2636	3544
Sistemas de Corrección > a 10cm											157	431	845	3162
Telemetría										37	120	196	409	837
Control Selectivo de Malezas											21	64	160	233
Sensores de N en tiempo real (mano)												80	101	103
Drones Agrícolas											1	7	68	155

Fuente: Módulo Tecnologías para el equipamiento de la Agricultura y Ganadería de Precisión (INTA EEA Manfredi). Septiembre de 2018.

El avance del software libre merece un párrafo especial a nivel global, puesto que las comunicaciones a través de foros y redes sociales, han generado un crecimiento abrumador en lo que refiere al desarrollo de aplicaciones gratuitas, y los SIG no escapan de tal realidad, encontrándose actualmente en el mercado del software un competidor de gran escala en la aquellos de uso gratuito. Sin poder dejar de lado también, con especial difusión en la Argentina, el uso ilegal de licencias de software por parte de estudiantes, profesionales independientes y organizaciones no sólo privadas sino también públicas.

Por otra parte, en cuanto a equipamiento las reglas de juego han cambiado drásticamente en varios sentidos en la última década, tal es el caso de las restricciones en las importaciones de productos tecnológicos como los impuestos internos vigentes desde diciembre del 2009 hasta principios de 2015 que incrementaron en más de un 20,5% por ejemplo el equipamiento con tecnología GPS importado, el cual para uso profesional no se desarrolla en la actualidad en la Argentina, que se vieron modificadas en los últimos 3 años con una baja ostensible en los impuestos aduaneros, políticas que esperan nuevamente ser modificadas en la actual gestión, con decisiones ya a la vista tales como restricciones en el mercado cambiario.

En lo que refiere al personal, es importante destacar que países con alta densidad poblacional, tales como India, se encuentran actualmente con políticas destinadas a brindar trabajo a su población a la vez que han abierto sus fronteras a brindar servicios, en particular relacionados con la informática, en todo el mundo. Es así que diversas empresas ejecutoras de proyectos SIG que incluyen la digitalización de cartografía o su desarrollo ofrecen sus servicios actualmente para la Argentina, sin embargo, barreras culturales o de desconocimiento en la formalidad o calidad de sus servicios han impedido que en la actualidad se hayan desarrollado en una cuantía importante en el sector. El costo laboral formal en la Argentina sigue siendo una barrera de ingreso para muchas compañías que veían con beneplácito se reducción a través de la llamada “Ley del conocimiento”, la cual fue frenada al asumir a fines del 2019 el presidente actual, aduciendo futuras modificaciones que aún no se visualizan a corto plazo.

En relación al medioambiente, el crecimiento de los SIG como herramienta tecnológica ante la necesidad de realizar estudios de impacto ambiental ha escalado en gran medida, así como para la implementación de trazabilidad de productos agrícolas, y la certificación de que esos productos no se realicen sobre tierras que han sido desbastadas o desmontadas, así como otras políticas que induzcan a la labor agrícola y minera a través de buenas prácticas o la certificación de estas. Es así la tecnología un aliado estratégico para la planificación, diseño y control de dichas actividades que aún no se han expresado masivamente en el país, pero cuya conciencia tarde o temprano debe salir a la luz por el efecto que genera sobre la sociedad.

Ambiente de tareas

Fuerzas que dirigen la competencia

Entendiendo al ambiente de tareas como aquel más próximo a la empresa, y, por lo tanto, que lo afecta en una forma más directa, es importante en este punto definir qué fuerzas dirigen la competencia dentro de la industria y si son estas similares a nivel global y regional. Es para ello que se presenta una clasificación en alta, media o baja cada una de las fuerzas existentes según la adaptación del modelo original de Porter planteado en el marco teórico:

Amenaza de ingreso de nuevas empresas

La posibilidad de que nuevas empresas y emprendedores, apoyados por organizaciones aceleradoras o subsidios en ciencia y tecnología, se introduzcan en la industria es alta, debido a los

constantes avances tecnológicos que permiten año a año una más fácil accesibilidad a brindar servicios o productos similares a los que se ofrecen. A nivel mundial ha surgido un nuevo software de origen chino de igual o similar capacidad que los líderes en el mercado, tal es el caso de SuperGIS en relación a la familia de productos de Esri, ArcGIS. Sumado a esto el acceso gratuito de pequeñas empresas a licencias de software gratuito para analizar información, como son los productos GvSIG o QGIS, que permiten brindar servicios GIS sin necesidad de invertir en software. El acceso a imágenes satelitales en forma gratuita, así como modelos de elevación digital también permite brindar servicios sin un alto costo de producción.

El poseer información geográfica es una barrera de entrada importante, tal es el caso de aquellas organizaciones que tienen cartografía propia a nivel urbano o rural, como lo pueden ser simples mapas de rutas y caminos, hasta aquellos mapas de catastro urbano y rural, nombre de calles y alturas, entre otros. Esta barrera con el tiempo se viene reduciendo puesto que la información día a día es más accesible de encontrar en forma gratuita. Así algunos gobiernos han hecho disponible en forma gratuita o a través de su comercialización de dicha información, a la vez que organizaciones públicas y privadas también lo realizan, como puede ser el caso de productos como Google Earth, Bing Maps o ArcGIS online con la publicación de imágenes satelitales, Proyecto Mapear en lo que refiere a información de usuarios del sistema GPS de navegación o incluso la Infraestructura de Datos de la Provincia de Córdoba (IdeCor) o la NASA con la publicación gratuita de imágenes satelitales Landsat y Sentinel, cuyo uso está comenzando a ser masivo en el sector agropecuario. Es entonces dentro de esta fuerza la única limitante que resta, la capacidad de asociarse y formar un equipo de trabajo en estas tecnologías, puesto que existe la financiación y existen los datos para comenzar, estando cada vez más a la mano el conocimiento técnico y por cierto, la necesidad del cliente.

Por estas razones, es que se considera **alta**, la posibilidad de ingreso de nuevos actores.

Poder de negociación de los compradores

La existencia de pocos proveedores de este tipo de servicios, hace que los compradores tengan bajo poder de negociación para con la industria en que está inserta la empresa, sin embargo, cada vez aparecen más pequeñas empresas, así como multinacionales como Google o IBM ofreciendo servicios similares, de alcance masivo, como el producto Google Earth o Google Earth Engine, que no llega a cumplir las características de un Sistema de Información Geográfica en forma holística, sin embargo cubre varias necesidades en los clientes. En cuanto a datos, la información oficial de entes públicos tales como Indec o las Bolsas de cereales, aún posee errores en cuanto a la disponibilidad de estos en el uso masivo de tecnología, lo cual genera una necesidad imperiosa de parte de las empresas de tener datos más fiables para sus análisis de inteligencia comercial, reduciendo así su poder de compra. Es así que según el producto o servicio que se ofrece en la industria, los valores pueden ser excesivamente bajos por la alta disponibilidad de su oferta, o excesivamente elevados por la alta necesidad de estos con muy pocos oferentes.

Por estas razones, es que se considera **medio**, el poder de negociación de los compradores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Siguiendo con el caso de Google Earth, también es importante nombrar el efecto que en su momento generó la firma Garmin, sobre el uso y aplicación de tecnologías de posicionamiento global (GPS). Los equipos Garmin nacieron como productos de uso recreacional, sin embargo, por su bajo costo y el desconocimiento por parte del usuario de sus limitantes, llegó a ser líder en Argentina en la comercialización de este tipo de producto sustituto a los equipos Trimble de Cartografía y SIG que comercializaba Ciampagna SA. Similar caso ocurre con los aviones no tripulados y drones contra las imágenes satelitales de alta resolución, o bien aplicaciones gratuitas en teléfonos inteligentes contra las aplicaciones profesionales de la Plataforma ArcGIS. En lo que refiere a la detección de superficie sembrada con distintos cultivos, uno de los principales productos que ofrece Ciampagna SA; es importante destacar la información que provee el Estado Nacional, gobiernos provinciales o las bolsas de cereales. Adquirir información oficial es un sustituto de desarrollar las capacidades para obtener una su propia información o adquirirlas a un proveedor privado.

Es importante destacar también el uso de herramientas CAD, principalmente el producto AutoCad de la firma Autodesk, que por más que no sea un producto GIS sino un software de dibujo asistido, su uso masivo por parte de ingenieros y arquitectos, ha hecho de esta herramienta junto con base de datos simples, tales como las que se encuentran en el paquete de Microsoft Office (Excel o Acces). Quizás los sustitutos más importantes en los últimos años, sean las plataformas informáticas de otros rubros que comienzan a incorporar mapas en ellas, tales es el caso de las herramientas de inteligencia comercial (Business Intelligence) como QlikView, Tableau o Microstrategy; o los sistemas ERP como JD Edwards o SAP.

De allí es comprender esta fuerza como **alta**, ya que es quizás el mayor freno a nivel comercial.

Poder de negociación de proveedores

El desconocimiento de los clientes finales al respecto de la calidad y marca de los principales proveedores, hace que no sea una fortaleza ser un líder en el mercado como Esri o Trimble de parte de los proveedores; por el contrario, muchos productos sustitutos tal cual Google Earth, SAP o Garmin, tienen una imagen más posicionada y aceptada sobre el consumidor. A su vez, existen con el tiempo más proveedores de software GIS, imágenes de satélite o equipos GPS, lo que disminuye el poder por parte de estos, los principales proveedores de la industria. En lo que refiere a la industria del software, es quizás este punto el que le brinda mayor impulso a la innovación, puesto que empresas como Esri se ven obligadas por la industria a constantemente desarrollar valor en sus productos para evitar que la competencia o productos sustitutos literalmente “le pasen por encima”. Es una obligación para ellos encontrar constantemente nuevas

capacidades que le permitan diferenciarse de productos gratis, de desarrollos a medida o de soluciones menos costosas, para intentar levantar las barreras.

Estas son las principales causas que hacen que esta fuerza sea considerada **baja**.

Rivalidad entre empresas competidoras

El principal rival dentro de la industria de los Sistemas de Información Geográfica, es el desconocimiento por parte del cliente de la existencia de esta tecnología. Es más común encontrar prospectos de clientes que no utilizan SIG, a encontrar clientes que utilizan un SIG de otra marca. La rivalidad existe con los sustitutos, pero no entre empresas del rubro, sobre todo por la baja cantidad de actores. Sin embargo, en lo que refiere a servicios similares dentro del sector agropecuario, la creciente rentabilidad del sector en los últimos diez años, ha generado que muchas firmas nacieran para brindarles servicios de este tipo, principalmente a través de la tecnología de Agricultura de precisión, una de las principales ramas de aplicación dentro de los Sistemas de Información Geográfica en Argentina, nicho en el cual si está tornándose media y alta la competencia. Es por eso que las empresas que se encuentran en el mercado de brindar servicios u ofrecer productos relacionados con las geociencias en la Argentina son fáciles de cuantificar; sin embargo, en ciertos negocios de la industria el crecimiento es alto, como ocurre en rubros específicos, por ejemplo, la agricultura de precisión o la minería. Lo mismo ocurre con los servicios web que utilizan como plataforma herramientas de acceso gratuito. Por otra parte, los consumidores cada vez son más. En lo que refiere al tipo de servicio o producto, no es una mercancía que se comercializa como un commodity, por el contrario, por ejemplo, en lo que refiere a consultoría y capacitación, son productos casi únicos, dependientes del consultor o experto y la experiencia que esta empresa o persona tenga. Las empresas que están en el sector son pequeñas, mayoritariamente microempresas de 5 a 20 empleados. Por otra parte, cada una de estas empresas suelen dedicarse a un nicho dentro del nicho, por ejemplo, alguna de ellas se especializa en brindar servicios a empresas de seguros agrícolas, otra a brindar servicios a través de aviones no tripulados a semilleros.

Por estas razones, es que se considera **baja** la rivalidad existente entre competidores.

Poder relativo de gobierno, sindicatos, grupos de interés

En la actualidad no existen agrupaciones, sindicatos u ONG que trabajan sobre la industria de los SIG; tampoco es una incumbencia profesional propia de un Colegio o Consejo Profesional. En lo que refiere al Estado, su aplicación ha ido en constante aumento por los beneficios que otorga en la gestión y control de la cosa pública. Lo que no quita que en el tiempo esto comience a ocurrir, tal es el caso de los “Cluster” tecnológicos o grupos de empresas que empiezan a operar con el estado para establecer normas o estandarizar prácticas que, por lo general, suelen favorecer más a los miembros que lo conforman, más que a la industria en sí, objetivo por el cual nacieron. En este punto, no es menor destacar, la difusión por parte de entes públicos del software libre como política. En los casos que esto pasa a ser una legislación o barrera, funciona

entonces como una forma de impedir el ingreso a aquellos que deciden no inventar la pólvora, sino a desarrollar sobre dicho invento, por supuesto, teniendo en cuenta el costo que conlleva abonar por los derechos de invención, en comprensión que esto permite acelerar los procesos de implementación.

Aun así, esta fuerza tan importante en otras industrias, tiene un poder **bajo** en la actualidad, operando sólo en contadas situaciones.

Caracterización resumen de las fuerzas analizadas y factores claves del ambiente inmediato

Según lo expresado y obtenido en este análisis, es que se visualiza que la industria tiene altos atractivos, pero también barreras que impiden una facilidad en su acceso, caracterizando a esta como una industria nicho, en el cual es necesario el agregado de valor constante para mantener ventajas competitivas sobre, principalmente, los productos sustitutos, manteniendo la supervivencia de la industria.

Fuerza	Caracterización
Ingreso de nuevas empresas	Alta
Poder de negociación de compradores	Media
Servicios o productos sustitutos	Alta
Poder de negociación de proveedores	Baja
Rivalidad entre competidores	Baja
Gobierno, sindicatos y grupos de interés	Baja

Entre los factores claves que influyen actualmente en la organización, se encuentra el ingreso constante de nuevos competidores a la industria, lo que implica una importante amenaza futura. También se puede destacar el ingreso de multinacionales de gran escala como Google, SAP o IBM al negocio de los Sistemas de Información Geográfica, tal es el caso de Google Earth Engine. Como oportunidades a destacar se puede considerar las restricciones en los procesos relacionados con el medio ambiente.

Resumen de factores externos, tabla EFAS

En función de trabajar sobre aquellas fuerzas consideradas como las más importantes para la empresa y la industria en dónde compite tanto actualmente como en el futuro, es que se presenta la siguiente tabla EFAS (External Factors Analysis Summary: resumen del análisis de factores externos). Es una herramienta de análisis en donde se calificará con qué eficacia responde la administración de Ciampagna SA a estos factores específicos.

Factores externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
Acceso masivo a imágenes satelitales gratuitas.	0,1	3	0,3	Elevado uso como insumo
Inversiones en tecnologías de la información.	0,4	3	1,2	
Inexistencia de competencia bien posicionada.	0,1	4	0,4	Estrategia concéntrica
Crecimiento estable de empresas agrícolas.	0,2	4	0,8	
Demanda del mercado internacional.	0,2	3	0,6	Elevado uso como insumo
Amenazas				
Nuevas empresas ingresando en la industria	0,1	2	0,2	
Productos sustitutos de uso masivo (Google Earth)	0,1	2	0,2	
Acceso gratuito a información estadística pública.	0,2	3	0,6	
Software libre.	0,4	2	0,8	Riesgo de legislación.
Inflación y devaluación.	0,2	4	0,8	Inversión en personal.
Total	1		5,9	

Valor: de 0 a 1, debiendo ser el total igual a 1. De más importante a menos importante en relación al factor con el posible efecto en la estrategia de la empresa. Calificación: de 1 a 5 (Malo a sobresaliente). Cómo la empresa aborda tal factor externo. Calificación ponderada: Valor por calificación. Comentarios: Razonamiento utilizado para cada factor.

Ambiente interno: Fortalezas y debilidades

Estructura corporativa

Hasta fines del 2013, la empresa estaba compuesta por pocas personas (un director, dos gerentes, cuatro empleados y tres asesores externos), estando la autoridad de toma de decisiones centralizada en el director y los gerentes; incluso siendo pocos, en esa época algunos empleados de la organización habían expresado no tener claro la estructura de mando (Battistoni, 2012). El inconveniente surgía de las diferentes y variadas tareas que lleva adelante cada gerente, que van desde lo administrativo a lo comercial, pasando por la necesidad de cubrir temáticas diversas como el desarrollo de trabajos específicos solicitados por los clientes. En la actualidad, con 30 personas en la organización, aún persiste la falta de claridad en ciertos roles, principalmente en aquellos de relacionamiento con las cuentas o clientes. En general en lo que refiere a pequeñas empresas similares que se encuentran en el rubro, es común encontrar este desarrollo de múltiples tareas por parte de los miembros de la organización, que puede verse incluso como una fortaleza en cuanto a brindar flexibilidad, sin embargo, para el personal funciona como un elemento que le genera incertidumbre y falta de reconocimiento al no ser claros los objetivos a cumplir.

Fortaleza: Facilidad de supervisar directamente las actividades de cada empleado.

Debilidad: Poca independencia de los gerentes para tomar decisiones.

Cultura corporativa

Los miembros de la empresa poseen un nivel socioeconómico, origen y formación similar, lo que genera compartir valores, expectativas y creencias. Es común compartir espacios sociales y de recreación en los que se expresan los objetivos personales de cada miembro. Sin embargo, la comunicación al respecto de los objetivos y estrategias de la empresa no suelen ser temas de comunicación formal. Existe en las oficinas un excelente clima laboral de distensión, en el cual se permite la libertad en la administración de los tiempos y recursos de la empresa en lo que refiere a horarios y recreos.

Fortaleza: Excelente clima laboral.

Debilidad: Falta de comunicación formal de los objetivos a mediano y largo plazo.

Recursos corporativos

Marketing

Hasta principios de 2019, no existían programas de marketing determinados. Eran las únicas herramientas de marketing utilizadas, los banners en el portal ElAgrimensor, por ello es que se dependía del marketing de la empresa que distribuye sus productos dicha publicidad, tal es el caso de Esri, Trimble, EOS o Maxar. Desde 2018, se llevan adelante dos programas especiales educativos, que funcionan como medio de difusión, a la vez que como responsabilidad social. Por

un lado, Caminos Escolares, dedicado a niños y adolescentes de escuelas primarias o secundarias; mientras que, por el otro, se trabaja desarrollando proyectos, capacitaciones, jornadas, entre otros en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Córdoba. En la actualidad, existe una política de acción sobre redes sociales, predominando aquellas destinadas a generar contenido sobre las más profesionales como LinkedIn, sin destinar recursos económicos extra para aumentar su difusión.

Fortaleza: Alto posicionamiento en el mercado de las empresas representadas: Esri, Trimble, EOS y Maxar.

Debilidad: Falta de aplicación de herramientas de marketing.

Finanzas

No existen programas financieros determinados. Existe una administración del crédito fiscal y facturación en función del régimen tributario. La empresa tiene una política actual que perdura desde su fundación de no endeudamiento. En lo que refiere a la comercialización de productos en moneda extranjera, debido a la constante devaluación del peso para con el dólar, las facturas de productos y servicios de abono anual se realizan en dólares, facturados en pesos al momento de su generación a cotización oficial según el Banco Nación, generando Notas de Crédito o de Débito según diferencias de cambio existentes al momento de la cancelación de la factura por parte del cliente, por lo general a 30 o 60 días.

Fortaleza: No posee ni ha poseído deudas con proveedores, clientes u organismos financieros.

Debilidad: Falta de aplicación de herramientas financieras.

Investigación y desarrollo

El área de investigación y desarrollo de la empresa no existe formalmente. Si se estimula la búsqueda de información y análisis de nuevas herramientas por parte del personal, sin embargo, no existe una formalidad al respecto más que la recomendación por parte de la gerencia al respecto de invertir tiempo en la búsqueda de nuevas tecnologías que faciliten las tareas.

En tal sentido, la inversión real al respecto, ha sido la asistencia de la gerencia a las Conferencias Latinoamericanas de Usuarios Esri, en donde se muestran las nuevas actualizaciones existentes.

Fortaleza: Las investigaciones son siempre en función de desarrollos reales aplicables.

Debilidad: Alta dependencia de la proactividad de cada miembro de la empresa.

Infraestructura

Originalmente, tenía sus oficinas en un edificio céntrico de la ciudad de Córdoba, y desde el año 1998 José Ciampagna adquirió una casa ubicada en Pasaje Santo Tomás 341 de la misma ciudad, reformada específicamente para el desarrollo de las actividades de la empresa, con un aula de capacitación, sala de reunión, salas de trabajo y servidores, así como las conexiones de red y

telefonía por cable e inalámbricas necesarias para su funcionamiento. En tal locación, las oficinas poseen la infraestructura tecnológica necesaria para llevar adelante las actividades de producción. En lo que refiere a redes y comunicaciones, computadoras de escritorio, computadoras portátiles y equipos GPS de precisión. En el año 2018, se realizaron reformas edilicias sobre las oficinas dejando las instalaciones preparadas para ser utilizadas por hasta 30 colaboradores.

Fortaleza: Ubicación próxima a los hogares de los colaboradores.

Debilidad: Próximos al límite de capacidad. El acceso a Internet no es el óptimo en dicha ubicación.

Operaciones y logística

La gestión de operaciones actual de la empresa se basa en el liderazgo por parte de la gerencia para con el personal, indicando tareas y procesos que se consideran convenientes al respecto de cómo abordar las necesidades de los clientes. No existen herramientas de planificación ni control de tales actividades sino simplemente una dirección y organización del personal hacia el cumplimiento de los objetivos. También es deficiente en cuanto a gestión de control de calidad de los datos e información provista a sus clientes.

Fortaleza: Libertad y confianza brindada al colaborador.

Debilidad: Falta de control y gestión inadecuada de los tiempos de producción y entrega.

Administración de recursos humanos

La gerencia busca gestionar los recursos humanos de la mejor manera posible, sin embargo, no existe una planificación ni políticas claras al respecto. Nunca ha habido inconvenientes en la historia de la empresa al respecto, sin embargo, todo ha sobre caído en manos del Directorio y su buena capacidad de relacionamiento para con el personal. Actualmente se llevan adelante encuestas de clima laboral, siendo los resultados óptimos.

Fortaleza: óptima valoración por parte de los colaboradores del clima laboral.

Debilidad: El plan de carrera tiene como limitante el crecimiento de cada persona según las propias limitantes de crecimiento de la empresa.

Sistemas de información

La empresa utilizó un sistema de información administrativo, Manager 2 hasta el año 2015, de allí en adelante desarrolló su propio sistema a medida el cual no es utilizado como herramienta de control ni gestión comercial. No existe un sistema de información que aborde la organización en lo que a otras áreas respecta. Se utiliza la plataforma Google Drive para compartir tablas que facilitan la gestión, organizadas en una Intranet que permite su acceso por parte de todos los miembros del equipo según su rol. Siendo una empresa que trabaja con sistemas de

información para con sus clientes, el tiempo destinado a sus propios sistemas no ha sido el suficiente para lograr poseer indicadores de gestión y herramientas de control, sobre todo por la alta dependencia del director para con la toma de decisiones de control de gestión y evaluación de desempeño del personal, dejando todo tipo de corrección o retroalimentación en sus manos, o bien, la propia predisposición de los colaboradores en ir superando las limitantes que se presentan.

Fortaleza: sistemas a medida y capacidad de desarrollo.

Debilidad: falta de indicadores para la gestión.

Resumen de factores internos. Tabla IFAS.

En función de organizar y analizar los factores internos y cómo reacciona la empresa sobre cada fortaleza y debilidad en función de su importancia, es que se presenta la siguiente tabla IFAS (Internal Factors Analysis Summary, resumen del análisis de factores internos). Es una herramienta de análisis en donde se calificará con qué eficacia responde la administración de Ciampagna SA a estos factores específicos.

Factores internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
Clima laboral óptimo.	0,3	5	1,5	
Cultura organizacional definida.	0,3	4	1,2	
Experiencia en la gestión de proyectos tecnológicos.	0,1	3	0,3	
Representar marcas líderes como Esri.	0,1	3	0,3	
Economía y finanzas robustas.	0,2	4	0,8	
Debilidades				
Falta delegación de responsabilidades económicas.	0,2	2	0,4	
Plan de carrera acorde a la realidad económica.	0,3	2	0,6	
Falta de liderazgo de los mandos medios.	0,2	3	0,6	
Baja predisposición al riesgo.	0,1	3	0,3	
Alta dependencia de Esri como plataforma.	0,2	4	0,8	Costo de licencias.
Total	1		6,8	

Valor: de 0 a 1, debiendo ser el total igual a 1. De más importante a menos importante en relación al factor con el posible efecto en la estrategia de la empresa. Calificación: de 1 a 5 (Malo a sobresaliente). Cómo la empresa aborda tal factor externo. Calificación ponderada: Valor por calificación. Comentarios: Razonamiento utilizado para cada factor.

Factores estratégicos

Siendo el modelo de las 7S desarrollado por Peters y Waterman (1982) una manera de evaluar los múltiples factores internos que acompañan a la estrategia a su éxito, es que a continuación se presenta un desarrollo de tal herramienta aplicado a Ciampagna SA para reforzar el análisis previo.

Estrategia

Desde su fundación en 1989 hasta la actualidad, Ciampagna SA ha ido modificando su estructura de productos y servicios ofrecidos, así como la tipología de clientes y su estructura organizacional; sin embargo, siempre la estrategia estuvo alrededor del desarrollo de proyectos de Sistemas de Información Geográfica como nicho de trabajo, buscando una especialización o diferenciación constante a través de las capacidades técnicas de los miembros de la empresa, principalmente de su Director. Para ello, se formó un equipo de trabajo que sepa dar solución a los clientes en el ámbito de los SIG, apoyando el conocimiento con la distribución de software, hardware e imágenes satelitales de empresas líderes a nivel mundial. Es así que la presión competitiva ha sido mínima, por trabajar en un rubro en donde la tecnología y el ser innovadores en ella, impedía el ingreso de nuevos competidores. Con el correr de los años, sectores específicos como el agrícola, minero o las comunicaciones, fueron requiriendo mayor acompañamiento de

parte de las proveedoras de servicios en SIG, es así como Ciampagna SA se especializó en aquellas referidas al agro, sin dejar de lado, pero no haciendo foco, en otros rubros. En la actualidad, la estrategia sigue siendo de nicho, siendo los SIG el marco, principalmente en organizaciones del sector agropecuario, sin embargo, existen también otras unidades de negocios enfocadas en otras industrias.

Estructura

El grupo de trabajo estuvo liderado por su fundador hasta el 2015, quien tuvo a su cargo una segunda línea de gerentes, pilares en el soporte a la administración, los sistemas y las aplicaciones SIG, encontrándose debajo de ellos una tercera línea dedicada a la producción de datos geográficos. Esa jerarquía no ha variado en demasía a lo largo de los años, sin embargo, desde la creación de la Sociedad Anónima se ha empoderado a los gerentes para que lleven adelante los proyectos y su administración sin necesidad del Director. Al haber variado entre cinco y diez el número de empleados, no había sido compleja la coordinación de las actividades, aunque sí existe una multiplicidad y variedad de actividades entre los miembros. En la actualidad, ya son más de 20 personas las que hacen Ciampagna SA, y los lineamientos y decisiones recaen a manos del director y los tres gerentes y tres responsables, quienes centralizan las decisiones haciendo estas explícitas al resto del grupo de trabajo.

Esta estructura se ha ido modificando a lo largo de la historia de Ciampagna SA en función de la cantidad de personas que trabajaban en ella, así como el personal externo que podía colaborar. En general, predomina la horizontalidad dentro del equipo de trabajo, pero siempre con un claro liderazgo del director por sobre el resto de las personas, no así de los mandos medios sobre el resto del equipo de producción.

Sistemas

La información económica contable de la organización se encuentra almacenada en el programa administrativo desarrollado por la empresa y en planillas de cálculos en la plataforma Google Drive, sin embargo, solamente es utilizada esta por parte del director en forma indirecta para su análisis a través de reportes simples. La información del personal se maneja informalmente por parte de la gerencia, quienes administran los honorarios, horarios, responsabilidades y actividades a llevar adelante. Existen documentos formales de la empresa almacenados principalmente en formato digital, al respecto de políticas y objetivos, sin embargo, no existe una publicación explícita de tal información sino a través de reuniones mensuales o informalmente. No existen controles determinados o programados para la evaluación del rendimiento, sino a través de reuniones de directorio. Los sistemas a nivel operativo, se encuentran organizados por la gerencia de producción.

Valores compartidos

Los valores dentro de la empresa, han sido para el directorio, uno de los principales ejes estratégicos, teniendo en cuenta siempre a las personas por sobre las cosas. El clima laboral es

ameno, así como las exigencias implícitas hacia el personal buscan un equilibrio que les permita lograr sus objetivos personales a la vez que profesionales. Esto ocurre principalmente en el personal que estudia carreras universitarias a la vez que trabaja, siendo esta una prioridad. La empresa surgió como un grupo de trabajo profesional, en el que se generaban servicios y productos desde un rol de especialistas en el rubro que dedican a su formación teórica y técnica un espacio determinado. En la actualidad, ese ambiente compartido permanece, habiendo crecido hacia diferentes rumbos aquel personal que buscaba objetivos personales y profesionales distintos. Se busca así, que quien trabaje en Ciampagna SA pueda formarse profesionalmente en el rubro de los SIG, en un trabajo cómodo y un ambiente ameno, que a cambio no brinde posibilidades de crecimiento en lo económico en forma abrupta, sino moderada de acuerdo a las capacidades que cada uno expresa o demuestra, presentando espacios para ello.

Estilo

La administración y liderazgo han propendido a poseer un estilo participativo, colaborativo y que da prioridad a la comunicación directa y frontal. En tal sentido, se considera han sido efectivos los resultados, no habiendo tenido inconvenientes de tipo laboral o interpersonal a lo largo de su historia, a la vez que cumplimentado en su totalidad con los objetivos y exigencias presentadas por parte de los clientes y proveedores. Es por ello que en el equipo de trabajo siempre se ha buscado ser cooperativos y no competitivos en la labor diaria. La rotación de personal en los puestos de producción, ha generado que a lo largo de la historia se trabaje con grupos que buscan conformarse con equipos, logrando tal objetivo en la mayoría de las ocasiones, sin embargo, al ingresar nuevas personas lleva tiempo la adaptación a tal estilo.

Staff

Las personas que conforman el directorio poseen un nivel de formación en el manejo de los SIG destacada, con experiencia demostrada y especialización cada uno en su rubro. El resto del personal, son estudiantes universitarios o profesionales recién recibidos con formación en carreras conexas con los rubros en donde se desempeñan, tanto en el ámbito agrícola, la geografía, la gestión ambiental como incluso en el área contable. Las necesidades surgen en áreas transversales a los SIG como lo son los sistemas y la comercialización. La comercialización de los productos y servicios recae en dos personas que a la vez realizan otras tareas dentro de la organización, mientras que el desarrollo de software en el pasado era provisto a través de personal externo al equipo de trabajo, hoy recae sobre las dos personas en tal función.

Habilidades

La empresa es reconocida por su especialización en los SIG, así como su capacidad de abordar y cubrir necesidades para una transformación digital del sector agropecuario y el catastro municipal desde un modelo territorial expresado con mapas y datos. Se caracteriza por su accesibilidad, habilidad de transmisión de conocimientos a través de la capacitación, así como estar respaldado por grandes empresas como clientes y proveedores. Las debilidades o falencias

se encuentran en la disponibilidad de personas que aborden tales tareas, recayendo en los miembros del directorio tal exclusividad. En lo que refiere a la producción de datos, no existe un sistema de control o evaluación de tal capacidad, sino el simple seguimiento interpersonal, que a veces es cualitativo y no cuantitativo.

A continuación, se presenta una matriz de interrelación entre cada uno de los factores tenidos en cuenta. Las claves del modelo, es encontrar en donde hay inconsistencias entre dichas relaciones.

	Estrategia	Estructura	Sistemas	Valores	Estilo	Staff
Estrategia						
Estructura	Si					
Sistemas	No	No				
Valores	Si	Si	Si			
Estilo	Si	Si	Si	Si		
Staff	No	Si	Si	Si	Si	
Habilidades	No	Si	Si	Si	Si	No

Tabla 2 - Modelo de las "7S" aplicado a Ciampagna y Asociados SA.

Al analizar las relaciones entre cada factor, se denota que existe (Si) afinidad y correlación entre uno y otro factor en la mayoría de los casos, siendo esto una fortaleza importante a tener en cuenta. En aquellos en donde no hay consistencia, es donde se presenta una debilidad a trabajar en el diseño de la administración estratégica. Entre las debilidades encontramos la relación Estrategia-Sistemas, en donde no hay consistencia con tener como estrategia ser una empresa que busca diferenciación en un nicho y no tener la suficiente capacidad de sistemas para llevar adelante las operaciones, por lo que habría que ahondar inversiones en tal aspecto en búsqueda de una mayor calidad hacia el cliente y un aporte de valor agregado. Por otra parte, en lo que refiere a Estrategia-Staff y Estrategia-Habilidades, existe una deficiencia en lo que refiere a conocimientos de sistemas, así como de herramientas de comercialización, encontrándose para el área producción un posible problema de sobre capacitación para llevar adelante las tareas, sino se prevé tal situación. Por último, existe un desfase entre Estructura-Sistemas, ya que los sistemas de comercialización y gestión, no poseen la capacidad de control y evaluación que amerita la empresa. La consistencia entre la relación de la mayoría de las variables, denota un adecuado posicionamiento en cuanto a la coherencia en la estrategia interna para lograr los resultados, sin embargo, es importante poner foco en aquellos factores en que no se condice la búsqueda de un objetivo estratégico con la manera en lograrlo, destacando la necesidad de capacitación en comunicación y comercialización, y la delegación de tareas de control a través de indicadores de gestión en una estructura más piramidal.

Análisis de fortalezas

Otro modelo para evaluar la importancia de cada uno de los factores considerados como fortalezas, así como identificar las ventajas competitivas es el denominado VRIO. En función de evaluar las competencias, se presenta el siguiente cuadro que tiene en cuenta el valor (V), la rareza (R), la inimitabilidad (I) y la organización (O).

Competencia	V	R	I	O
Recursos financieros				
Financiación propia	Si	No	No	No
Recursos físicos				
Infraestructura informática	Si	No	No	Si
Infraestructura de software	Si	No	No	Si
Recursos individuales				
Conocimientos en SIG de los directores	Si	Si	Si	Si
Conocimientos de SIG aplicados al agro en empresas	Si	Si	Si	Si
Conocimientos de Agricultura de precisión	Si	No	No	No
Habilidades para la capacitación	Si	Si	No	Si
Habilidades de desarrollo informático SIG	Si	Si	No	No
Recursos organizacionales				
Distribución de Esri, Trimble, EOS, Maxar.	No	Si	No	No
Experiencia en análisis de área sembrada/análisis de imágenes	Si	Si	No	Si
Capacidad de soporte técnico	No	No	No	Si
Distribución y servicios web	Si	Si	No	Si

Tabla 3 - Modelo VRIO aplicado a Ciampagna SA

Caracterizando los recursos de la empresa, en lo que refiere al aspecto financiero de Ciampagna SA no ofrece hacia los clientes una ventaja competitiva en especial las formas de pago o financiación, ni como es la economía interna de la empresa. En lo que refiere a los recursos

físicos, el poseer software de empresas líderes para llevar adelante sus trabajos o equipamiento GPS de alta calidad, no es algo que se considere inimitable ni único. Por otra parte, si tienen mayor poder como ventaja competitiva los recursos individuales de la empresa. Los conocimientos adquiridos a lo largo de tantos años de experiencia en el rubro le dan una ventaja competitiva a destacar dentro de la organización y sobre la cual trabajar al momento de formular las estrategias puesto que el cliente les otorga valor, lo poseen muy pocas empresas, es muy difícil formar por el factor tiempo necesario para ello, así como la empresa la utiliza adecuadamente brindando servicios agregados por tal asesoramiento.

En lo que refiere en particular a la agricultura de precisión como tema en particular, hay muchos especialistas en formación en la temática, así como organizaciones que abordan tal tecnología, similar es el caso de la capacitación en SIG, sin embargo, existe allí un gran potencial a no desperdiciar, así como intentar dar más recursos de la organización hacia el desarrollo informático en SIG.

Es importante destacar en lo que refiere a los recursos organizacionales, la distribución de marcas líderes como Esri o Trimble no es raro ni único, sin embargo, los competidores de Ciampagna no utilizan tal valor debido a ser un rubro muy específico en que el acceso a tales empresas es complejo. También se destaca la capacidad de brindar los servicios a través de internet como aplicaciones de WebSIG, esto junto con la capacidad de desarrollo puede ser una oportunidad de generar una ventaja competitiva en el futuro difícil de imitar.

A modo de conclusión del análisis del modelo VRIO, se destaca como ventaja competitiva el valor individual de los especialistas que trabajan en la empresa, principalmente en el asesoramiento en Sistemas de Información Geográfica en organizaciones públicas y privadas y principalmente en empresas del sector agropecuario.

En la actualidad existe una predisposición de las organizaciones a llevar adelante una transformación digital que implique no solamente la digitalización de sus activos, dejando de lado el papel y empezando a utilizar las computadoras personales, las tablets o teléfonos inteligentes con acceso a aplicaciones web, sino también a modificar o incorporar nuevos procesos que hagan más eficiente el uso de recursos, permitan ser más eficaces las actividades desarrolladas y, por sobre todas las cosas, poder innovar incorporando nuevas acciones que logren ventajas comparativas o competitivas así como nuevos servicios a sus destinatarios.

Formulación de la estrategia

El concepto de formulación de la estrategia implica lograr administrar adecuadamente las oportunidades y amenazas que presenta el ambiente externo utilizando las fortalezas y minimizando las debilidades a través de planes a mediano y largo plazo. Para ello, es necesario definir, como tarea primordial del administrador, el Norte al cual dirigirse; para lo que es necesario declarar una visión, un cómo o misión, los objetivos concretos a alcanzar y las políticas que deberán cumplirse para lograrlo en función de los valores de la empresa.

Visión

A continuación, se presenta la declaración de visión aprobada por el directorio actual (2020) en base al trabajo de diagnóstico elaborado, que permite comprender a Ciampagna SA como una empresa convencida en que los Sistemas de Información Geográfica permiten modelar el territorio para tomar mejores decisiones y acciones sobre él, explicitando en ella el camino a seguir por parte de los miembros de Ciampagna SA, así como una aspiración sobre los logros esperados y lo que se desea acerca de su estado futuro.

“Conocer el territorio para ayudar a decidir y actuar en la construcción de un mundo mejor”.

Es así que Ciampagna SA define su camino hacia la búsqueda del conocimiento del territorio, entendiendo a éste como un objetivo logrado a través del análisis de los datos y la generación de información que permite entonces la adecuada toma de decisiones y acciones a través de la comprensión de las cosas que ocurren sobre el territorio por medio de la razón identificando su naturaleza, sus cualidades y las relaciones que existen entre sus componentes; permitiendo que los actores de la sociedad, puedan soportar sus decisiones en dicho conocimiento territorial o modelo geográfico de la realidad, a la vez que llevar adelante las acciones que consideren necesarias para aportar soluciones que les permita a las organizaciones cumplir sus objetivos y así entre todos construir un mundo mejor.

Valores

A continuación, se presenta la declaración de valores según el directorio actual (2020), incorporando en ella el concepto de sustentabilidad entendido como la perduración en el tiempo del equilibrio entre sociedad, economía y medio ambiente. Además, la propensión hacia las ciencias y el buen arte brindado por el profesionalismo, así como la responsabilidad en el accionar en comprensión de su efecto local y global; para lo que la especialización y formación de su equipo en la temática de sus miembros será aquella que le permita brindar mejores servicios a las organizaciones con las cuales trabaje.

“Quienes conformamos el equipo de trabajo de Ciampagna SA estamos convencidos que los Sistemas de Información Geográfica son una tecnología clave para administrar una efectiva toma de decisiones y llevar adelante las acciones necesarias que permitan a las organizaciones obtener respuestas sustentables, profesionales y responsables a problemas locales y globales, para ello nos

formamos día a día como especialistas capaces de acompañar a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos brindando datos, información y conocimiento del territorio”.

Misión

La declaración de misión según el directorio actual (2020) es la siguiente:

“Acompañar a las organizaciones a cumplir sus objetivos a través de la aplicación de soluciones basadas en el conocimiento territorial que aportan los Sistemas de Información Geográfica”.

De su análisis surgen las siguientes preguntas planteadas con su respectiva respuesta para evaluar si cumple su razón de ser:

- ¿Qué proporciona a la sociedad? Soluciones e Información territorial para la toma de decisiones que permita el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ¿Qué la distingue de otras empresas? Las personas que lo hacen posible.
- ¿Qué productos ofrece? Geomática y aplicaciones de Sistemas de Información Geográfica.
- ¿Para qué mercado? Organizaciones públicas y privadas de todo el mundo.

Esta misión no está alejada de la declarada en 2019, establecidas como “Brindar soluciones basadas en el conocimiento del territorio acompañando a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos y soportando la toma de decisiones en base a información”, pero esta era acompañada por una específica para sus clientes del sector agropecuario en el rubro denominado Ag Solutions, estableciendo que su misión era “Brindar soluciones basadas en el conocimiento de la producción y mercado agropecuario, acompañando a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos y soportando la toma de decisiones en base a información”. A continuación, se presenta el modelo de Campbell desarrollado como método de evaluación de la actual misión, que genera una puntuación máxima de 20 puntos:

¿Describe un propósito inspirador que impide satisfacer los intereses egoístas de las partes interesadas?	Sí	2
¿Describe la responsabilidad de la empresa con sus partes interesadas?	Sí	2
¿Define un dominio empresarial y explica por qué es atractivo?	Sí	2
¿Describe el posicionamiento estratégico que la empresa prefiere, de tal manera que la ayude a identificar la clase de ventaja competitiva que tratará de lograr?	Sí	2
¿Identifica los valores que se relacionan con el propósito de la organización y actúan como creencias que enorgullecen a los empleados?	Sí	2
¿Los valores, concuerdan con la estrategia de la organización y la refuerzan?	Si	2
¿Describe normas de conducta importantes que sirvan como guía de las estrategias y los valores?	Algo	1
¿Están las normas de conducta descritas de tal manera que permitan a cada empleado juzgar si se comportan correctamente?	Algo	1
¿Proporciona un retrato de la empresa que capte la cultura de la organización?	Si	2
¿Es fácil de leer?	Algo	1
Total		17

Con un total de 17 puntos, el análisis de Campbell, brinda un resultado adecuado para considerar la misión establecida como lo suficientemente apta para la empresa. Teniendo como puntos débiles la facilidad de lectura y la inclusión de los valores, es esto menos importante que el

resto de los puntos cumplidos, puesto que, al ser un posicionamiento de nicho, es complejo expresar con facilidad lo que se quiere lograr como propósito o razón de existencia de Ciampagna SA, distinguiendo las características propias de otras organizaciones que se encuentran posicionadas en igual industria.

Estrategia recomendada

A continuación, se presenta el análisis de las distintas estrategias a llevar adelante por parte de Ciampagna SA según cada una de sus áreas y tipologías de cliente.

Estrategia de negocios

Ámbito competitivo:

- Productos: soluciones basadas en Sistemas de Información Geográfica.
- Canales de distribución: personal, relación directa con el cliente.
- Industrias foco: Sector agropecuario y organizaciones públicas.
- Área geográfica: para el sector agropecuario Latinoamérica (por diversificar ante riesgos de devaluación) con foco en Sudamérica Sur (Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Bolivia). En organizaciones públicas de la provincia de Córdoba.

El ámbito competitivo planteado posee un punto débil al estar dirigido a dos industrias diferentes en cuanto a aspectos trascendentales como la manera en que se toman las decisiones o la rentabilidad, sin embargo, se justifica la decisión en la diversificación de la cartera, así como en la similitud en los servicios brindados en cuanto a basarse a la plataforma ArcGIS y sus herramientas. Este aspecto no es menor, no encontrándose el Directorio hoy en disposición a dejar de lado dichos ingresos, a la vez que teniendo personal altamente capacitado en ambos rubros, no siendo simple el traspaso en cuanto a dichos saberes específicos de una a otra industria.

Estrategia de enfoque de diferenciación.

Direccionado hacia las multinacionales o grandes empresas del sector agropecuario (mercado meta) en conocimiento que una empresa que concentra sus esfuerzos y recursos puede satisfacer mejor las necesidades especiales en relación a sus competidores.

Tomar estos lineamientos conlleva riesgos, por ejemplo, que los competidores imiten o que la base de diferenciación adquiera menos importancia. El enfoque permite aumentar la diferenciación, por lo que es necesario tener en cuenta que se imite la estrategia o que el segmento agropecuario pueda perder atractivo.

En función de asegurarse que el precio más alto del producto/servicio no esté muy por arriba del precio de la competencia, es que surgen las siguientes preguntas con su consiguiente análisis:

¿Los competidores segmentan? ¿Si nuestro producto es bueno por qué cobrar más barato?
¿Es nuestra forma de diferenciarnos “cobrar lo justo”, eso lo valora el cliente?

Tomando como ejemplo el producto “detección de área sembrada”:

- Desempeño: ¿Tiene Ciampagna SA mayor capacidad de análisis – Tiempo/superficie? Sí.
- Características: ¿Tiene una característica diferencial?
Entregada en un GIS con herramientas para su administración.
- Confiabilidad: ¿Definimos la precisión del trabajo?
Sí, a la vez que se encuentra abierta a corregir en caso de encontrar errores por parte del cliente.
- Conformidad: ¿Lo que ofrecemos es lo que el cliente quiere?
Sí. En general, nunca ha habido reclamos.
- Durabilidad: (No aplica, pero se puede transformar en grado de actualización).
No es un producto que sirva, más que la campaña en que se analiza.
- Facilidad de servicio: ¿Es fácil de usar por el cliente? Las aplicaciones de Web GIS, facilitan su utilización como herramienta de investigación de mercado o relacionamiento con el cliente.
- Estética: ¿Es la forma de entrega atractiva para el cliente? Sí, en general se presentan los datos de una metodología cartográficamente adecuada y atractiva para el usuario.
- Calidad percibida: ¿Qué reputación tenemos? ¿La difundimos?
No se difunde por resguardo de la confidencialidad, pero en general es buena la calidad percibida, comprobado esto por la contratación reiterada por iguales clientes a lo largo del tiempo.

Es importante tener en consideración que por lo general es más fácil competir contra el grande, como puede ser la firma Aeroterra como distribuidor oficial de Esri y ubicada en Buenos Aires como capital del país, que contra otra empresa pequeña, tal es el caso de Agrosty, compuesta por 3 personas de las ciudad de Rosario que están desarrollando soluciones para empresas agrícolas financiadas por proyectos de fomento del gobierno o la firma Dimsat que provee a bajo costo datos de área sembrada. También comprender que una empresa que se mueve de un lado a otro en la estrategia competitiva seleccionada sufre “estancamiento” (Porter, 1992).

Táctica: Atar al cliente a través de Esri y su plataforma ArcGIS. Ciampagna SA tomará una táctica de tiempo que implica implantar una estrategia. Para ello es necesario ser pionero y generar la reputación de líder en la industria. Para eso, es necesario mayor esfuerzo en Marketing (Debilidad). Eso permitirá establecer la “norma” de calidad que exigirán los clientes siendo una barrera de ingreso para la competencia.

Táctica ofensiva de “ataque envolvente”: al tener mayor variedad de productos y servicios que la competencia, (tales como ofrecer Esri, Trimble, EOS, Maxar) además de poder analizar otras regiones como Uruguay, Paraguay y Bolivia.

Tácticas defensivas: “Levantar las barreras estructurales”.

- Aumentar los costos de cambio ofreciendo capacitación a bajo costo. Integrando el software y hardware.
- Aumentar el costo de ganar usuarios de prueba manteniendo precios bajos en artículos llamativos para nuevos usuarios.
- Trabajar sobre las economías de escala para disminuir los costos unitarios (comercializando con más clientes).
- Trabajar con ArcGIS Online como plataforma Web GIS que facilite el uso por parte del cliente.
- ¿Se puede patentar una metodología o proceso? No, en la actualidad no se ve posible la realización de tal registro.

Estrategia corporativa

Estrategia direccional

Estrategia de crecimiento

Una estrategia de crecimiento implica tender a expandir las operaciones de cambio en búsqueda de mayor beneficio. Para ello, se propone la concentración de las actividades hacia el sector agropecuario, manteniendo un área destinada a organizaciones del sector público de la provincia de Córdoba como una unidad de negocios separada. Se evitarán adquisiciones, fusiones o alianzas estratégicas, dándole en cambio, prevalencia al desarrollo interno. Esto se debe a la certeza de que los SIG son un negocio en expansión, siendo una necesidad el crecer para poder sobrevivir en el mercado. Para poder crecer, será necesario aumentar las ventas, así como aprovechar la curva de experiencia en búsqueda de reducir costos, incrementando los beneficios.

Estrategia de cartera

Analizando los distintos productos y servicios desde la conformación de la Sociedad Anónima, se establecen como parte de la cartera de negocios los siguientes.

Productos:

- Distribución de productos de Esri.
- Distribución de imágenes satelitales de alta resolución.
- Distribución de equipos Trimble y EOS, así como señales de corrección Omnistar y Atlas.

Servicios:

- Capacitación

- Soporte técnico
- Servicios de provisión de información geográfica: Área sembrada.
- Servicios de análisis de información geográfica: Geomarketing.
- Servicios de análisis de información geográfica: Sustentabilidad agrícola.
- Otros servicios de SIG aplicados al agro.

Al ser Ciampagna SA una empresa de productos y servicios de nicho, pionera en su rubro, utilizar un modelo como la matriz del Boston Consulting Group (Hedley, 1977) para analizar la cartera comercial, implicaría desarrollar una alternativa simplista basada en la tasa de crecimiento del negocio y la posición relativa competitiva, no teniendo en cuenta factores que se consideran fundamentales como la rentabilidad de los negocios, incluso con baja participación en el mercado. Tal es el caso del análisis de área sembrada, servicio que brinda la mayor rentabilidad e ingresos a la empresa, sin embargo, posee baja participación con clientes como exportadoras de granos o productoras de semillas. Caso similar ocurriría si se desarrolla el modelo de Pantalla de negocios de GE (Hamermesh, 1986), que dejaría el análisis bajo juicios subjetivos que varían de una persona a otra, así como no representar con certeza dentro de industrias en desarrollo la posición competitiva.

Parenting corporativo

Con el objetivo de explicitar las distintas unidades de negocios en Ciampagna SA, se propone llevar adelante una estrategia de parenting corporativo, definiendo claramente unidades de negocios, los recursos necesarios en cada unidad y las relaciones entre ellas que generen sinergia en búsqueda de los objetivos.

- Distribución de software, equipos e imágenes:
 - Esri Silver Partner
 - Trimble Business Partner
 - Maxar Partner
 - EOS Positioning Systems Distributor
- Productos de información:
 - Datos agronómicos
 - Certificación de sustentabilidad
 - Mapas en general (actualización catastral, mapas urbanos)
- Conocimiento territorial: Desarrollo e implementación de soluciones, capacitación, soporte técnico, consultoría y asesoramiento.

Estrategia funcional

Estrategia de precios y comercialización

En lo que refiere al precio, Ciampagna SA tomará una estrategia de precios Premium principalmente en aquellos productos novedosos y de baja a nula competencia para así obtener lo

mejor de la curva de la demanda en su parte superior. En lo que refiere a capacitación, en que existe mayor competencia, se utilizarán precios de introducción para poder obtener mayor porción de mercado y luego dominar la industria. Para ello se utilizará como canal de comercialización el uso de internet y la administración de información en redes sociales, generando precios dinámicos, basados en variar de precio según la demanda y el segmento de mercado que se aborde (Kawal, Wilson & Agrawal, 2002). Política: “La competencia de los SIG es no tener un SIG”.

Estrategia financiera

Se tomará como estrategia financiera, entre otras razones para evitar conflictos culturales entre los directivos, evitar todo tipo de financiamiento externo, por lo que se realizará un apalancamiento a través del flujo de efectivo interno, buscando así disminuir riesgos a largo plazo. Política: “Para invertir, el flujo de efectivo interno debe brindar los recursos”.

Estrategia de investigación y desarrollo

La decisión de ser un líder en tecnología o un seguidor de tecnología como estrategia de investigación y desarrollo, es una de las principales decisiones estratégicas a definir por parte de la empresa, siendo esta la de invertir lo suficiente para ser un líder en tecnología en todos sus productos y servicios, alineando esta estrategia con la diferenciación constante de la competencia a través de productos innovadores y pioneros.

En cuanto a la dedicación del personal para investigación y desarrollo, serán estos puntos un eje en cuanto a la descripción del rol de cada miembro, así como la medición de su desempeño que permitan en cada colaborador la evolución dentro del plan de carrera que le toque llevar adelante en la empresa.

Así en lo que refiere a los productos de información se tomará la estrategia de ser líder en tecnología, invirtiendo en darle valor agregado a los clientes, por ejemplo, suministrando el catastro rural además del simple valor de hectáreas sembradas por cultivo. Se debe entonces innovar en el diseño de producción a menor costo, así como otorgarles a los clientes un servicio o producto que aumente su propio valor, brindándole un producto único o en actividades diferentes que generen en sinergia un resultado que permita obtener ventajas. Para ello, en lo que refiere a productos, seguirá con alianzas estratégicas con los líderes en la provisión de los principales componentes de un Sistema de Información Geográfica, tanto en software (Esri), hardware (Trimble), información (Maxar), como en desarrollar internamente las mejores técnicas de capacitación y generación de procedimientos para las personas. Política: “Ser líderes en tecnología, buscando ser pioneros e innovadores”. Política: “Las alianzas estratégicas se generarán con líderes en sus especialidades”.

Estrategia de operaciones

Para lograr brindar el mejor producto y servicio, se trabajará en un sistema de mejora continua, basado en esforzarse continuamente en mejorar los procesos de producción a través de equipos de trabajo interdisciplinarios liderados por un entrenador/facilitador, más que por un jefe.

Para ello será necesario tener una constante y fluida comunicación y retroalimentación por parte de los empleados del área producción para así superar los errores comunes en el trabajo a llevar adelante. En tal sentido facilitará tal acción una definición clara del rol y los resultados esperados de cada colaborador de la empresa. Política: “No se ahorrará recursos para corregir los errores”. “Mejorar, es la mejor opción”.

Estrategia de compras

Se seguirá trabajando con los proveedores actuales, privilegiando la calidad por sobre el precio. El trabajar con un mismo proveedor reduce costos de transacción y crea calidad, generando sociedades de negocios entre proveedores y empresa. Política: “Se privilegiará la calidad por sobre el precio”.

Estrategia de logística

Mejorar el flujo de producto desde los proveedores a la empresa y desde la empresa a los clientes es fundamental por el valor que le dan al tiempo de respuesta los clientes. El uso de internet será clave en tal aspecto como canal de recepción y envío de la información, que a su vez facilitará el sistema logístico. Política: “El principal canal será internet”.

Estrategia de administración del capital humano

Una de las principales decisiones estratégicas al respecto de la selección de personal dentro de Ciampagna SA, es elegir para puestos de aprendiz a jóvenes estudiantes que vayan desarrollando su formación profesional mientras trabajan, exigiendo estos un salario menor a personas ya capacitadas que buscan un salario relativamente mayor. Esta categoría inicial de aprendiz puede adecuarse sin inconvenientes en áreas de producción cartográfica, responsable por ejemplo de identificar el área sembrada de cultivos o la actualización catastral, al ser estos trabajos repetitivos y que no requieren alta capacitación, pudiendo darse una alta rotación en dichos cargos. Por otra parte, en lo que refiere a trabajos de mayor complejidad, es necesario formar equipos de trabajo auto dirigido, sobre todo si se esperan desarrollar productos innovadores. Herramientas como la descripción de puesto, el plan de carrera y la evaluación de desempeño permitirán a los colaboradores tener en claro que se espera de ellos y a dónde apuntar para su desarrollo, conllevando así el desarrollo de la empresa. Política: “El salario será en base a la capacitación, experiencia y disponibilidad horaria”.

Estrategia de tecnología de información

Para mantener ventajas competitivas entre competidores, el uso de tecnologías de información para con los clientes será una de las estrategias a llevar adelante. Igualmente, para poder ser más eficientes en el uso de los recursos internamente, la aplicación de tecnologías de información también serán una decisión tomada. Política: “Las tecnologías de información serán la herramienta a elegir para la acción de las operaciones y su comercialización”.

Estrategia de marketing

En lo que refiere al Marketing, Ciampagna S.A. lo encuadra dentro de su área de comunicación, entendiendo allí la importancia de tal factor, así como las interrelaciones existentes

en lo que refiere a la comunicación interna para con la comunicación externa. La estrategia a llevar adelante es la denominada “indirecta o de permiso”, definida como una forma de hacer marketing con acciones poco directas ni invasivas, evitando por ejemplo la publicidad pura y dura. Se trata de una manera más sutil de atraer a los posibles clientes ofreciéndoles contenido y material de su interés. Con este marketing indirecto o de permiso, es posible que las personas muchas veces ni siquiera sean conscientes de la estrategia de la marca que hay detrás, muy relacionada con las nuevas herramientas de marketing digital, utilizando medios digitales que requieren inmediatez, utilizar las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de los resultados obtenidos en las acciones a llevar adelante. Para llevarla adelante, se tienen en cuenta tres ejes: el marketing de contenidos, el marketing de participación y el endomarketing, ambas desarrolladas en la implementación. Política: “El conocimiento del mercado da poder y para acceder a él es necesario comunicar en forma interna y externa la propuesta de valor, logrando así satisfacer al cliente”.

Implementación

Una vez que se encuentra formulada la estrategia, es necesario plantear los programas y presupuestos que permitan llevar adelante dichos lineamientos en búsqueda de lograr el objetivo planteado.

La empresa posee varios de dichos lineamientos en cuanto al marketing, las operaciones y los recursos humanos, sin embargo, es necesario afianzarlos y promover mejoras. Ciampagna SA es una microempresa que brinda servicios de información, herramientas para su análisis y acompañamiento al cliente en desarrollar conocimiento territorial para la toma de decisiones. Para administrar una organización así en un ambiente dinámico y cambiante, sobre todo al insertarse en un rubro tecnológico de evolución continua, es necesario ser eficaz, eficiente en las actividades, siendo una de las claves para lograr el objetivo, la habilidad para coordinar las actividades y seleccionar las acciones en cuando al marketing, la gestión de las operaciones y procesos, junto con la administración de las personas hacen posible tal empresa, sin olvidar, que el conocimiento del cliente como destinatario final es lo que permite el cumplimiento cabal de dicha estrategia.

Es entonces la estrategia, un factor fundamental para abordar la realidad diaria, y la propuesta no es otra, que enfocar dicha estrategia en el conocimiento del cliente y sus necesidades, para así ofrecerles una propuesta de valor adecuada a través de un servicio que satisfaga tales requerimientos y expectativas. Por otra parte, la accesibilidad para entrar en la industria de servicios es cada vez menor no solo por la difusión actual en el uso de tecnologías de la información, sino también por su mayor simplicidad en cuanto a su desarrollo, así como la existencia de mayor cantidad de profesionales formados en tal rubro. Por ello, es fundamental la comprensión de que el mercado comienza a tener más actores en cuanto a la oferta, generando una necesidad la creación de ventajas competitivas que permitan diferenciar la propuesta de valor.

Existen tres recursos destinados a la creación de estas ventajas: la creación del valor, lograr sustentabilidad en la relación comercial a través de vínculos concretos y durante ese transcurso brindar beneficios a ese cliente logrando una satisfacción comprobada. La propuesta de valor de Ciampagna SA debe brindar por un lado beneficios al cliente que aportan no solo una prestación como puede ser información geográfica para tomar decisiones, sino también valor agregado emocional en cuanto a fortalecer esa propuesta por ejemplo a través de una recomendación basada en el conocimiento del territorio que poseen los miembros del equipo. Por otro lado, el cliente a cambio no solamente genera una erogación económica según el precio del servicio, sino también abrir sus incomodidades e inseguridades al elegir la empresa abriendo su confianza, su tiempo, su decisión por sobre otras. El objetivo de la propuesta de valor de Ciampagna SA, debe ser entonces, lograr un diferencial positivo mayor que la competencia en cuanto a la relación entre el beneficio obtenido y los sacrificios que aporta el cliente.

Ahora bien, esta propuesta de valor creada, debe estar asociada con herramientas que permitan lograr la fidelidad y retención del cliente, logrando así un vínculo sustentable en el

tiempo que brinde no solo beneficio económico, sino que este permita el desarrollo de Ciampagna SA, al ser este un factor que aporte la estabilidad necesaria para lograrlo, por ejemplo, a través de la obtención de ventas cruzadas o derivadas de una primera relación comercial. Por otra parte, el conocimiento incremental del cliente permite una reducción de costos asociados a ser más efectivos en los recursos necesarios para satisfacer la necesidad o brindarle el servicio, por ejemplo, aprender de las operaciones de los clientes, de sus tiempos financieros y fiscales o de no generar información que no es requerida para ellos, permite ser efectivo en cuanto a los procesos internos de parte de Ciampagna SA para satisfacer la relación comercial, propendiendo a lo denominado economía de fidelidad. En lo que refiere a la satisfacción continua con el cliente, es necesario conocer la relación entre la percepción que tiene el cliente para con nuestros servicios en cuanto al cumplimiento o no de lo requerido, y la expectativa previa que tenía sobre los servicios de Ciampagna SA.

Es necesario para entender la relación entre las expectativas y la percepción el conocer al cliente, así como comprender que quizás no es factible brindar servicios a todo el un mercado, sino segmentarlo e identificar aquellas tipologías que Ciampagna S.A. puede abordar en cuanto a sus capacidades, las tecnologías de prestación y su dirección estratégica. Por ello, definir el mercado meta o los segmentos a los cuales abarca la empresa es fundamental, entendiendo por ejemplo que la empresa no brinda servicios a productores agrícolas, en cambio lo hace para con empresas que brindan servicios para el campo.

Marketing

Entendiendo la definición del marketing como aquella que incluye en un sistema el conocimiento del mercado o inteligencia comercial, la comunicación adecuada de la propuesta de valor así como el logro de la satisfacción del cliente, se comienza a continuación con la descripción de la descripción del mercado meta que Ciampagna S.A. selecciona como clientes y potenciales clientes a quienes brindar servicios y productos en función de los segmentos específicos que aborda comercialmente, para posteriormente propender a formar relaciones sustentables en cuanto a lo económico, relacional y técnico. Para ellos, es necesario e imperioso diseñar un paquete de servicio también denominado propuesta de valor, que satisfaga la necesidad de los clientes y que elijan adquirir por un intercambio monetario. Se intenta ofrecer un servicio a las cuentas cliente que sean de calidad y cubran sus necesidades, a la vez que lograr una percepción de valor superior a la competencia. Los clientes que Ciampagna SA buscará como cuentas a abordar, se resumen a continuación acompañados de su propuesta de valor:

Empresas agrícolas

- Áreas de BI o investigación de mercado

Propuesta de valor: “Para entender la producción agrícola es necesario abordarla desde una visión territorial, conociendo su distribución geográfica”.

- Áreas de ventas o gestión comercial

Propuesta de valor: “Brindar herramientas que permitan planificar, gestionar y controlar las acciones comerciales con el territorio como plataforma”.

- Áreas de producción de semillas o gestión sustentable.

Propuesta de valor: “Aportar conocimiento y herramientas que permitan integrar los datos para tomar decisiones”.

Organizaciones públicas

- Municipios

Propuesta de valor: Ayudar en la transformación digital o su aceleración hacia una gestión más inteligente.

- Gestión provincial

Propuesta de valor: “Proveer herramientas de gestión territorial colaborativas y efectivas”.

- Empresas de servicios públicos

Propuesta de valor: “Proveer una plataforma de gestión territorial corporativa”.

- Empresas de Retail

Propuesta de valor: “Soportar las actividades de inteligencia comercial”.

Bajo el objetivo de lograr satisfacción, la estrategia a llevar adelante es brindar a los clientes la siguiente propuesta:

- Aportarles beneficios de confianza a través de un desempeño adecuado para disminuir la ansiedad que existe al llevar adelante una compra. En tal sentido es necesario generar muestras que le permitan al cliente saber qué esperar y que va a recibir.
Acción: brindar ejemplos concretos de los servicios brindados.
- Generar beneficios sociales para trabajar con Ciampagna SA, permitiendo así, reconocerse mutuamente y construir relaciones más próximas y prósperas.
Acción: premio al cliente. Regalos empresariales. Reconocimiento en redes a modo personal.
- Desarrollar políticas de trato especial, brindando a aquellos clientes que confían en Ciampagna SA la posibilidad de brindarles mejores precios, ofrecerles descuentos que no están disponibles para todos, sumar servicios adicionales, o bien, brindar atención prioritaria.
Acción: Campaña de 30 años con 30 cuentas que confiaron.

Proceso de toma de decisión

Incentivo para atraer al cliente

Dentro del proceso de decisión del cliente para tomar los servicios de Ciampagna SA, se encuentra una etapa previa relacionada con lograr que se vea atraído por contratar los servicios a través de incentivos que le indiquen la posibilidad de satisfacer una necesidad, o bien, simplemente ayudarlo a dar a conocer dicha necesidad. Es necesario hacerle dar cuenta a un potencial cliente, que puede recibir ayuda de parte de la empresa.

Búsqueda de información

Una vez que se logra que el cliente conozca de la existencia de su necesidad y que Ciampagna SA puede cubrirla, comienza un proceso de búsqueda de información, tanto en el plano interno referido a lo que ya conoce por experiencias previas como en un plano externo en el que Ciampagna SA debe generar la accesibilidad a ello.

Evaluación de la propuesta de valor

Existe competencia que puede también encontrarse a disposición del cliente para tomar la decisión, y es allí en donde el cliente debe evaluar posibilidades para tomar la decisión. Por ello, es necesario no solo tener una propuesta de valor que satisfaga la necesidad, sino también que esta compita contra otras propuestas de valor para lograr ser percibido como el mejor. Para ayudar al cliente a tomar la decisión de contratar los servicios de Ciampagna SA, puede ayudar la modificación de la línea de visibilidad de las operaciones, permitiéndole acceder a la visualización de cómo se lleva adelante, por ejemplo, la detección de área sembrada.

En lo que refiere al personal de Ciampagna SA, es importante alinear las iniciativas de los miembros del equipo para lograr los objetivos de la empresa comprendiendo cual es la contribución que ellos hacen en su trabajo individual para la satisfacción del cliente. Para Ciampagna SA la calidad y el compromiso de su equipo profesional es una fuente importante de generación de ventajas competitivas, sobre todo aquellos servicios que incluyen capacitación, soporte técnico y asesoramiento profesional, incluyendo un elevado contacto con el usuario en las cuentas cliente, permitiendo que ellos elijan a la empresa por sobre la competencia por la relación interpersonal exitosa. Para ello se propone a la dirección, desarrollar un alto compromiso con el equipo de trabajo a través de brindarles un adecuado plan de carrera. Este objetivo permitirá incrementar la competitividad de Ciampagna SA, a través de la retención de las personas e identificación de potenciales talentos para el futuro crecimiento.

En lo que refiere a operaciones, Ciampagna SA posee un sin número de procesos para lograr sus diferentes productos a comercializar. En particular, los servicios de información que comercializa, comienzan con la necesidad de insumos tales como las imágenes satelitales, que poseen una fecha determinada de disponibilidad según variables externas como la nubosidad sobre el área de interés que evitan su control. Al existir la imagen, es necesario llevar adelante el proceso de descargarla para ponerla a disposición para su análisis por parte de un analista, responsable este del proceso de teledetección a través de un software determinado que le

permita obtener el resultado derivado de la imagen, como, por ejemplo, el área sembrada en la superficie de análisis de un cultivo determinado.

A lo largo de esta cadena de procesos, existen en cada uno cuellos de botella que deben ser primeramente definidos para luego lograr a través de gestión una mayor capacidad del equipo de trabajo. Dicha mayor capacidad, es factible de ser lograda ya sea con mayor cantidad de personal, horas extra, capacitación que permita mayor eficiencia o bien, el uso de tecnología. Es por eso que en la gestión de operaciones se tiene el desafío de otorgar a los clientes seleccionados como mercado meta los servicios específicos que cubran su necesidad. Ciampagna SA selecciona para ello técnicas como el uso de Sistemas de Información Geográfica en la Web o WebSIG, que operativamente le permiten cumplir en forma constante las metas orientadas a la satisfacción del cliente. Esto no busca minimizar los costos para maximizar el beneficio, sino por el contrario lograr la máxima rentabilidad a través de clientes satisfechos que siguen comprando y recomendando sus servicios.

En tal sentido, se presentan a continuación algunos de los principales programas propuestos para Ciampagna SA con ejemplos concretos:

Programas

Marketing de Contenidos o Content Marketing

Es la base del marketing online o también denominado marketing digital. Consiste en ofrecer información no publicitaria de interés para los potenciales clientes. La empresa proporciona contenido útil y relevante relacionado con su sector para captar la atención de posibles consumidores que, más adelante, se pueden convertir en clientes. El objetivo es lograr que personas que desconocen a Ciampagna S.A., sus productos y servicios, se transformen en seguidores de tal contenido, y de seguidores pasen a ser clientes y clientes en embajadores de la marca. Está demostrado que actualmente esta fórmula es de las que mejor funcionan. El usuario ya no quiere que las empresas le bombardeen con publicidad directa. Es así que el desafío de Ciampagna SA será crear contenidos, así como tener una plataforma para volcarlos y difundirlos. Para ello, se plantea utilizar las capacidades de la plataforma ArcGIS en lo que refiere a publicar mapas para contar historias (denominados en inglés Storymaps), que funcionen como herramienta para generar contenido atractivo y relacionado con las necesidades de los distintos segmentos de clientes posibles de Ciampagna S.A. El responsable de este contenido será el área de comunicación, sin embargo, al ser contenido técnico, será fundamental involucrar y hacer participar a miembros de cada una de las otras áreas, para que muestren productos a modo ejemplo a la sociedad a través de la “Galería de aplicaciones de Ciampagna S.A. así como en las distintas redes sociales, dando preponderancia a LinkedIn como red profesional. Se adjunta más detalles en el [Anexo 7 - Acciones de comunicación](#), en donde también se encuentran acciones relacionadas al marketing de participación y el endomarketing descritos a continuación.

Marketing de Participación

Consiste en intervenir en redes sociales, foros y debates de Internet sin un ánimo comercial directo, simplemente para que se conozca de la existencia de Ciampagna S.A., los productos y servicios que ofrece, así como su cultura organizacional. Es importante no desaprovechar estos canales de conexión con los clientes potenciales y llevar a cabo una buena estrategia con la que, en el fondo, lo que se pretende es captar seguidores. En las redes sociales una de las acciones que mejor funciona es mostrarse activo. ¿Esto qué significa? Salir del muro de la marca Ciampagna S.A. y participar en otros perfiles. O sea, hacer «like», comentar y compartir lo que otros publican. En definitiva, ser sociable.

Endomarketing

Algunos expertos en publicidad afirman que toda estrategia de marketing empieza dentro de la propia marca o empresa. Es decir, si se quiere que el público hable bien de los productos o servicios se debe, en primer lugar, convencer y conquistar a los miembros del equipo. Esto es Endomarketing. Para lograrlo es importante tener a tu grupo contento, motivado, implicado, incentivado y así conseguir aumentar la productividad y mejorar el negocio. Todo está relacionado. Personas felices, mejores productos y clientes más satisfechos. Publicar este tipo de acciones, también hace que una empresa que se muestra es una empresa que existe. La efectiva comunicación interna contribuye a crear la percepción de la realidad de la organización. A partir de una buena comunicación interna se logra que la gente reciba de mejor modo los cambios, las prácticas y las decisiones que se tomen.

Línea de productos

A pesar de ser los SIG un nicho dentro de las tecnologías de la información, dentro de dicho espacio existen un sin número de productos y servicios con amplia gama de variables, así como precios, sumado a que son conceptos no masivos y técnicos, que implican una dificultad en su conocimiento por parte de los potenciales clientes. En tal sentido, se establece un programa destinado a la generación de productos específicos dentro de los SIG, que permitan un abordaje más profesional desde su planificación, producción, comercialización y control.

Objetivo del programa: Establecer una serie de productos determinados, desarrollando una documentación adecuada que permita su producción y comercialización, reduciendo la dependencia del Director ante las acciones comerciales.

A continuación, se presenta con mayor detalle el desarrollo de un producto que incluye los lineamientos de los programas precedentes.

AgBusiness for ArcGIS

Objetivo: Brindar un servicio que agregue valor al producto “Análisis de área sembrada”.

Responsables:

- Dirección general: Guillermo Ciampagna.

- Soporte técnico Web GIS: Alejandro Benazzoli.
- Producción de establecimientos Agrícolas: Fabio Fortuni.
- Producción área sembrada: Pablo Mariani.
- Desarrollo y soporte técnico informático: Javier Pintos
- Atención al cliente: Emilia Vottero

Servicio ofrecido:

- Suscripción a ArcGIS Online para organizaciones.

A través de la suscripción anual al producto de Esri, ArcGIS Online para Organizaciones, el personal de empresas agrícolas nacionales o multinacionales, podrá tener a su disponibilidad herramientas de creación de mapas, compartir contenido y buscar información, y agrega a ello la posibilidad de que la organización mantenga un área exclusiva de ArcGIS Online para su propio uso.

Podrá administrar contenidos, galerías y la apariencia de este ArcGIS Online, gestionar los usuarios y conceder permisos. Además, permite acceder a un servidor GIS, pudiendo generar servicios de entidad (feature services) y servicios de mapa cacheados a partir de sus propios datos geográficos, sin necesidad de adquirir, instalar, licenciar, mantener o administrar tu propio servidor GIS.

- Capacitación y herramientas de soporte al usuario

Todo proyecto de Sistemas de Información Geográfica incluye la capacitación del personal, componente generador de las interacciones para lograr los objetivos previstos. Para ello, se prevé realizar cursos a los distintos niveles de usuario y soporte, comenzando con una capacitación al personal de Distribución e IT Comercial compuesta por un curso para 4 a 8 personas; cuyo tema será el uso de ArcGIS Online y su interfaz operativa, herramientas de soporte. Tendrá una duración de dos jornadas de 8 horas en lugar provisto por el cliente, en las oficinas de Ciampagna SA o bien en modalidad virtual.

Luego se complementará con una capacitación al personal de los Centros de Servicios o distribuidores que posee la red comercial en todo el país, a través de la realización de veinte cursos para 20 a 30 personas con el tema uso de ArcGIS Online y su interfaz operativa. Cada curso tendrá una duración de una jornada de 6 horas.

- Soporte técnico telefónico y vía correo electrónico. Sitio web de soporte al usuario.

Para garantizar el buen funcionamiento del proyecto, así como dar respuesta a consultas de usuarios, el proyecto incluye el servicio de soporte técnico disponible de lunes a viernes hábiles de 9 a 18 horas para usuarios registrados de Centros de Servicio, Distribución e IT Comercial. Será un servicio brindado bajo un contrato anual y en él se presentará información de soporte al usuario a través del portal www.mapasydatos.com.ar, como un manual de uso de ArcGIS Online, un manual de operaciones para Centros de Servicios, videos de ayuda al usuario, un foro de discusión para compartir dudas y aprendizaje, un espacio de preguntas frecuentes, un espacio de Generación de

contenidos del estilo Wiki, así como otros documentos de soporte; todo ello con un ingreso seguro al portal de soporte con usuario y contraseña.

- Desarrollo relación Salesforce + ArcGIS Online

El principal valor para un Centro de Servicios de una empresa agrícola o distribuidor, será la disponibilidad de una conexión entre las bases de datos del Sistema Comercial actualmente disponible bajo licencia del CRM (Customer Relationship Management) en donde se puede destacar aquel provisto por la empresa Salesforce, líder en empresas multinacionales agrícolas, con el producto de Web GIS, ArcGIS Online. Para ello, será necesario el desarrollo de una conexión entre las cuentas de Salesforce a través del Java SDK Database connector y los servicios REST de ArcGIS Online a través de un servicio Java para sincronización de datos. De parte del cliente, se necesitará una cuenta de Administrador no incluida en Salesforce para la ejecución del desarrollo del DataBase connector. El servicio no incluye el desarrollo de la base de datos en ambiente Salesforce pero si del lado de ArcGIS desarrollado por Ciampagna. A su vez se proveerá de un servicio de soporte técnico y mantenimiento anual con una disponibilidad de 30 horas de desarrollo mensual para mantenimiento y soporte de la herramienta. Incluye un desarrollo inicial de prueba a modo "Demo". Corresponde al desarrollo informático utilizando una cuenta privada de Salesforce con una cuenta privada de ArcGIS Online que permitirá corroborar el enlace entre una capa de "Establecimientos agrícolas" provenientes de una geodatabase publicada en ArcGIS Online junto con un listado de clientes ejemplos cargados en una cuenta en Salesforce. La aplicación permitirá editar en uno o en otro programa y visualizar tal modificación en ambas, y podrá ser utilizada también para las capacitaciones.

- Establecimientos agrícolas

Quizás el principal valor agregado al producto actualmente comercializado por Ciampagna SA, "Área sembrada", es el agregado de la información de superficie sembrada de los principales cultivos detectados a cada uno de los establecimientos agrícolas (potenciales clientes).

Para su desarrollo, es importante tener en cuenta que, dentro de los distintos datos geográficos, la información correspondiente a los límites de los distintos establecimientos agropecuarios (catastro rural) es clave para poder ser anexado el análisis de área sembrada y así poseer detallado cuánta superficie de cada cultivo tiene cada establecimiento. Ahora bien, el catastro rural no siempre acompaña a la producción agrícola, así un propietario de establecimiento puede arrendar su propiedad a un pool de siembras o productor, difiriendo entonces el dato del propietario del real productor, lo mismo puede ocurrir ante actualizaciones catastrales como subdivisiones o ventas de establecimientos que cambian el propietario, siendo que los catastros provinciales no actualizan dicho registro gráfico. Por ello, es importante tener en cuenta que no siempre el propietario es el "cliente" o productor, para lo que Ciampagna SA pone a disposición una herramienta para que el responsable comercial vaya actualizando la base de datos de "productores" según su conocimiento regional, y ya quede dicha información disponible para el grupo de trabajo del cliente. Esta actualización la podrá hacer tanto desde internet como desde una planilla Excel entregada. El catastro rural tendrá el dato de propietario según la fuente de obtención de dicha información, esta puede ser de la década del noventa, del 2002, 2006, 2008, 2015 o actual según cada departamento o partido, ya que las distintas provincias tienen distintos tiempos de actualización. La parte gráfica, muchas veces no coincide con la realidad, por ello es que Ciampagna SA modifica los límites según los límites de los lotes sembrados para evitar desfasajes. La capa de catastro posee la siguiente información: Propietario según registro gráfico

(si existe en el registro); Superficie según registro gráfico; Superficie de soja, maíz y sorgo según teledetección proveniente del producto “Área sembrada”, y un Identificador para el cliente.

Este producto accesible desde Internet a través de cualquier PC, tablet o teléfono inteligente, cubrirá entonces las necesidades de los clientes que accederán a los datos de área sembrada por cada uno de sus potenciales clientes de una manera mucho más efectiva, sin depender de áreas de IT o Marketing internas para ello, sino que directamente Ciampagna SA la disponibilizará a través de servicios web en ArcGIS, los cuales respetarán una diseño determinada que podrá ser difundida a través de casos de éxito, ejemplos puntuales de análisis comerciales territoriales en línea con el concepto de “conocimiento territorial” que se desea establecer como imagen de marca, la cual podrá ser difundida a través de diversos medios de comunicación propios y redes profesionales y sociales.

Servicios Web

Los Sistemas de Información Geográfica (SIG) son una tecnología de la información. Como tal, resuelven problemas y otorgan soluciones a aquellas preguntas que surgen en las empresas sobre el qué, cuándo, quién, dónde, cuánto y cómo. Uno de los principales valores agregados que requieren los usuarios es el tiempo de respuesta. Dentro de los componentes de los SIG, y dando respuesta a esta necesidad de respuesta en un adecuado tiempo, se nombra a las comunicaciones. En la actualidad, la principal herramienta en relación a las comunicaciones es el uso de Internet como canal.

Ciampagna SA a lo largo de su historia siempre ha propendido a la aplicación de nuevas tecnologías en su organización, así como ha desarrollado sitios web y redes sociales como pioneros en el rubro, tal es el caso del portal ElAgrimensor.net, que funciona como red social de los profesionales en las geociencias cuando aún no existía en el común de la gente tal concepto. Sumado a esto, los SIG también tienden en los últimos años a incorporar un nuevo concepto: el web SIG o webGIS, con herramientas que permiten realizar las principales funciones de los SIG, directamente desde la “nube” (cloud computing). Por ello es que uno de los principales programas a llevar adelante dentro de la empresa, se basa en la incorporación de servicios web y web GIS como productos disponibles para los clientes, agregando valor así a los datos comercializados como tal, aportando mayor tiempo de respuesta.

Objetivo del programa: Disponibilizar a través de servicios web los datos comercializados por Ciampagna SA mejorando el tiempo de entrega.

Imagen corporativa en la web

La imagen corporativa de la empresa en lo que refiere a sus propios sitios web como Ciampagna.com, EduSig, ElAgrimensor, MapasyDatos, así como la participación en redes profesionales y sociales como LinkedIn, Instagram, Facebook o Twitter, debe estar presentada como un unísono con diferencias según el público meta, pero respetando la visión, misión y valores de la empresa para soportar las acciones comerciales y de relación con el cliente, tanto externo, como generando cultura organizacional interna.

Objetivo: difundir la imagen corporativa de Ciampagna SA acorde a su visión, misión y valores.

Gestión comercial

El registro de actividades comerciales en Ciampagna SA ha sido deficiente y dependiendo netamente del historial de correo electrónico de cada miembro de la empresa con actividad comercial, o bien de su capacidad de recordarlas. En tal sentido, es que se propone el desarrollo de un sistema que permita no solo registrar las acciones comerciales, sino también a los clientes y personas trabajan en dicha empresa, los presupuestos, órdenes de compra, facturas y pagos, así como la evolución de cada una de ellos.

Aplicación de un sistema de gestión comercial – CRM

Se propone en una primera etapa comenzar con tres módulos principales; uno destinado al registro de los clientes, otro a los contactos y el tercero al seguimiento de las actividades comerciales.

- **Clientes**

Cada cliente será definida como una “Cuenta” para Ciampagna SA, sobre la cual se propone registrar, su nombre, ID de cliente en Esri si lo tuviese así como las fechas de licenciamiento y su vencimiento correspondiente, el tipo de cuenta entendiendo como tal si es receptora de soluciones agropecuarias o soluciones de Sistemas de Información Geográfica de otro tipo; su clase diferenciando aquellas multinacionales, de las nacionales, de servicios públicos, gobiernos municipales y provinciales, su estado como activa en cuanto a facturación en el último año o no, y el año de inicio como cuenta para con Ciampagna. Se registran todas aquellas cuentas con las que se tuvo algún contacto comercial como lo es un presupuesto.

- **Contactos**

En referencia a las personas sobre las cuáles se lleva adelante una acción comercial en las cuentas sobre las que trabaja Ciampagna SA, se relevarán sus datos personales, la cuenta a la cual pertenece, el área en donde se desempeña y sus datos de contacto. Es allí importante el registro de datos que permitan indicar si la persona cambia de puesto o rol, o bien deja de trabajar en la cuenta y pasa a desempeñarse en una nueva. Es así una oportunidad de nuevos negocios.

- **Actividades comerciales**

En cuanto a las actividades comerciales, se propone el registro para cada cuenta, el estado de la actividad tal como presupuesto, si se está esperando una orden de compra, si se encuentra listo para ser facturado, facturado ya o bien pagada dicha actividad. Es importante el registro de la fecha en que se realiza cada acción, el tipo de propuesta en lo que refiere a licencias, datos o servicios, la clase de producto ofrecido tal como productos Online, Enterprise, de área sembrada, sustentabilidad, capacitación entre otros. Claro está el monto en pesos, pero también su

equivalente en dólares y la cotización vigente, así como otros comentarios o documentos puedan ayudar a su control posterior.

The screenshot displays a dashboard for account management. On the left, there's a sidebar with account details for 'Guillermo José' and 'AFA'. The main area is divided into four columns representing different transaction statuses:

- Presupuestos:** 30 items. Includes entries for 'Municipalidad de Mina Clavero', 'ACA', 'Eduardo Beraza SA', 'COFCO', and 'Municipalidad de Córdoba'.
- Listos para facturar:** 10 items. Includes 'APRH', 'BASF', 'BASF', and 'Monsanto'.
- Facturas:** 10 items. Includes 'Cargill', 'Seiker', 'Cargill', 'Monsanto', 'Monsanto', and 'ACA'.
- Pagadas:** 296 items. Includes 'Syngenta', 'BASF', 'BASF', 'BASF', 'Monsanto', 'BASF', and 'BASF'.

Internacionalización de cartera de clientes

Variables como la diferencia de cambio entre el peso y el dólar son sencillas de comprender como una oportunidad para la búsqueda de clientes en otros países, pudiendo ofrecer productos y servicios a un precio competitivo en relación a otras firmas. Sin embargo, también es claro sino más importante, la extensión de ese mercado meta. Es así, que en Argentina, Ciampagna SA tiene cubierto para productos como área sembrada, una gran cantidad de los potenciales clientes existentes, sin embargo, en otros países de la región como Paraguay, Uruguay y Bolivia su participación es menor. Se deja de lado incluso a Brasil, en donde el mercado es mayor aún por la producción agrícola de ese país, pero comprendiendo sí que es un mercado más competitivo. Es Centroamérica otra región a explotar, ya que solamente se ha participado con una o dos cuentas, de los más de 10 potenciales clientes multinacionales que actúan en dicha región. No es menor el tener en cuenta otras regiones en donde solo existe la barrera del idioma, pero con gran potencial, tales como el continente africano, el este europeo u Oceanía.

Como acciones concretas se propone destinar recursos comerciales con acciones de marketing destinadas a tales países, comenzando en una primera instancia con aquellos con menores barreras y en los que se cuenta ya con datos, privilegiando así a Paraguay, Uruguay y Bolivia. A modo comparativo, un producto para Argentina cuyo valor es de 20.000 dólares, para Paraguay es de 5 a 10.000, sin embargo, es una oportunidad de mercado con actores aún no conocidos para aprovechar. La mayoría de las empresas multinacionales y nacionales de alcance nacional, poseen su estructura de gestión dividida en regiones incluyendo dichos países, tal es el

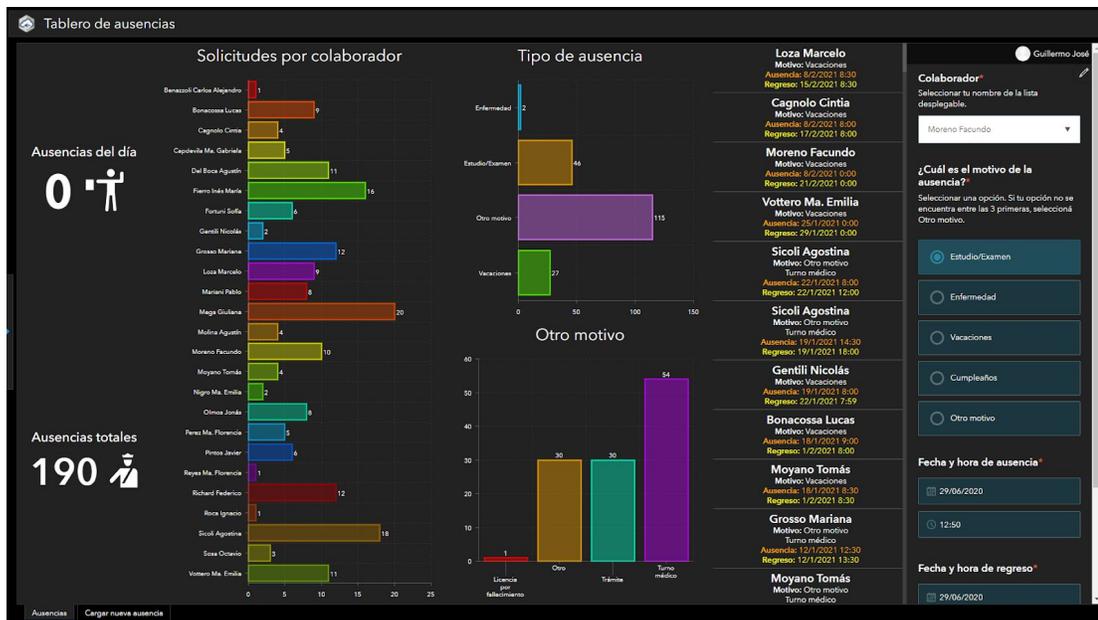
caso de BASF, Bayer y Syngenta, por lo cual se pueden utilizar los mismos contactos de origen nacional para facilitar el acceso a dichos territorios.

Administración del personal

En el diagnóstico de la empresa, se evidencia la falta de estructuras formales para la administración de las personas que forman parte del grupo de trabajo en Ciampagna SA en lo que refiere a la gestión humana. También se evidenció una dependencia de los gerentes para tomar decisiones, una alta dependencia de la proactividad de cada miembro de la empresa para que los objetivos se cumplan, un déficit desde el directorio de comunicación formal de los objetivos a mediano y largo plazo que se esperan para con cada colaborador, una falta de control y gestión inadecuada de los tiempos de producción y entregas, evidenciando que el plan de carrera tiene como limitante al crecimiento de cada persona según las propias limitantes de crecimiento de la empresa, que se denotan en la horizontalidad jerárquica que genera una baja capacidad de liderazgo de los mandos medios.

Es fundamental entonces generar un programa de administración de las personas que trabajan en la empresa incluido dentro de este modelo de administración estratégica al encontrarse dentro de la formulación, anteriormente planteada, darle primordial importancia al clima laboral teniendo en cuenta el cumplimiento de las condiciones legales vigentes y el conformar un equipo de trabajo que genere sinergia en la búsqueda de las soluciones solicitadas por los clientes. Por otra parte, surge la necesidad de llevar adelante un minucioso trabajo sobre tres herramientas a implementar:

- Descripción de puesto.
- Plan de carrera.
- Evaluación de desempeño.



En cuanto a la administración del equipo de trabajo, existen dos estrategias opuestas a llevar adelante: La primera, basada en contratar muchos empleados poco capacitados brindándoles una remuneración baja para que realicen tareas repetitivas, propendiendo a una alta rotación del personal debido a la probabilidad de incomodidad. La segunda, contratar personal con talento y actitud, capacitados o con predisposición a capacitarse, para que la formación les permita abordar problemas complejos y resolverlos, y así generar equipos de trabajo independientes y proactivos, a la vez que brindarles una retribución económica relativamente alta, así como un salario emocional específico. Al ser la complejidad de las tareas que lleva adelante Ciampagna SA relativamente elevadas, la segunda opción es la seleccionada como recomendada, pues es la mejor opción para desarrollar servicios de calidad e innovadores que cumplan con la misión de la empresa de ser sostenible en el tiempo.

Capacitación e investigación y desarrollo.

Como política de inversión en esta área tan importante para una empresa de servicios de información como Ciampagna SA, se prevé en el presupuesto un monto igual al 1% del costo destinado al personal, habiendo sido para el año fiscal 2019 un monto de 120.000 pesos y para el 2020 de 180.000 pesos. También se plantea la posibilidad de brindarle como máximo a cada colaborador en caso de llevar adelante cursos de posgrado formales como especializaciones, maestrías o doctorados el equivalente al valor de un salario neto, lo que implicaría un monto de 1.800.000 pesos, o sea 10 veces superior, entendiéndose que son casos excepcionales y que implican una inversión mayor por parte de cada colaborador no solamente en dinero sino también en tiempo de ejecución. La recientemente promulgada Ley 27.570 de Economía del Conocimiento o régimen de promoción de la economía del conocimiento, determina que la capacitación de sus empleados debe ser de un porcentaje respecto de su masa salarial del último año de al menos un uno por ciento (1%) para las micro empresas, dos por ciento (2%) para las pequeñas y medianas, en los términos del artículo 2° de la ley 24.467 y sus normas modificatorias y complementarias, y cinco por ciento (5%) para grandes empresas. A continuación, se presentan más detalles del programa de formación establecido para los colaboradores de Ciampagna SA

Programa de formación

Capacitación interna

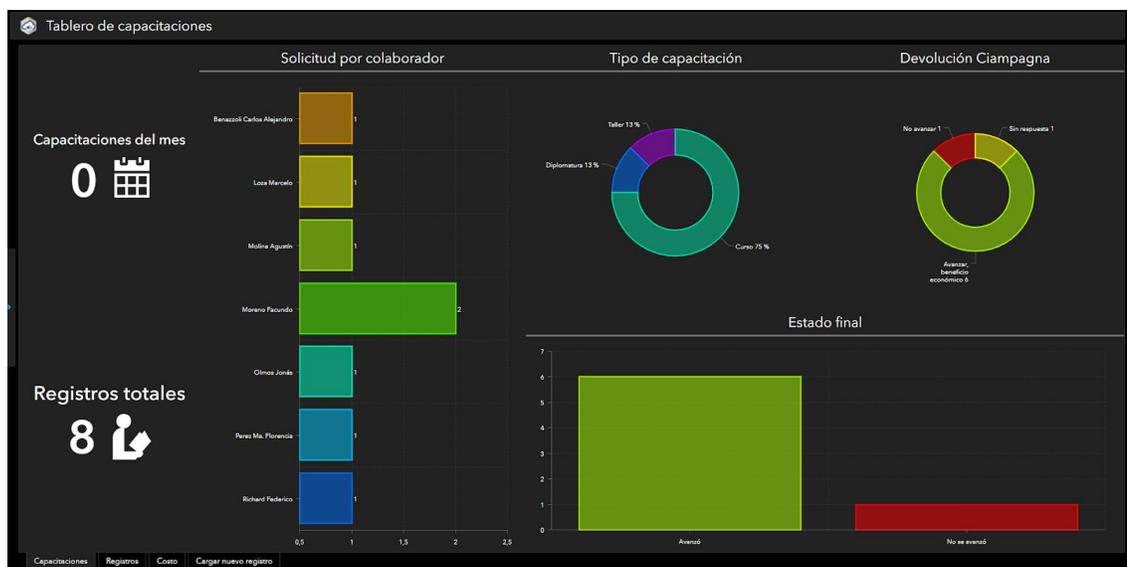
Al ser uno de los servicios de Ciampagna SA la capacitación, se espera que los miembros de la empresa obtengan competencias comunicacionales que le permitan brindar también este tipo de servicio internamente. Por otra parte, ya existen en la empresa personas capaces de abordar capacitaciones. En tal sentido, en el presente programa se incorpora la realización de un curso de capacitación por mes brindado internamente y dirigido por propios miembros de la organización.

El curso será para el personal interno, tendrá una duración de 3 horas reloj, y se dictará en horario laboral de 9am a 12am o de 3pm a 6pm en la sala de capacitación de la empresa o bien en modalidad virtual con módulos de una hora, distribuidos en más días. Se incluye en el presupuesto

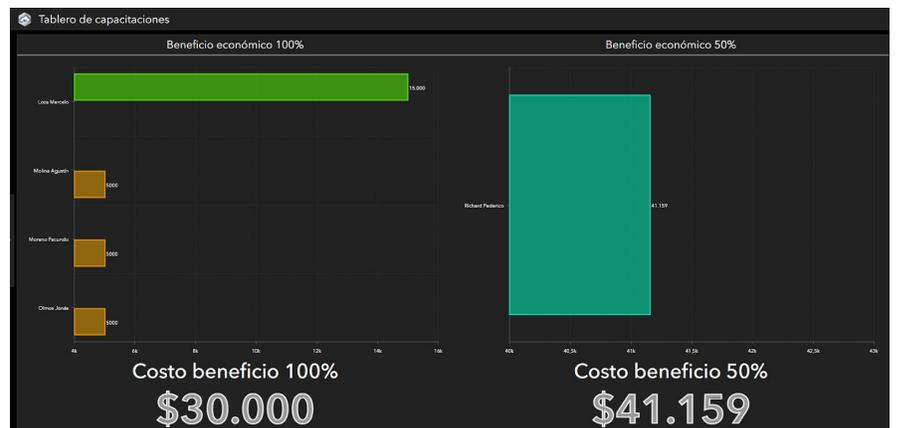
un valor representativo (\$100 por curso) de lo necesario para adquirir un desayuno o merienda para las personas participantes además de implementos para el coordinador como hojas o fibras para pizarrón.

Capacitación externa

Cada miembro de la empresa podrá participar una vez por año en un curso de capacitación, curso de actualización profesional o participación en congresos, conferencias u otros eventos relacionados con las actividades que desempeña en la organización. Para ello, podrá proponer a la gerencia la temática específica a abordar o ser propuesta por su superior a cargo. El directorio aprobará la participación y destinará el presupuesto según la disponibilidad asignada a tal empleado. El siguiente es un tablero de control de las capacitaciones solicitadas por colaborador indicando su tipo y aprobación de su realización.



Presupuesto: se destinará como mínimo el 1% de la facturación del año contable previo a programas de capacitación del personal teniendo como valor esperado el 2% de la masa salarial según lo indica la reglamentación necesaria para adherir a las economías del conocimiento. Para su seguimiento se utilizará el siguiente tablero que permite identificar los beneficios asignados a cada colaborador y lo que implica en cuanto al costo según el porcentaje que se cubra del valor total de la capacitación o entrenamiento.



Programa de bienestar y salud ocupacional

Por fuera del cumplimiento de todos los requerimientos que las leyes laborales y los convenios colectivos establecidos incluyan, Ciampagna SA propenderá a otorgar beneficios que conformen un salario emocional extra para con su personal. Es así que estará a cargo de la empresa un monto correspondiente al 90% del almuerzo o bien la totalidad de un refrigerio diario según correspondiese. El no cubrir en la totalidad, refiere a la búsqueda de responsabilidad de parte del empleado en el uso de dicho beneficio, evitando por ejemplo el desperdicio de comida por exceso de pedidos.

En lo que refiere a la Obra Social, se establecerá como política de Ciampagna SA, abonar la diferencia hiciese falta para cubrir la Obra Social recomendada como adecuada por la empresa, en este caso actualmente Omint, teniendo todos por igual el mismo derecho al plan básico cubierto, así como el cubrir a todo su grupo familiar dependiente. Entendiéndose por ello a hijos menores de 18 años o menores de 25 años acreditando estudios universitarios activos, familiares directos a cargo registrados como tal, cónyuges y pareja conviviente registrada en el registro civil como tal.

Estudiantes

La mayoría de los miembros de la empresa han comenzado su actividad laboral siendo estudiantes universitarios de grado o realizando cursos de posgrado. Es por ello, que Ciampagna SA adhiere a currículas universitarias que incluyen las prácticas profesionales o practicanatos optativos que buscan durante 3 meses cumplir con 3 objetivos básicos para con el estudiante: vivir en carne propia las responsabilidades que implican cumplimentar un objetivo laboral respetando horarios y objetivos, conocer cómo se llevan adelante las relaciones interpersonales y humanas en cuanto a la comunicación, coordinación y gestión de equipos de trabajo, así como aprender de un nicho específico dentro de las currículas que puedan llevarse adelante, en este caso los Sistemas de Información Geográfica y la administración de una PyMe desde lo comercial, comunicacional, económico, contable o administrativo.

En tal sentido, dentro de las categorías de los colaboradores se establece la categoría "0" que dura no más de 3 meses con un recomendado de 4 horas diarias, que facilita que la empresa conozca las capacidades y competencias de estudiantes que puedan sumarse activamente a la empresa luego de tal periodo. Bajo esta metodología ya han pasado exitosamente más de 30 estudiantes, de los cuales actualmente se encuentran en relación de dependencia más de 20 miembros del equipo. Luego de terminadas las prácticas, por lo general aún les lleva varios años terminar con sus estudios formales, lo que entre las acciones de la empresa la formación continua del personal es declarada como fundamental y parte del desarrollo profesional esperado, además de deber cumplir con la ley de contrato de trabajo. En tal sentido, se presentan las siguientes normas a cumplir por el personal en relación a los días de examen en apoyo a tal sentido.

- **Examen final:** el estudiante podrá tomar el día completo de examen, así como optar por tomar un máximo de dos días corridos por examen. En total tendrá disponible 10 días por año calendario para exámenes según lo establece la ley. En caso de necesitar más días de examen, podrá presentar el pedido a su superior, decidiendo este si le otorga el día o le plantea la necesidad de recuperar las horas.
- **Examen parcial:** el estudiante podrá tomar el día u horas que considere conveniente, debiendo recuperar dichas horas.

Es importante tener en cuenta que para que la licencia sea otorgada, debe ser solicitada al menos con un día de antelación, y los exámenes deben corresponder a planes de enseñanza oficiales o autorizados por organismos provincial o nacional competentes, y el estudiante deberá acreditar haber rendido el examen, mediante la presentación de un certificado emitido por la institución en la cual curse sus estudios.

Estructura organizacional

En función de lograr los objetivos organizacionales planteados, se presenta la siguiente propuesta de estructura organizacional:

Áreas internas de la empresa

- Administración y comunicación institucional (Communication & Management).

Corresponde aquellas funciones y actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección y control de las variables propias de la administración tales como las económicas, financieras, contables, administrativas propiamente dichas, así como aquellas ligadas con la comunicación interna y externa de la empresa como: capital humano y marketing.

- Desarrollo de soluciones de conocimiento territorial.

Divididas en dos segmentos diferentes: Sector Agropecuario (AgTech) y Organizaciones públicas. (Smart Communities & GIS).

Incluye actividades relacionadas al diseño e implementación de soluciones geomáticas que permitan el progreso y la innovación en las cuentas a las que Ciampagna abastece. Corresponde a las acciones que permitan la evolución constante en la relación entre Ciampagna y sus cuentas, garantizando su sustentabilidad.

- Desarrollo de productos de información territorial (Data Science).

Se refiere a la producción de datos geográficos y su análisis para su posterior disponibilización a los clientes. El concepto de Data Science es seleccionado, además de por lo actual, por el hecho que unifica técnicas, métodos y tipologías que Ciampagna SA desarrolla hace muchos años tales como la BigData o masividad de datos, el machine Learning implementado en las clasificaciones automáticas de cultivos agrícolas, el Spatial Analysis necesario para la distribución espacial de los cultivos debe ser tratada como tal, con foco en el análisis de esos datos para generar "Conocimiento territorial". Por ejemplo, conocer la importancia de los silos "levantados" entre una fecha y otra. O transformar la superficie sembrada en bolsas de semillas o toneladas cosechadas.

- Tecnologías de la información (Information Technology).

Encontrando en ella el desarrollo de soluciones complejas a través de programación y desarrollo de software o herramientas propias de Ciampagna SA utilizando código o bases de datos relacionales.

Definición y descripción de puestos:

En el [Anexo 6, "Manual de descripción de puestos"](#), se detalla cada uno de los puestos que se propone asignar al personal de la empresa, en consonancia con las siguientes categorías establecidas:

- 0 - Inicial o practicante (Internship)
- 1 - Aprendiz (Trainee)
- 2 - Analista Junior (Junior Analyst)
- 3 - Analista (Analyst)
- 4 - Especialista (Specialist)
- 5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)
- 6 - Responsable
- 7 - Responsable Sr. (Executive)
- 8 - Experto (Expert)
- 9 - Gerente (Manager)
- 10 - Director de área (Chief Officer)
- 11 - Director General (CEO)

Cada categoría, se encuentra definida en base a las siguientes variables: tiempo, área, competencias genéricas y competencias específicas de cada una de las áreas de la empresa y las responsabilidades que incluyen el rol.

Tiempo estimado en la empresa para ingresar a cada categoría

Contratación	Escala	Evolución esperada	Reglas, recomendadas no excluyentes, en el plan de carrera	Obra social	
Periodo de prueba o práctica universitaria	0 - Inicial o practicante (Internship)	0 a 3 meses	El período de prueba o una práctica universitaria dura un máximo de 3 meses.		
Contrato laboral	1 - Aprendiz (Trainee)	3 a 15 meses	El aprendiz no debe superar los dos años desde su ingreso en tal categoría.	Omint	Omint Génesis
Relación de dependencia	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	15 meses a 2 años	El analista debe al menos tener 12 meses en la empresa a menos ingrese a esa categoría desde un principio por poseer experiencia		
	3 - Analista (Analyst)	2 a 3 años	El especialista debe al menos tener 24 meses en la empresa, a menos ingrese a esa categoría desde un principio, y no debe estar más de 8 años desde su ingreso en tal categoría.		
	4 - Especialista (Specialist)	2 a 5 años	El Especialista Senior debe tener 3 años en la empresa, a menos ingrese a esa categoría desde un principio, y no debe estar más de 10 años desde su ingreso en tal categoría.		
	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	3 a 7 años	El Responsable debe tener 4 años en la empresa, a menos ingrese a esa categoría desde un principio, y no debe estar más de 15 años desde su ingreso en tal categoría.		
	6 - Responsable	5 a 10 años	El Responsable Sr. debe tener 5 años en la empresa, a menos ingrese a esa categoría desde un principio, y no debe estar más de 15 años desde su ingreso en tal categoría.		
	7 - Responsable Sr. (Executive)	5 a 15 años	El Experto debe tener 7 años en la empresa, a menos ingrese a esa categoría desde un principio.		
	8 - Experto (Expert)	Más de 10 años	Los gerentes y directores deben tener 7 años en la empresa, a menos ingrese a esa categoría desde un principio.		
	9 - Gerente (Manager)	Más de 10 años			
	10 - Director de área (Chief Officer)				
11 - Director General (CEO)					
					Omint Global

La experiencia previa en otra organización, la demostración cabal de competencias para ello o bien el título profesional habilita su disminución, así como su aumento puede deberse al no

cumplimiento de competencias específicas. Existen reglas flexibles que ayudan a definir el tiempo en cada categoría que han sido determinadas en base a la experiencia en la misma empresa en cuanto a la duración de cada miembro en la empresa en el rol según sus responsabilidades. Esta condición no es excluyente pero colabora en la determinación de cada categoría. El tiempo en la empresa, también determina el tipo legal de contratación así como la categoría de la obra social.

Al ser una empresa que ofrece productos y servicios ligados a los Sistemas de Información Geográfica, destacándose la necesidad de asesoramiento en las buenas prácticas de uso de esta nueva tecnología, es que el valor de la experiencia y conocimiento en estas tecnologías por parte de los puestos jerárquicos, hace que sean uno de las principales fortalezas de la organización, no pudiendo en esta etapa de su ciclo de vida, desprenderse de actividades complementarias al rol propio que le asigna el puesto. Es así, que tanto el director general, como el gerente general, llevarán a cargo también el liderazgo de ciertos proyectos, como también podrán ayudar en la ejecución de ellos.

Gestión económica/financiera

La ecuación básica de la economía indica que el beneficio económico es igual a la diferencia entre los ingresos y los egresos. En tal sentido, los ingresos de la empresa se han incrementado año a año en una proporción mayor a los egresos, lo que ha generado un incremento en tal beneficio. En toda empresa, ya sea un microemprendimiento que recién comienza como una multinacional establecida, la búsqueda de dicho beneficio económico la define. Sin embargo, Ciampagna SA también incluye en su definición la variable tiempo, entendiendo que dicho beneficio debe ser sostenido en el tiempo, lo que conlleva a tener en cuenta otra variable fundamental en la economía definida como riesgo. Es así, que las acciones a llevar adelante en programas que tengan que ver con la gestión económica y el manejo de las finanzas de la empresa, deben considerar dichas variables en línea con los valores y políticas determinadas.

Una de las herramientas a incorporar dentro de Ciampagna SA, para apalancar la administración estratégica, es el poder esquematizar al presupuesto en partidas, teniendo pre-establecido por parte de la dirección, el nivel de recursos a destinar a cada una de las áreas de inversión necesarias para cumplimentar a fin del año fiscal, ese beneficio económico sostenido. Por ello, es que se esquematizan los costos según sean fijos y variables, detallando en cada una las principales partidas destinadas y su presupuesto aproximado en referencia a años anteriores.

A continuación se presentan las principales variables económicas analizadas en forma separada según su clasificación en ingresos, costos fijos o costos variables.

Ingresos

Los ingresos en Ciampagna S.A. provienen de dos fuentes principales, una basada en su propuesta de valor en sí misma relacionada con brindar soluciones de Sistemas de Información Geográfica, pero otra, relacionada con un aspecto financiero propio de la realidad fluctuante en

cuanto a las políticas monetarias y económicas de la Argentina en que las diferencia de cambio o devaluación del peso constante contra el dólar estadounidense así como la elevada tasa de inflación en referencia al resto del mundo, generan la necesidad de constantemente modificar las acciones de gestión económica y financieras de la empresa.

En lo que refiere a la propuesta de valor, la facturación puede ser clasificada en ingresos provenientes de productos de terceros tales como licencias de Esri, equipos de EOS o imágenes satelitales de Maxar; datos geográficos como área sembrada, silos bolsa, catastro rural o actualizaciones catastrales; y servicios relacionados con soluciones en sí mismas como la capacitación, el soporte técnico, el desarrollo de aplicaciones o la consultoría. En los últimos 3 años fiscales y en lo que lleva del actual, la relación de ingresos entre productos (licencias), datos y servicios se ha modificado año a año, pero sobresale el aumento creciente en aquellos que no posee un costo directo asociado como lo son los productos. Es así que la distribución de ingresos es adecuada y la estrategia debe seguir sobre esa línea, aumentando aquellos ingresos relacionados con datos y servicios siendo las previsiones futuras en dirigidas a tal aspecto.



En cuanto a los ingresos provenientes de acciones financieras es importante destacar que la política es intentar no perder dinero a manos de la inflación y la devaluación, para lo que se utilizarán las herramientas bancarias disponibles en lo que refiere a inversión en acciones, plazo fijo o bonos en forma variada y proporcional para repartir riesgos y obtener un beneficio igual o superior al porcentual de la inflación y devaluación. Esta política ha generado variación en los ingresos casi mes a mes, sin embargo siempre ha generado el cumplimiento del objetivo a modo global, incluso obteniendo un diferencial de ingresos a favor. Es importante destacar que el mayor diferencial de ingresos en este sentido relacionado con herramientas financieras, se ha obtenido con un pronto pago a proveedores en dólares y un lento cobro a clientes en dólares. Llegando en algunos años fiscales a retrasar el cobro hasta por más de un año, teniendo así una especie de “caja de ahorro en dólares” en facturas por cobrar, lo que a su vez genera facilidades al momento de negociar con clientes que no cuentan con los montos de contratos a corto plazo o bien en sus presupuestos anuales, pudiendo extender la fecha de pago según convenga. Esta acción es común en la adquisición de licencias de software Esri.

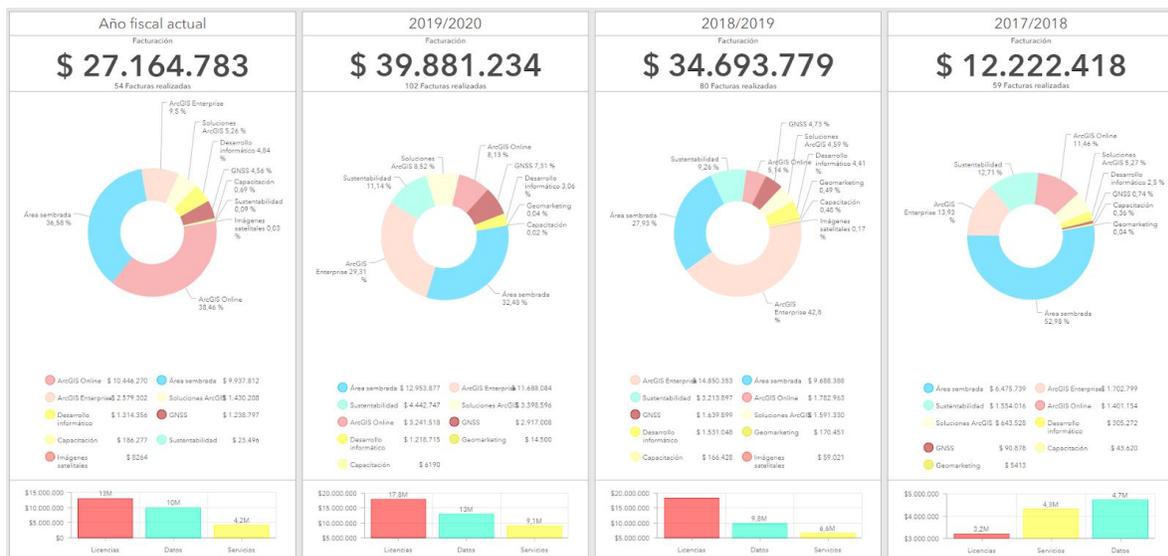
2017/2018 el costo de licencias ha tenido un valor nominal sin el Impuesto al Valor Agregado de \$4.503.716 pesos, siendo este el principal costo variable. Para el año fiscal 2017/2018 el costo de licencias ha tenido un valor nominal sin el Impuesto al Valor Agregado de \$7.115.024 pesos, siendo este el principal costo variable. Para el año fiscal 2019/2020 el costo de licencias ha tenido un valor nominal sin el Impuesto al Valor Agregado de \$12.175.282 pesos, siendo este el principal costo variable. En lo que va del presente año fiscal, el valor nominal en pesos ronda los 7,5 millones de pesos, lo que denota un aumento más que importante en la facturación de licencias de software, muy relacionado con requerimientos nuevos por causa de la pandemia de la Covid-19, con cuentas sobre las cuáles no se trabajaba tales como Dreyfous, Limagrain, Advanta o el mismo Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba.

El objetivo para los años venideros tiene que ver con seguir aumentando la proporción del salario en la torta total de costos, ya que , a pesar de que parezca un riesgo, implica mayores ingresos al estar asociados con la capacidad de producir servicios de información, y por lo tanto mayor beneficio económico para la empresa.

Evaluación y control

Para garantizar que Ciampagna SA pueda cumplir los objetivos planteados en el proceso de administración estratégica, es necesario llevar adelante herramientas que permitan la evaluación y control para así poder comparar los resultados esperados con el rendimiento real, a la vez que brindar una retroalimentación que habilite corregir el rumbo en caso de ser necesario.

Como empresa, la principal medida final de rendimiento es cuantificar la obtención de ganancias y compararlas en el tiempo, por ejemplo, en cuanto al año fiscal. Sin embargo, esto puede ocultar inconvenientes financieros, tales como no contar con el flujo de efectivo para tener facturas por cobrar registradas en la contabilidad. Es así que no solamente se utilizarán las medidas tradicionales de rendimiento como el rendimiento sobre las inversiones o el patrimonio (ROI y ROE), sino también otras ratios que trabajen sobre la liquidez, el endeudamiento, la rotación y el apalancamiento, pudiendo utilizarlas a modo comparativo a lo largo del tiempo y



relacionando ratios sobre un mismo año fiscal. Esta será la principal herramienta de control.

Por otra parte, es fundamental tener en cuenta el cumplimiento de los principales lineamientos estratégicos en relación por ejemplo a la propuesta de valor ofrecida a los clientes. En tal sentido, si es el capital humano de Ciampagna SA el principal valor según los análisis realizados, es necesario generar evaluaciones sobre tal aspecto. Es por ello, que entre las herramientas de control tomarán preponderancia la evaluación de desempeño basada en el manual de puestos de trabajo, así como la encuesta anual de clima laboral, permitiendo así un análisis desde lo grupal e individual.

El tercer punto que surge de los lineamientos estratégicos planteados, es el crecimiento como estrategia direccional, para lo que se utilizará un análisis de las relaciones comerciales a lo largo del tiempo, como manera de cuantificar y medir el grado de acceso al mercado que Ciampagna SA tiene en el sector agropecuario latinoamericano y en la industria de los Sistemas de

Información Geográfica en la provincia de Córdoba. Para ello, conocer el número de clientes actuales y su sustentabilidad en el tiempo registrada como una “recompra” o nueva factura, es uno de los indicadores sobre los cuales se puede trabajar, para garantizar así la fidelización real de una cuenta. Por ejemplo, si se adquiere un nuevo cliente, este será cuantificado como tal ante una segunda compra, que confirme la predisposición del cliente a contratar nuevamente los productos en base a una anterior satisfacción, funcionando, así como un indicador de persistencia para con Ciampagna SA de los clientes. A continuación, se presentan y desarrollan tres herramientas puntuales de control: la evaluación de desempeño, la encuesta de clima laboral y los tableros de gestión económica y comercial.

Evaluación de desempeño

Para lograr una adecuada evaluación individual del desempeño de cada uno de los miembros del equipo que hace a Ciampagna SA, permitiendo conocer tanto por parte de los altos mandos, como en cada uno mismo, se llevará adelante un programa de evaluación de desempeño bajo una metodología que permita receptar visiones desde distintos roles sobre cada uno de los colaboradores de Ciampagna SA, que tiene como función lograr la retroalimentación de todo el equipo, así como de los proveedores o clientes con que tienen contacto directo y frecuente.

Se espera obtener una amplia retroalimentación, mayor a la propia del Director, y con la participación de los diferentes “actores” de la evaluación del desempeño, conseguir información más precisa, comparable y cuantificable sobre el desempeño del evaluado, reduciendo el sesgo y los prejuicios, así como poder incentivar el desarrollo del trabajador.

Entre las medidas de evaluación de desempeño que se utilizarán se encuentran:

1. Desempeño
 - a. Capacidad de producir datos nuevos como demarcar silos bolsa o limpiar una clasificación de imágenes satelitales.
2. Características
 - a. Complementar las funciones básicas como dar recomendaciones para nuevas formas de analizar la información, demarcar regiones que sufren algún tipo de variación por stress o inclemencia climática, tener la capacidad de redactar un informe.
3. Confiabilidad
 - a. Probabilidad de que el desempeño sea el adecuado sin necesidad de control intenso. Se encuentra interrelacionada con la responsabilidad que uno toma para con las labores asignadas.
4. Conformidad
 - a. Grado en el que el trabajo realizado cumple con las expectativas o las normas de calidad asignadas. Que el trabajo realizado, sea igual al de un par.
5. Durabilidad
 - a. Variable tiempo en que se modifican los estándares establecidos por cansancio, distracción o desmotivación. Mantenerse a buen ritmo haciendo lo asignado.
6. Facilidad del servicio

- a. Ante una nueva tarea o corrección, aceptar y aprender de la recomendación.
7. Estética
- a. No solo ser, sino parecer.
8. Calidad percibida
- a. Es la reputación general del trabajo. Es fundamental cuando es difícil medir adecuadamente la labor, así como la calidad de lo realizado no necesariamente es objetiva. Cumple procedimientos asociados a sus tareas y los plazos establecidos, así como si realiza esfuerzos adicionales para asegurar la calidad del trabajo.
9. Trabajo en equipo y colaboración
- a. Se refiere a las relaciones con el resto de los miembros de Ciampagna SA en cuanto a llevarlas adelante en forma cordial y profesional. También el resolver conflictos en forma respetuosa haciendo foco siempre en los problemas y no en las personas; así como buscar proactivamente formas de ayudar al resto del equipo.
10. Liderazgo
- a. Entre las competencias esperadas se encuentra la capacidad de delegar eficientemente tareas y actividades, así como realizar el control necesario para con el equipo o colaboradores con los que se trabaja en conjunto. No menos importante, es propender al desarrollo de cada miembro del equipo permitiendo el aprendizaje continuo y el establecimiento de nuevos desafíos.

Al momento de llevar adelante esta evaluación de desempeño, es importante comprender que quedan a criterio del responsable de cada miembro del equipo los criterios de calificación, siendo importante para la trazabilidad un espacio para comentarios al momento de llevar adelante un formulario de evaluación que alimente un tablero de control. En tal sentido, es importante también brindar al miembro del equipo una retroalimentación que justifique la calificación otorgada, así como respaldar tal decisión con ejemplos específicos.

Uno de los resultados esperados de la evaluación de desempeño es caracterizar a cada miembro en cuanto así se esfuerza más allá de lo esperado, siempre cumple con lo esperado y algunas veces supera las expectativas, si acaso cumple con lo esperado pero rara vez supera las expectativas, se encuentra por debajo de las expectativas o bien el colaborador se encuentra completamente desconectado de su trabajo y nunca cumple las expectativas. Se

	Colaborador	Bonacossa Lucas
	Fecha	8/1/2020 12:00:00 p. m.
	Productividad	9
Comentarios sobre la productividad		Impecable. El desafío es mantenerla tan alta como hasta ahora.
	Comunicación	9
Comentarios sobre la comunicación		Otro de tus puntos fuertes. Quizás animarse a más sin cruzar el límite es el desafío.
	Confiabilidad	8
Comentarios sobre la confiabilidad		No es mejor la nota porque a veces no terminás de confirmar el requerimiento.
	Conformidad	9
Comentarios sobre la conformidad		Impecable.
	Estabilidad	8
Comentarios sobre la estabilidad		Tenés una alta inestabilidad, pero es alta tu capacidad de centrarte cuando se te lo hace notar.
	Adaptabilidad	9
Comentarios sobre la adaptabilidad		Alta capacidad de adaptación.
	Imagen y reputación	8
Comentarios sobre la imagen		A pesar de que es impecable, el equilibrio entre lo jocoso y lo profesional es un desafío.
	Trabajo en equipo y reputación	9
Comentarios sobre trabajo en equipo		Impecable. No sé aún como te llevas con los que te caen no tan bien.
	Responsabilidad	9
Comentarios sobre la responsabilidad		Otro de tus puntos fuertes. A veces es difícil no abusar de tu predisposición.
	Valor Agregado	8
Comentarios sobre el valor agregado		Siempre dispuesto. El desafío sería empezar a ahondar en nuevas técnicas y conocimientos.

presenta a continuación el resultado a modo ejemplo de una evaluación de desempeño, que permite una retroalimentación entre el responsable y el colaborador con resultados puntuales de por medio.

Encuesta de clima laboral

Desde el 2015, con el objetivo de conocer como es el sentir de las personas que son parte de Ciampagna SA, se realiza una encuesta de clima laboral basada en distintos ejes de análisis obtenidos de una encuesta realizada por la organización “Great Place to Work”. De allí en adelante, año a año se ha repetido dicha encuesta como medio de control del clima laboral en la empresa, no solo a modo detectivo para identificar inconvenientes puedan ocurrir en el ámbito laboral, sino también preventivo para evitar posibles desfases, correctivo para modificar el accionar si genera cualquier tipo de incomodidad y de retroalimentación para mejorar hacia adelante. Después de un año 2020 en que la pandemia producida por la Covid-19, se modificaron varios aspectos en cuanto a lo organizacional y la necesidad de mejora pudiendo adaptar la realidad, así como aprovechar las oportunidades se generan. Por ello, se renueva como herramienta de control el conocer y comprender lo que los colaboradores de Ciampagna SA requieren desde sus diversos roles, así como los comportamientos y expectativas surgen de los cambios que se dan en la sociedad actual.

Quizás el desafío más grande para esta herramienta de control, es poder generar un vínculo concreto entre los resultados de las encuestas y los programas a llevar adelante en consecuencia. Es por ello que obtener datos concretos en los distintos aspectos evaluados lleva a la necesidad de proporcionar una retroalimentación a los colaboradores, no solo con los resultados, sino con las acciones a llevar adelante con ellos.

Es así que a la encuesta de clima de más de 40 preguntas relacionadas con los valores universales declarados por Ciampagna SA como la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, el orgullo y el compañerismo, se le proponen sumar los siguientes:

Ayuda y conectividad interna - ¿Recibes el soporte y ayuda necesaria de tus compañeros de trabajo? ¿Te sientes aislado o conectado con tus compañeros?

Cuando la conexión social y el compañerismo existe, es más sencillo trabajar en conjunto, a la par, tirando todos el carro para el mismo lado, logrando entre todos hacer el mejor trabajo posible y generando confianza.

Recursos - ¿Logras equilibrar tu vida profesional con tu vida personal? ¿El responsable muestra un interés sincero en vos como persona y no solo como colaborador de Ciampagna S.A.?

El cambio de paradigma de dejar de trabajar en una oficina con los recursos que existen en ella, lleva a que en el trabajo desde casa los colaboradores de Ciampagna deban sentir que tienen las herramientas tales como computadoras y conectividad, pero también comodidad, para cumplir con su trabajo y sentirse a gusto.

El apoyo también debe extenderse más allá del lugar de trabajo a la vida personal y familiar de los empleados, ya sea un padre o madre preocupado por el cuidado de los niños o la ansiedad por exponer a sus parientes mayores al COVID-19.

Confianza y claridad - ¿Confías en la capacidad y buen trabajo de los responsables? ¿La comunicación sobre lo que ocurre en la organización es adecuada?

La accesibilidad y claridad de los responsables para con los colaboradores denota el respaldo necesario para generar una relación de confianza, en donde la organización sea dirigida de una forma honesta y ética. Los colaboradores encuentran muy valioso el que se ponga al equipo en primer lugar así como sentirse cuidado desde los aspectos personales.

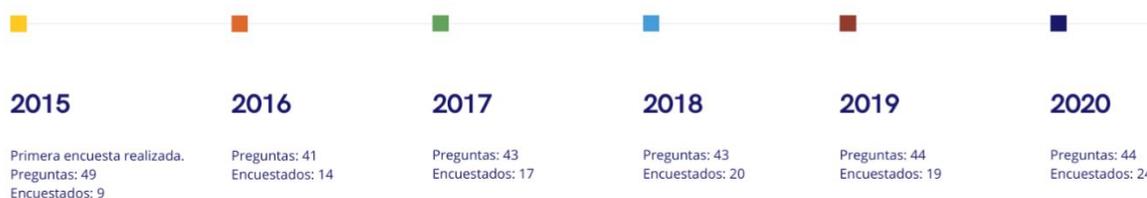
Innovación e influencia - ¿Los miembros de Ciampagna SA son parte de los cambios se llevan adelante o sienten que los cambios simplemente les están sucediendo?

Sentirse parte del equipo es un aspecto fundamental, por ello es necesario que los colaboradores sientan que sus opiniones son alentadas y escuchadas. Esto permite una mayor adaptación a los cambios por aceptar aportes de todos los miembros, genera un sentido de confianza y pertenencia principalmente por acompañar en la empresa en encontrar las soluciones.



Encuestas de clima a lo largo del tiempo

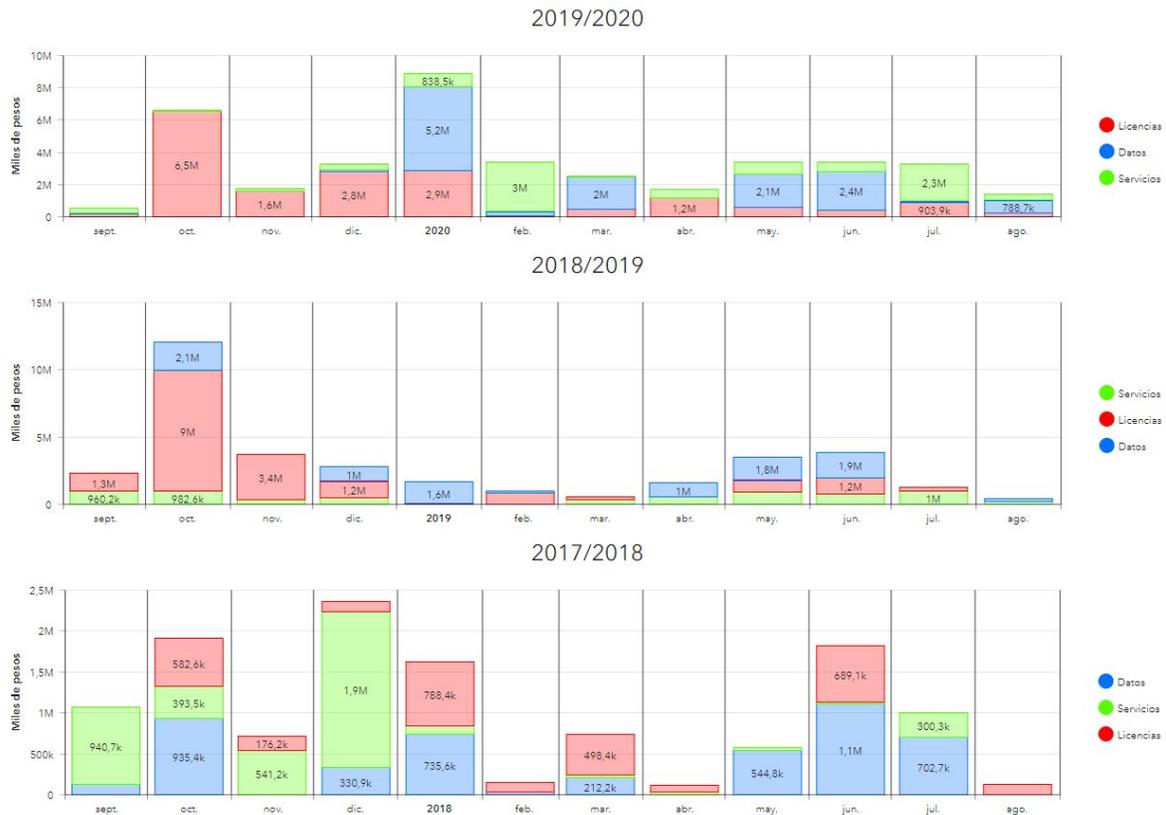
¿Desde cuándo empezamos a hacerlas?



Indicadores de gestión comercial

Al ser una empresa de servicios profesionales que comenzó a crecer en base al aumento de su cartera de clientes y productos, Ciampagna SA ha basado su gestión comercial soportando sus decisiones más en la intuición y experiencia de sus directores, que en indicadores puntuales que soporten tales decisiones. Es así, que el análisis de la relación de tipos de clientes, productos, así como el beneficio económico que cada uno conlleva, se ha realizado en forma aleatoria sin un proceso determinado que permita ir conociendo la evolución de las ventas, su incidencia en las ganancias, la participación de cada cliente en el total de los ingresos, entre otros. Es por ello, que se lleva adelante el diseño de los principales indicadores que permitan no solo conocer el pasado y la situación presente, sino también direccionar las acciones comerciales hacia el futuro. En tal sentido, es que se desarrollan a continuación una serie de tableros de gestión comercial alimentados por los siguientes indicadores que permiten visualizar en forma simple y dinámica la información necesaria basados en una categorización de cada factura comercial.

- Evolución mensual de facturación por tipo: Licencias, datos o servicios.



La falta de patrones en cuanto a la facturación mensual de los distintos tipos de productos brindados por Ciampagna SA, denotan la falta de estacionalidad en ellos. Sin embargo, ciertos meses tales como abril o agosto saltan a la luz en los últimos tres años fiscales como de baja facturación, así como octubre, diciembre y enero de altas. Este tipo de indicadores funcionan como herramienta de control mes a mes de posibles desbalances en cuanto al crecimiento esperado en la facturación. Sin embargo, es más importante a modo de control, las fechas de

renovación de las licencias, servicios de datos y servicios en sí mismo por cada una de las cuentas, para lo que se diseñó un tablero con la relación entre productos y servicios, los detalles de los productos los tipos de licencias, pero también los vencimientos mes a mes para ayudar al equipo comercial a trabajar la relación de cierre de venta con cada cuenta con el tiempo suficiente para la negociación necesaria.



El control de la gestión comercial en base a tableros con indicadores numéricos tales como la cantidad de cuentas que maneja Ciampagna SA en cada industria como el sector agropecuario a diferencia de soluciones en Sistemas de Información Geográfica para el sector público, o bien la procedencia en cuanto a mercado interno o exportación, permiten a la dirección poder tomar decisiones de gestión en base a datos concretos. Es así que no es lo mismo una política de internacionalización basada. El análisis acabado de los tableros de control con indicadores numéricos gráficos de barras o torta más filtros dinámicos que permitan seleccionar las variables a trabajar, generan facilidad al momento de detectar desfases sobre los planes y programas previstos, así como encontrar nichos de mercado más rentables que otros, al estar soportado más con la provisión de servicios que con el otorgamiento de licencias de software de Esri sobre la cual la rentabilidad es menor. La evolución en el tiempo de cada una de estas variables, es quizás una de las mejores herramientas de control, ya que no solo puede trabajarse mes a mes, o año a año, sino también por cliente y año fiscal de Ciampagna y de la cuenta en sí mismo, para corroborar la renovación de los negocios preexistente antes, teniendo así una tasa de retención de clientes que habilite el cumplimiento de parte de la visión de la empresa relacionado con la sustentabilidad en el tiempo de la actividad.

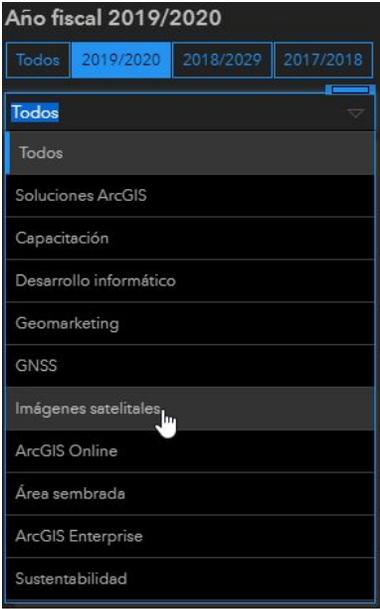
A continuación se presenta un modelo de tablero con gráficos dinámicos a utilizar con filtros según fecha, empresa, tipo de industria, región geográfica, tipo de solución o producto, cuenta y su tipo:



Es entonces este tipo de tableros de control, una herramienta necesaria de analizar al menos una vez al mes luego de terminada la facturación, para evaluar la evolución de la actividad comercial, pudiendo utilizar en tiempo real los indicadores comparables para conocer si la gestión necesita algún tipo de modificación en el plan de acción que se lleva adelante. En tiempos de bonanza, los indicadores deslumbran para bien, no teniendo una necesidad de urgencia, sin embargo, para aquellos meses en que las finanzas aprietan por baja facturación tales como aquellos finales de años fiscales de las empresas agrícolas, este tipo de metodologías de trabajo permiten poder tomar decisiones de previsión que eviten inconvenientes financieros, por ejemplo, al momento de cancelar los sueldos, adelantos de ganancias, formularios de aportes y contribuciones como el 931 o cancelaciones de IVA o Ingresos brutos. Es el control, una de las funciones del administrador, y es allí en donde la administración estratégica hace de esta herramienta una necesidad fundamental para poder cumplimentar los distintos presupuestos, programas y planes que la organización tiene, facilitando la acción de análisis de los datos a través de los tableros dinámicos con indicadores numéricos, gráficos y filtros, que permiten encontrar en forma resumida un estado de situación.

Indicadores de gestión económica

El modelo de administración estratégica propuesto a lo largo de este trabajo final, implica no solo lineamientos estratégicos como los que se encuentran en la formulación de la estrategia,



sino también programas y acciones a llevar adelante tales como las que se describen en la implementación y las herramientas para el control y su evaluación. En tal sentido, para llevar adelante dichas actividades, es necesario modificar la actual organización y dirección de las acciones incorporando para ello la necesidad de utilizar recursos que no estaban previstos a modo de inversión económica, los cuales deben tener para ser efectivos un retorno superior a lo esperado a comparación de la gestión actual.

En este modelo de administración estratégica, se incluyen muchas acciones que no implican una erogación de dinero en forma directa como lo puede ser una inversión en maquinaria, sino al ser una empresa de servicios profesionales y las llamada economía del conocimiento, los costos asociados tienen que ver principalmente con acciones relacionadas con el capital humano de la empresa tales como su evaluación de desempeño, descripción de puesto, plan de carrera y encuesta de clima laboral, que permiten encontrar aquellos puntos a reforzar para obtener mayor rédito y modificar o suprimir en los casos que sean una debilidad, comprendiendo que la estrategia de crecimiento deriva también en al menos 5 nuevos colaboradores al año y la evolución en las categorías o escala laboral con su respectivo incremento en el salario y sus costos asociados.

Por otro lado, en lo que refiere a la plataforma digital para la creación de un sistema de relacionamiento con el cliente (CRM), los tableros de control comercial y de gestión, se utilizará la misma plataforma ArcGIS que Ciampagna SA comercializa y obtiene para su uso por una inversión anual de 5.000 dólares por ser Esri Partner, siendo el equipo interno quien la desarrolle a medida para su implementación. Misma plataforma no puede dejarse de lado al momento de trabajar con clientes por sus capacidades para reforzar la relación comercial y así asegurar la sustentabilidad en el tiempo de la relación con el cliente por ser un producto que le genera valor a la propuesta de Ciampagna S.A. su licenciamiento es anual y por usuario generando una forma de renovación continua de la contratación y está respaldado por una empresa líder que garantiza las mejoras continuas. En tal sentido, se pretende seguir invirtiendo en dicho licenciamiento en un 2,5% más cada año.

Por último, para poder seguir reforzando y cumplir los objetivos de marketing planteados relacionados con el marketing de contenidos y el endomarketing principalmente, es que se asigna al presupuesto del área Comunicación de la empresa un 2% del monto del salario neto para inversiones referidas a la comunicación interna tales como el salario emocional con acciones como festejos de cumpleaños, GIS Day, Día del amigo, abono del almuerzo, premios y bonos específicos, y otros eventos especiales a lo largo del año; así como en acciones de marketing como las descritas en tal apartado también con un 2% del monto del salario neto, el cual es comparable con la erogación actual según el análisis de costos que se encuentra en el anexo.

Por Allí es dónde las acciones que tienen que ver con las principales inversiones son:

- Capacitación: 2% del salario neto.
- Personal: Incremento anual de 5 personas y evolución en el plan de carrera.

- Salario emocional: 2% del salario neto.
- Marketing y comunicación: 2% del salario neto.
- Licencias Esri: 2,5% de incremento en relación a su inversión actual anual.

Para llevar adelante un análisis y flujo futuro, también fue necesario determinar otros supuestos relacionados con un incremento en un 20% de los costos variables, principalmente relacionados inversiones de gestión comercial tales como visitas o en productos como servidores en la nube, tablets pc, drones u otros equipos relacionados con el Internet de las cosas que Ciampagna S.A. pueda proveer a los clientes. Por otro lado un aumento del 10% de los costos fijos relacionado con aumentos en comunicaciones principalmente, tales como el costo de Internet, o bien servidores propios no asignados a clientes, entre otros. Se espera con estas inversiones obtener un ingreso diferencial del 15% en dólares en cuanto a la facturación relacionado con el aumento en el número de colaboradores y la productividad que el plan de carrera brinda, muy relacionado con el incremento de los últimos años. Otros supuestos en el análisis son evitar los ingresos financieros por actividades bancarias como plazo fijo o bonos, así como egresos propios de la inflación y devaluación, para lo cual los análisis son en pesos a valor constante futuro.

Costos fijos en pesos						Costos variables en pesos	
Honorarios netos	Costo laboral	Capacitación	Marketing	Salario emocional	Otros costos	Esri	Otros costos
\$6,349,311	\$2,285,752	\$31,223	\$19,432	\$284,815	\$871,848	\$4,503,716	\$280,000
\$8,207,384	\$2,954,658	\$34,255	\$185,122	\$268,873	\$959,032	\$8,609,179	\$341,383
\$14,660,010	\$5,277,604	\$40,280	\$49,870	\$163,821	\$1,054,936	\$12,175,283	\$409,660
\$23,810,272	\$8,571,698	\$476,205	\$476,205	\$476,205	\$1,160,429	\$12,479,665	\$491,592
\$27,925,259	\$10,053,093	\$558,505	\$558,505	\$558,505	\$1,276,472	\$12,791,657	\$589,910
\$31,503,509	\$11,341,263	\$630,070	\$630,070	\$630,070	\$1,404,119	\$13,111,448	\$707,892
\$36,095,597	\$12,994,415	\$721,912	\$721,912	\$721,912	\$1,544,531	\$13,439,234	\$849,470

Año fiscal	Beneficio económico después de impuestos	Rentabilidad	Ingresos		Costos totales en pesos
			Pesos	Dólares	
2017/2018	\$1,651,100	17.37%	\$17,166,251	\$441,292	\$14,626,097
2018/2019	\$8,537,030	60.92%	\$34,693,779	\$567,727	\$21,559,886
2019/2020	\$3,932,352	17.88%	\$39,881,234	\$506,428	\$33,831,462
2020/2021	\$3,286,047	10.54%	\$52,997,729	\$582,393	\$47,942,272
2021/2022	\$4,313,063	12.22%	\$60,947,388	\$669,752	\$54,311,907
2022/2023	\$6,585,185	16.90%	\$70,089,496	\$770,214	\$59,958,442
2023/2024	\$8,784,059	20.14%	\$80,602,921	\$885,746	\$67,088,983

Rentabilidad sobre la inversión (ROI)

La rentabilidad teniendo en cuenta la relación entre ingresos y costos totales es positiva e incremental según las modificaciones en los presupuestos el modelo de administración estratégica conlleva teniendo en cuenta los supuestos establecidos, manteniendo una rentabilidad del orden de los 17 por ciento promedio, pero quizás lo más importante, siendo incremental en el tiempo por lo que implican las acciones que tienen que ver con el desarrollo profesional del equipo de trabajo, además de ser esto parte de la estrategia de Ciampagna S.A.

En cuanto al análisis de la rentabilidad de la inversión que implica los cambios específicos que plantea el modelo de administración estratégica, es complejo su análisis individual en cuanto al retorno de cada inversión, ya que todas en su conjunto modifican la propuesta de valor de la empresa que pretende impactar en aumento de la variable ingresos. Tal es el caso de la capacitación, aporta beneficios adicionales al porcentaje de rentabilidad esperado. Por ello se toman todas las variables como un sistema en conjunto teniendo en cuenta el aumento de salarios y cantidad de colaboradores, la mayor inversión en salario emocional, marketing y capacitación en referencia al aumento de ingresos esperados. El primer año dicha rentabilidad entendida como el diferencial de ingresos obtenidos es negativa el primer año, sin embargo, de allí en adelante pasa a ser positiva y en aumento año a año, siendo la ROI relativa al término de 4 años de un 16.72%, ya alcanzando el valor de 29% para el cuarto año.

	ROI	Diferencial de ingresos	Inversión total	Honorarios netos	Costo laboral	Capacitación	Marketing	Salario emocional	Esri
2020/2021	-5.80%	\$13,116,495	\$13,923,384	\$9,150,262	\$3,294,094	\$435,925	\$426,335	\$312,385	\$304,382
2021/2022	7.02%	\$21,066,154	\$19,683,821	\$13,265,249	\$4,775,490	\$518,225	\$508,635	\$394,685	\$221,536
2022/2023	21.35%	\$30,208,262	\$24,892,583	\$16,843,499	\$6,063,660	\$589,790	\$580,200	\$466,250	\$349,184
2023/2024	29.05%	\$40,721,687	\$31,553,759	\$21,435,587	\$7,716,811	\$681,632	\$672,042	\$558,091	\$489,596
En 4 años	16.72%	\$105,112,597	\$90,053,546	\$60,694,598	\$21,850,055	\$2,225,573	\$2,187,213	\$1,731,410	\$1,364,698

Estos presupuestos y flujos representan dentro del modelo de administración estratégica un “Norte” a seguir, funcionando como herramientas de control año a año y de retroalimentación continua de las acciones. Es así que si los valores al final de cada año fiscal se encuentran muy alejados de lo previsto, se deberá tomar acción como administrador modificando las partidas presupuestarias asignadas pero asegurando con esta estrategia seguir aumentando el valor del capital humano entendido como el desarrollo profesional de los miembros de Ciampagna S.A.

Capítulo V

Conclusión

Capítulo V – Conclusión

A lo largo del presente Trabajo Final de la Maestría en Dirección de Negocios, se desarrollaron los aspectos fundamentales para diseñar una administración estratégica en la empresa radicada en la ciudad de Córdoba y especializada en Sistemas de Información Geográfica: Ciampagna y Asociados S.A. Para ello, se tomó como marco teórico la visión sobre la temática de autores de distintos orígenes e incumbencias profesionales especializados principalmente en la estrategia dentro de las organizaciones, en base al cual se elaboró una metodología acorde a las premisas indicadas como necesarias para cumplimentar el diseño de este tipo de herramienta, entendiendo a la herramienta de la auditoría estratégica como un insumo fundamental para abordar el diagnóstico del estado de la organización en cuanto a su posicionamiento estratégico.

El diseño de una administración estratégica se compuso, luego de la auditoría, por un diagnóstico en el que se desarrollaron los factores claves del ambiente inmediato, encontrando allí las principales amenazas existentes tales como la aparición de nuevos competidores debido a la disminución en las barreras de entradas, así como también la mayor demanda de los productos calificados como innovadores, a razón del mayor conocimiento por parte de los potenciales clientes al respecto de la factibilidad de resolver sus necesidades con tecnologías de la información geográfica, encontrando en la hoy llamada “transformación digital” una necesidad de la cual Ciampagna SA se encuentra a disposición de cubrir en cuanto a aspectos de gestión territorial refiera. También en el análisis surgieron las principales fortalezas de la organización, encontrando en el clima laboral y el equipo humano el principal factor, así como también inconvenientes que funcionan como una debilidad en cuanto a la estructura organizacional y los procesos de delegación.

En cuanto a los factores estratégicos propios de la organización, que permiten definir sus competencias centrales y distintivas, generando así una adecuada propuesta de valor, la revisión de la misión y objetivos formulando a través de ellos la estrategia de negocios, corporativa y funcional, declarando como resultado que Ciampagna SA brinda servicios de información, herramientas para su análisis y acompañamiento al cliente en desarrollar conocimiento territorial para la toma de decisiones, siendo necesario para administrar la empresa en un ambiente dinámico y cambiante al estar inserta en un rubro tecnológico de evolución continua, ser eficaz en las acciones a tomar, eficiente en el manejo de los recursos a invertir en las actividades y siendo una de las claves para lograr el objetivo la habilidad para coordinar las actividades y seleccionar las acciones en cuanto a la gestión comercial, así como de operaciones y procesos, junto con la administración de las personas, lo que hacen posible la gestión, sin olvidar, que el conocimiento del cliente como destinatario final es lo que permite el cumplimiento cabal de dicha estrategia.

Para cumplimentar la formulación desarrollada, se generaron dentro de la implementación de la estrategia diversos programas de actividades y sus respectivos presupuestos económicos que fundamentan su viabilidad y permiten organizar los procesos a llevar adelante para su cumplimiento futuro, destacando allí las acciones de marketing tales como las acciones de endomarketing y marketing de contenidos, o el plan de carrera y el manual de rol, así como las

acciones tendientes a una mejor gestión de operaciones en cuanto al diseño de sistemas de información y desarrollo de acciones que permitan el desarrollo profesional del equipo de trabajo.

Por último, se presentaron herramientas de evaluación y control del diseño elaborado, para poder prevenir, detectar y corregir el efectivo cumplimiento, así como generar herramientas de retroalimentación del diseño que permitan hacerlo sustentable en el tiempo, tales como la evaluación de desempeño, el análisis de ratios e indicadores de gestión económica y comercial, así como el reforzar la encuesta de clima laboral con foco en los cambios sociales que se están viviendo en la actualidad luego de la pandemia por la Covid-19, así como el control sobre la persistencia y retención del cliente que hagan sustentable la estrategia a abordar.

Para Ciampagna SA, el diseño de una administración estratégica, refuerza el concepto que la clave del éxito en el mundo de los negocios es no suponer que la industria seguirá siendo como es ahora, sino suponer que la industria cambiará, para lo cual es necesario asegurarse el estar posicionado adecuadamente para aprovechar ese cambio. Es tarea del administrador construir modelos de la realidad constantemente, sin esperar que su teoría de dicha realidad concluya en algún momento. Es necesario comprender que lo único constante en el mundo que vivimos es el cambio, siendo para el administrador necesario que su única actividad constante sea la continua modificación, modificando su visión de la realidad para hacerle frente al cambio en que se vive. El modelo de la realidad será entonces, imposiblemente perfecto, lo que no significa, que se intente cada vez, hacerlo mejor.

Bibliografía

- Alevatto, A. (14 de Noviembre de 2011). Inversiones en Monsanto Argentina. (G. Ciampagna, Entrevistador)
- Alexander, L. (1991). *Strategy implementation: Nature of the problem*. New York: John Wiley & Sons.
- ArcAdvisory Group. (9 de Enero de 2019). *ArcAdvisory Group*. Obtenido de <http://www.arcweb.com/pages/default.aspx>
- Banco de la Nación Argentina. (21 de abril de 2012). *Banco de la Nación Argentina*. Obtenido de Sitio web del Banco de la Nación Argentina: www.bna.com.ar
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Texas: Journal of Management.
- Barney, J. B. (2003). *Gaining and sustaining Competitive Advantage*. Upper Sadler River NJ: Prentice Hall.
- Battistoni, J. (1 de Octubre de 2012). Entrevista sobre información general de Ciampagna & Asociados SA. (G. Ciampagna, Entrevistador)
- Benazzoli, A. (16 de Octubre de 2018). Entrevista sobre información general de Ciampagna y Asociados. (G. Ciampagna, Entrevistador)
- Bertagnini, A. (2000). *Estrategias, management y el cambio, el estado actual del debate*. Buenos Aires: Coyuntura SAC.
- Campbell, A. (1997). *"Mission Statements"*. Elsevier.
- Campbell, A., Marcus, A., & Goold, M. (1994). *Corporate-level strategy creating value in the multibusiness company*. New York: John Wiley.
- Ciampagna & Asociados S.A. (30 de Agosto de 2019). *Sitio institucional de Ciampagna S.A.* Obtenido de www.ciampagna.com.ar
- Ciampagna & Asociados SA. (4 de Agosto de 2018). *Ciampagna & Asociados SA*. Obtenido de Sitio web de Ciampagna y Asociados: www.ciampagna.com.ar
- Cleri, C. (2000). *Estrategias Pymes y cooperación interempresaria*. Buenos Aires: Coyuntura SAC.
- Correa, C. (10 de Marzo de 2020). *Aeroterra - Portal institucional*. Obtenido de Aeroterra Blog: <https://www.aeroterra.com/es-ar/novedades-noticias/aeroterra-blog/novedades-eventos/dengue-crisis-sanitaria>

- DigitalGlobe. (10 de Mayo de 2014). *DigitalGlobe Official website*. Obtenido de www.digitalglobe.com
- Directions Magazine. (28 de Abril de 2013). *Directions Magazine*. Obtenido de All points blog: <http://apb.directionsmag.com/entry/esri-has-40-of-gis-marketshare/215188>
- ElAgrimensor. (4 de agosto de 2012). *ElAgrimensor*. Obtenido de Portal de Geociencias en Hispanoamérica ElAgrimensor: www.elagrimensor.com.ar
- Esri. (10 de Mayo de 2014). *Esri - Official web site*. Obtenido de www.esri.com
- Feldman, M., & Pentland, B. (2003). *Reconceptualizing organitational routines as a source of flexibility and change*. Ithaca: Johnson Graduate School.
- Fortuni, F. (6 de Junio de 2019). Entrevista sobre información general de Ciampagna & Asociados. (G. Ciampagna, Entrevistador)
- Gadiesh, O., & Gilbert, J. (2001). *Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action*. Boston: Harvard Business Review.
- García, N., & Arnoletto, J. L. (2012). *Apuntes de Contabilidad Financiera*. Córdoba: Maestría en Dirección de Negocios - Escuela de Graduados - FCE - UNC.
- GDSIG - Ciampagna & Asociados. (2005). *Documentos publicitarios*. Córdoba.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2011). *Boletín Oficial - AÑO XCIX - TOMO DLVI - Nº 81*. Córdoba.
- Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy : A Guide to Reimagining Your Business*. Estados Unidos: Harvard Business Review Press.
- Hamermesh, R. (1986). *Making Strategy work*. New York: John Miley & Sons.
- Hansen, D., & Mowen, M. (2007). *Administración de Costos. Contabilidad y control*. México DF: Cengage Learning.
- Hedley, B. (1977). *Strategy and the Business Portfolio*. Londres: Long Range Planning.
- Hermida, J., Serra, R., & Kastika, E. (1993). *Administración & Estrategia*. Buenos Aires: Macchi.
- INTA Manfredi. (2018). *Agricultura de precisión*. Manfredi: INTA.
- Javidan, M. (1998). *Core Competence: What Does it Means in Practice?* Phoenix: Long Range Planning.
- Johansen, O. (1996). *El administrador como un definidor*. Santiago: Antártica S.A.

- Kawal, A., Wilson, J., & Agrawal, V. (2002). *Are you living money on the table?* Bingley, UK: Esmerald Group Publishing.
- Lengyel, M. (2000). *La organización moderna, más allá del fordismo*. Buenos Aires: Coyuntura SAC.
- Matus, C. (1998). *Adiós Señor Presidente*. Santiago de Chile: Lom Ediciones.
- Ministerio de Finanzas, Provincia de Córdoba. (21 de Abril de 2012). *Provincia de Córdoba*. Obtenido de Sitio web del Ministerio de finanzas de la provincia de Córdoba: www.cba.gov.ar
- Nigro, M. E. (5 de Julio de 2019). Responsable de comunicación en Ciampagna SA. (G. Ciampagna, Entrevistador)
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva*. Buenos Aires: Rei Argentina S.A.
- Santander Río. (21 de Abril de 2012). *Banco Santander Río*. Obtenido de Online Banking del banco Santander: www.santanderrio.com.ar
- Schmidt, J. (1998). *The strategic review*. Bingley, UK: Esmerald Group.
- Serra, R. (2000). *La Estrategia en las organizaciones de la nueva economía*. Buenos Aires: Coyuntura SAC.
- Slater, S., & Olson, E. (2001). *Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Trimble. (10 de Mayo de 2014). *Trimble official website*. Obtenido de www.trimble.com
- Waterman, R., & Peters, T. (1982). *In Search of Excellence*. San Francisco: ListenUSA - McKinsey.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.

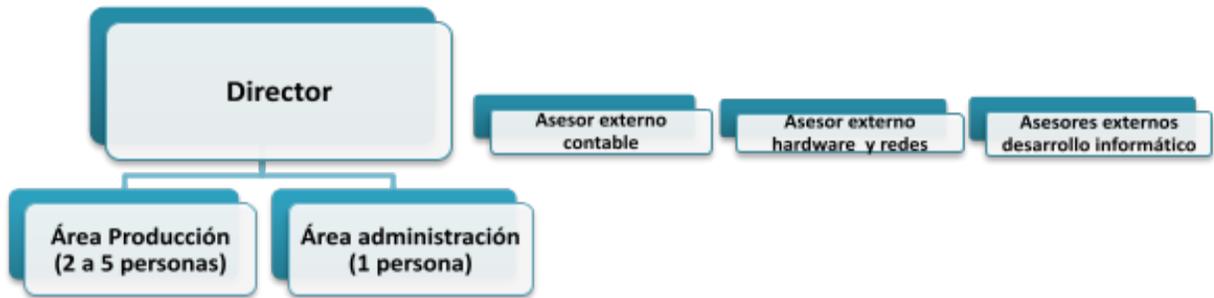
Anexos

1 – Multidisciplinarianidad del equipo

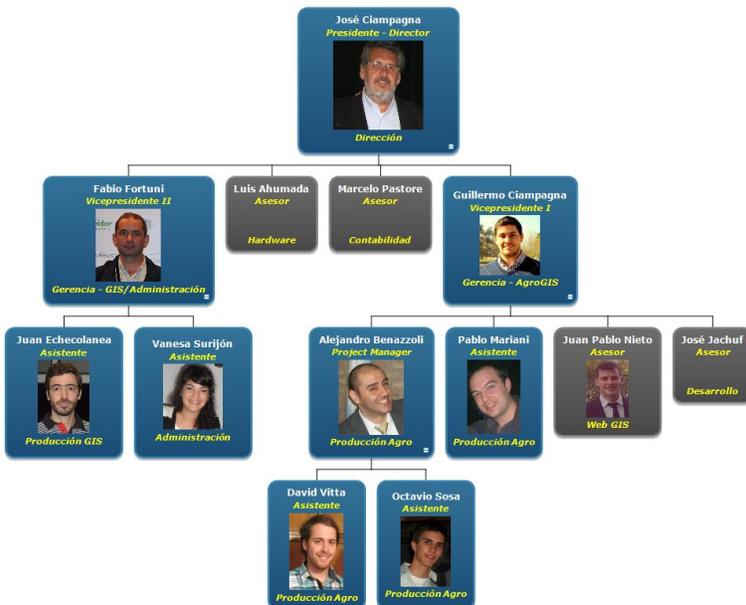
Detalle de personas que son o fueron parte Ciampagna & Asociados SA y sus profesiones.

- Profesión de Ingeniero Agrimensor: Mario Piumetto, Pablo Figliolo, José Gómez, Santiago Garayzabal, Soledad Souto, Hernán Morales, Alejandro Narváez, Alejandro Guzmán y Marcelo Sarmiento (9).
- Profesión de Ingeniero Agrónomo: Lucas García Seffino, Martín Olocco, Gabriel Aguilera, Federico Richard, Paula Álvarez, María Emilia Vottero, Agustín del Boca, Federico Tochetto, Agustín Molina y Guillermo Ciampagna (10).
- Profesión de Ingeniero en sistemas de información: Juan Pablo Nieto, Javier Pintos Ettlín (2).
- Profesión de especialista en sistemas: Fabio Fortuni, Gustavo Echevarría, Ernesto Roitter, Aldo Algorry, Marcelo Loza y José Jachuf (6).
- Profesión de Licenciado en geografía: Juan Manuel Echeolanea, Gabriela Capdevila (2).
- Profesión de Licenciado en Gestión Ambiental: Octavio Sosa (1).
- Profesión de Licenciado en Diseño Gráfico: Lucas Bonacossa (1).
- Profesión de Licenciada en Administración Agraria: Agostina Sícoli (1).
- Profesión de Licenciada en Relaciones públicas e institucionales: María Emilia Nigro (1).
- Estudiantes de carreras afines: Tomás Moyano, Paula Speratti, Facundo Moreno, Cintia Cagnolo, Florencia Pérez, Mariana Grosso, Dianela Lanatta, Romina Mengo, Celeste Moriconi, Paulina Finello, Alexis Letzen, Gabriel Haniewicz, Alejandro Benazzoli, María Luz Fuentes, Inés Fierro, Jeremías Battistoni, Pablo Mariani, David Vitta, Mariela Mariot, Matías Rabanal, Diego Fraga, Paula Speratti, Giuliana Mega, Jonás Olmos (24).
- Personal administrativo y comercial: Maximiliano Carreras, Augusto Reynero, Oscar Cornejo, Marcelo Zabala, Roxana Spinelli, Vanesa Surijón y Sofía Fortuni (7).
- Asesoramiento externo contable: Roberto Bulacio y Estudio Pastore y Asociados.
- Asesor externo de equipamiento y redes: Iván Galeano, Luis Ahumada y Aldo Ahumada.

2 - Organigramas de Ciampagna S.A. en el tiempo.



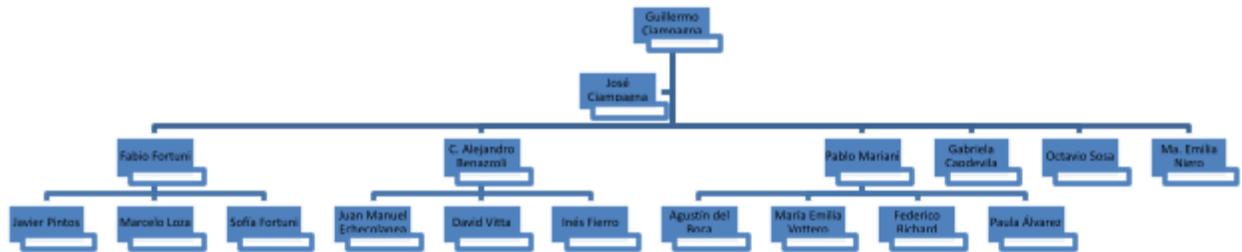
3: Organigrama de Ciampagna & Asociados SA a Diciembre de 2013. (Fortuni, 2015).



4 - Organigrama de Ciampagna & Asociados SA a Diciembre de 2015. (Fortuni, 2015).



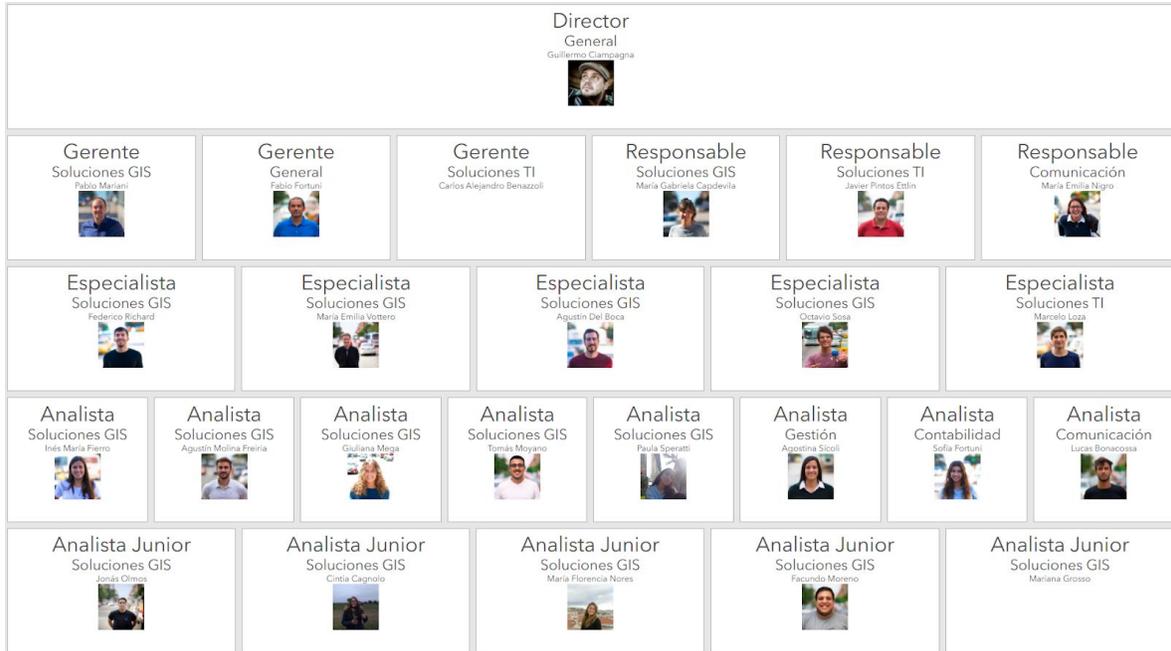
5 - Organigrama de Ciampagna & Asociados SA a Diciembre de 2017. (Fortuni, 2015).



6 - Organigrama de Ciampagna & Asociados SA a Diciembre de 2018. (Fortuni, 2018).



7 - Organigrama de Ciampagna & Asociados SA a Julio de 2018. (Nigro, 2019).



8 - Organigrama de Ciampagna & Asociados SA a Julio de 2020. (Ciampagna G., 2020).

3 - Documentos internos de Ciampagna y Asociados S.A.

Valores que rigen la empresa

- *Vocación en lo que hacemos.*
- *Experiencia y profesionalismo.*
- *Orientación a resultados.*
- *Confidencialidad y seguridad para nuestros clientes.*
- *Flexibilidad y apertura al diálogo.*

(Ciampagna & Asociados SA, 2018)

Políticas para con los clientes

- *La burocracia administrativa no es un freno para dar respuesta a nuestros clientes.*
- *Nuestro aporte en materia de apoyo y conocimientos que se brindan al cliente no se acota a la tarifa que abona por los servicios de la empresa.*
- *Nuestra meta es la satisfacción del cliente.*
- *Profesionalismo, ante todo.*
- *Absoluta confidencialidad y discreción con respecto a los datos aportados por el cliente.*

(Ciampagna & Asociados SA, 2018).

Políticas internas o normas de comportamiento a tener en cuenta por el personal y en relación a los recursos de la empresa

- *Buscamos ante todo el desarrollo personal y profesional de nuestros miembros.*
- *Flexibilidad en horarios, lo que se prioriza son los resultados.*
- *Flexibilidad en tiempo para aquellos que se encuentren estudiando una carrera universitaria.*
- *El horario de la empresa es de 9 a 13 y de 14 a 18 hs para aquellos que cumplen 8 horas laborales; y de 9 a 15hs para quienes trabajan 6 horas diarias.*
- *En caso de ausencias mayores a dos horas dentro del horario establecido con la empresa, el empleado debe avisar con anticipación al encargado de área.*
- *Las ausencias no justificadas mayores a dos horas serán descontadas proporcionalmente del sueldo.*
- *Los recursos de la empresa están disponibles para todos los empleados, para su uso y no abuso.*
- *Los recursos de comunicación como teléfono, chat y mail son meramente para uso de los fines institucionales. Solo se admite su uso con familiares directos del personal o en caso de tratarse de una emergencia.*
- *Se debe ser cuidadoso con los materiales de trabajo, especialmente con computadoras y equipamiento en general.*
- *Colaborar en mantener limpios y ordenados los espacios comunes de trabajo.*

(Ciampagna & Asociados SA, 2018).

4 – Preguntas para una administración estratégica en pequeñas empresas

A continuación, se presentan las respuestas a las preguntas informales propuestas para iniciar el proceso de Administración Estratégica en una pequeña empresa:

¿Qué representa la empresa?

Ciampagna SA es una consultora especialista en desarrollar Sistemas de Información Geográfica y actividades conexas en organizaciones, principalmente del sector agropecuario de Latinoamérica, así como en organizaciones públicas y privadas de la provincia de Córdoba. Representa experiencia, tecnología y conocimiento del territorio sobre todo en la provincia de Córdoba y en empresas multinacionales agrícolas; siendo los Sistemas de Información Geográfica la tecnología que desarrolla.

¿Qué intenta lograr?

Ser un referente para toda aquella organización que desee tomar decisiones en base a información basadas en conocimiento territorial utilizando para ello Sistemas de Información Geográfica administrados por un equipo de profesionales destacados en el sector.

¿Cómo llegará allí? ¿Cómo se enfrentará a la competencia?

Brindando servicios y productos en forma eficiente, eficaz y que aporten innovación a las organizaciones, generando soluciones a sus necesidades a través de datos del sector agropecuario tomando como base una visión territorial y de distribución geográfica. Para ello propenderá a tener la mejor comunicación con sus clientes, que permita un proceso exitoso en la relación comercial que se establezca, dando prioridad a la satisfacción del cliente, teniendo para ello un equipo capacitado de profesionales especialistas en soluciones de conocimiento territorial.

¿Qué tipo de reglas básicas se seguirán para trabajar correctamente?

Entre las políticas que respetará Ciampagna SA para cumplir sus objetivos, se encuentran principalmente aquellas destinadas a conservar un adecuado clima laboral y lograr la satisfacción de los miembros el equipo de trabajo que conforman la empresa, esperando que así se transfiera hacia los clientes, brindando servicios profesionales especializados propendiendo la impecabilidad.

Es uno de los desafíos entonces, lograr el equilibrio entre las iniciativas que generen los empleados con los principales lineamientos estratégicos que plantee la empresa, buscando generar un ambiente de trabajo adecuado y poniendo como principal meta el desarrollo de las personas. Entre las políticas para con el cliente, se encuentran que la burocracia administrativa no sea un freno para dar respuesta, que exista absoluta confidencialidad y discreción respecto a los datos aportados por ellos, brindar productos y servicios con altos estándares de calidad y realizar un seguimiento constante logrando satisfacción y mejora continua.

¿Cómo se organizan las operaciones para lograr lo que se quiere con el menor costo y la mejor calidad posible?

En cuanto a la producción de datos, la función de los responsables de las operaciones de análisis de imágenes satelitales, será imprescindible trabajando día a día para transformar la

materia prima (imágenes satelitales) en productos finales (datos, aplicaciones, entre otros) que llegarán al cliente, de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de altos estándares de calidad.

Se trabajará en base a la experiencia del equipo que brinda la capacidad para saber escuchar las necesidades de los que toman decisiones sobre el territorio en organizaciones. Es por esto que se desarrollarán acciones para brindarles soluciones, siempre dispuestos a innovar y en búsqueda de mayor eficiencia y eficacia, llevando adelante tareas de soporte técnico. Es así que todo el equipo será parte de controles de calidad, que se encargará de la mejora continua de procesos mediante mecanismos, acciones y herramientas destinadas a detectar la presencia de errores, principalmente por medio de controles cruzados.

¿Cuánto saldrá aplicar esto y de dónde se obtendrán los fondos?

La ecuación básica de la economía tiene tres elementos: Beneficio económico, Ingresos y egresos. En tal sentido, para poder obtener el beneficio económico que obtiene una empresa, en este caso Ciampagna SA, es necesario conocer la relación entre ingresos y egresos, para lo que es necesario agregar una variable más, el tiempo. Es así que definiendo la variable tiempo en función del año fiscal de Ciampagna SA, desde el 1 de Septiembre de un año, al 31 de agosto del próximo, es posible obtener este indicador básico anual, y si se lo compara con otros periodos, es factible entonces, encontrar patrones de evolución que permitan definir la existencia de crecimiento, al menos en lo económico. La facturación anual es el valor total de ingresos, resultado del precio de venta por la cantidad comercializada de cada producto o servicio adquirido por los clientes. En lo que refiere a egresos, encontramos una clasificación básica entre aquellos directos o estrechamente relacionados con las cantidades producidas, y aquellos costos fijos. Los ingresos, se generan por las compras de los clientes de bienes o servicios.

Luego de más de 30 años de subsistencia y 7 años como Sociedad Anónima, los balances siempre han sido positivos sin excepción, privilegiando la sustentabilidad económica por sobre el riesgo empresarial para aumentar los beneficios. Es así que se ha logrado estabilidad en los ingresos con una cartera adecuada de clientes segmentada y diversificada lo suficiente como para brindar la estabilidad necesaria.

¿Cuál será el detalle necesario para establecer qué cosas tiene que hacer cada uno de los integrantes y que ellos lo sepan?

Tres herramientas serán utilizadas para responder a esta pregunta: la evaluación de desempeño, el plan de carrera y el manual de descripción de puestos.

¿Cuáles detalles serán claves para corroborar que se logrará lo que se quiere? ¿Cómo se corroborará esto a lo largo del tiempo?

Los puntos de control principales son la encuesta anual de clima laboral, el análisis de los indicadores de gestión económicas provenientes de las principales ratios obtenidos de los balances públicos y su evolución a lo largo de los años fiscales de Ciampagna SA, y el logro de crecimiento en cuanto a clientes fidelizados corroborado esto ante una segunda facturación.

5 - Auditoría estratégica de Ciampagna SA (Agosto 2019)

Situación actual

Rendimiento actual

¿Cuál fue el rendimiento de la corporación el año pasado sobre todo con respecto al retorno de la inversión, la participación del mercado y la rentabilidad?

Las finanzas y economía de la empresa se han mantenido con indicadores crecientes.

- El retorno de la inversión siempre ha sido positivo. Con una baja inversión y un alto retorno.
- La participación en el mercado ha crecido en cuanto a número de clientes. Es importante destacar que también existen nuevos competidores emergentes.
- La rentabilidad siempre ha satisfecho a los socios.

Postura estratégica

¿Cuáles son la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas actuales de la organización?

- a. ¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento?

En los últimos cinco años, la postura estratégica ha sido establecida formalmente por el Director de la empresa.

- b. Misión: ¿En qué negocio o negocios participa la organización? ¿Por qué?

La misión de la empresa no limita la industria o negocios en que la empresa participa. Siendo hoy las empresas agrícolas los principales clientes, pero también tomando organización públicas locales y privadas de otra industria, clientes con una menor participación en cuanto a los ingresos generados.

Declaración de misión 2019-2024: Ciampagna S.A es un soporte clave para la toma de decisiones en organizaciones públicas y privadas que toman a la administración del territorio como una política de gestión que les permite en sus acciones ser más eficiente, eficaz y obtener nuevas soluciones en base a la innovación tecnológica.

- c. Objetivos: ¿Cuáles son los objetivos de los socios, de la organización y funcionales?
- Ser un referente en Latinoamérica en aplicaciones de conocimiento territorial en empresas agrícolas.
 - Ser un referente en implementación de SIG en la provincia de Córdoba.
 - Ser una empresa sustentable en cuanto a lo económico, el involucramiento social y el desarrollo de los miembros de su equipo.

- d. Estrategias: ¿Qué estrategia o mezcla de estrategias sigue la organización? ¿Concuerdan entre sí, con la misión y los objetivos, así como con los ambientes internos y externos?

El posicionamiento estratégico se establece como buscar la diferenciación en un nicho específico que son los servicios de conocimiento territorial en empresas agropecuarias. La

propuesta de valor brindada para lograrlo se basa en el desarrollo de un equipo profesional experto, las herramientas basadas en lo organizacional, la confidencialidad y especificidad en cada cliente.

- e. Políticas: ¿Cuáles son las políticas de los socios? ¿Concuerdan entre sí, con la misión, los objetivos y las estrategias, así como los ambientes internos y externos?

Las principales políticas son:

- Privilegiar el desarrollo profesional del equipo que conforma a la empresa.
- Propender al beneficio a largo plazo, formando relaciones perdurables con los clientes.
- Ser una empresa conservadora en su gestión pero innovadora en sus servicios.

- f. La misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, ¿reflejan las operaciones internacionales de los socios, tanto globales como multinacionales?

Es necesario comenzar una política de internacionalización adecuada, ya que en la actualidad no se encuentra establecida como tal.

Gobierno corporativo

Junta directiva

¿Quiénes forman parte de la junta? ¿Son miembros internos o externos?

La junta directiva se conforma por los cinco miembros de mayor jerarquía, todos internos.

¿Son propietarios de una cantidad significativa de acciones?

Salvo el director, ningún miembro de la junta directiva posee acciones.

Las acciones, ¿son de propiedad privada o se cotizan en la bolsa? ¿Existen diferentes clases de acciones con distintos derechos a voto?

Son de propiedad privada, y no poseen distintos derecho a voto.

¿Con qué contribuyen los miembros de la junta directiva en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y relaciones? Si la organización tiene operaciones internacionales, ¿poseen los miembros de la junta experiencia internacional?

La principal contribución es en cuanto a experiencia. Salvo el director, no poseen experiencia profesional.

¿Durante cuánto tiempo han servido los miembros en la junta directiva?

La junta directiva se formó en los últimos 2 años. Actualmente, no está funcionando como tal.

¿Cuál es su nivel de participación en la administración estratégica? ¿Autorizan simplemente las propuestas de la administración de alto nivel o participan activamente y sugieren direcciones futuras?

La participación en la actualidad es casi nula, a título consultivo.

Administración de alto nivel

¿Qué tipo de personas o grupos de personas forman parte de la administración de alto nivel?

El director, junto con los miembros de mayor experiencia.

¿Cuáles son las características principales de la administración de alto nivel en cuanto a conocimientos, destrezas, formación y estilo? Si la organización tiene operaciones internacionales, ¿posee la administración de alto nivel experiencia internacional?

Personas con experiencia efectiva en realizar las tareas asignadas por la dirección en los últimos cinco años. Sin experiencia internacional.

¿Ha sido la administración de alto nivel responsable del rendimiento de la organización durante los últimos años? ¿Cuántos administradores han permanecido en sus puestos actuales menos de tres años? ¿fueron promovidos internamente o contratados externamente?

Sí, el rendimiento es en gran parte responsabilidad de los miembros del alto nivel. Han sido promovidos en los últimos años, pero en los últimos seis meses se ha horizontalizado más la estructura jerárquica.

¿Ha establecido la administración de alto nivel un enfoque sistemático de la administración estratégica?

Si, con reuniones permanentes. Sin embargo, en los últimos meses ha habido un vuelco estratégico con menor sistematización.

¿Cuál es el nivel de participación de la administración de alto nivel con los administradores de niveles inferiores y con los socios?

Alta a nivel consultivo, no en el marco de una toma de decisiones efectiva.

¿Qué tan bien interactúa la administración de alto nivel con los administradores de niveles inferiores y con los socios?

Existe una excelente relación profesional y personal.

¿Se toman las decisiones estratégicas en forma ética y de manera socialmente responsable?

Todas las decisiones se toman bajo ese marco, sin excepción.

¿Qué papel juegan las opciones sobre acciones en la compensación de ejecutivos?

Ninguna.

¿Es la administración de alto nivel lo suficientemente hábil como para enfrentar probables desafíos futuros?

Ha perdurado con éxito en los últimos años, por lo que se espera que la respuesta a futuros desafíos sea positiva.

Ambiente externo: Oportunidades y amenazas

Ambiente social

¿Qué fuerzas ambientales generales influyen actualmente tanto en la organización como en los sectores donde compete? ¿Cuáles representan las amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles representan oportunidades?

Económicas

- Alta inestabilidad económica local, con altos índices de inflación, devaluación monetaria y elevadas tasas de interés.
- Falta de claridad en los indicadores futuros.

Tecnológicas

- Crecientes avances tecnológicos, con una tendencia hacia lo masivo y la facilidad de implementación.
- Mayor conocimiento de parte de los clientes potenciales de la existencia de soluciones innovadoras.

Políticas y legales

- Marco legal positivo para emprendimientos tecnológicos.
- Políticas difusas.

Socioculturales

- Disponibilidad de personas capacitadas para afrontar los nuevos desafíos.
- Alta predisposición para trabajar en y con tecnologías de la información.

¿Son estas fuerzas diferentes en otras regiones del mundo?

Sí. Argentina se encuentra mejor posicionada en cuanto al conocimiento agronómico.

Ambiente de tareas

¿Qué fuerzas dirigen la competencia en el sector? ¿Son estas fuerzas las mismas a nivel global o varían de un país a otro? Califique cada fuerza como alta, media o baja.

La industria de tecnologías de la información, entre la que se encuentran los servicios que provee Ciampagna, se caracteriza por una constante evolución, con cada vez más clientes, más proveedores, menores barreras de ingreso, mayor movilidad de actores y por de pronto, mayor competencia. Lo mismo sucede en la provincia de Córdoba, Argentina y el mundo.

Amenaza de empresas de nuevo ingreso

Es alta y cada vez mayor, principalmente debido a la gran disponibilidad de estudiantes y jóvenes profesionales destinando sus esfuerzo hacia esta industria, así como nuevos inversores. Por otra parte, las multinacionales de alcance global, líderes en el rubro, también se ven tentadas a ingresar al nicho.

Poder de negociación de compradores

Actualmente es medio, sin embargo al haber mayor cantidad de oferentes, cada vez más se aproximan a tener alto poder por la sobre oferta.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Es alta. Principalmente por no elegir proveedores de servicios. Muchas organizaciones aún optan por no tomar servicios pagos, y utilizar la información gratuita por ejemplo de organismos oficiales, o directamente no tomar decisiones en base a información.

Poder de negociación de los proveedores

Históricamente ha sido alto, sin embargo actualmente su poder está disminuyendo debido a la gratuidad de servicios similares tales como Google Earth Engine o QGIS. Lo mismo ocurre con la disponibilización gratuita de imágenes satelitales Landsat o Sentinel.

Rivalidad entre empresas competidoras

Baja, debido a la sobre demanda y falta de oferentes al ser un nicho de mercado específico.

Poder relativo de sindicatos, gobiernos, grupos de interés especial, etc.

Bajo. En algunos momentos el gobierno compite con las empresas de la industria proveyendo información o servicios similares, llevando esa tendencia hacia un punto medio.

¿Qué factores claves del ambiente inmediato (esto es, clientes, competidores, proveedores, acreedores, sindicatos, gobiernos, asociaciones comerciales, grupos de interés, comunidades locales y accionistas) influyen actualmente en la organización? ¿Cuáles son amenazas actuales o futuras? ¿Cuáles son oportunidades?

Las amenazas son constantes, desde el software libre, nuevos competidores hasta servicios provistos por los gobiernos que compitan, así como la posible inserción de mega empresas líderes tales como Google o Microsoft.

La mayor oportunidad es el actual conocimiento por parte de los directivos en organizaciones de la existencia de servicios de información territorial. Anteriormente, existía una barrera alta en este punto, que dificulta la comercialización.

Resumen de factores externos

¿Cuáles de estas fuerzas son las más importantes para la organización y las industrias dónde se compite en la actualidad? ¿Cuáles serán importantes en el futuro?

La aparición de nuevos actores es inminente. Tanto nuevos clientes generando oportunidades como nuevos competidores como amenazas, ocurrirá indefectiblemente, siendo dichas fuerzas las más importantes hoy y a futuro.

Ambiente interno: Fortalezas y debilidades

Estructura corporativa

¿Cómo está estructurada la organización?

El organigrama actual es horizontal con una alta dependencia del Director.

¿Está la autoridad de la toma de decisiones centralizada alrededor de un grupo o descentralizada en muchas unidades?

Centralizada en el Director.

¿Está organizada con base en sus funciones, proyectos, geografía o alguna combinación de estos?

Principalmente funciones; dentro de las funciones, hay divisiones por proyectos.

¿Entienden claramente la estructura todos los empleados?

Actualmente la estructura se encuentra explicitada, habiendo una baja tasa de desconocimiento de las funciones de cada miembro o rol.

¿Concuerda la estructura actual con los objetivos, las estrategias, la política y los programas corporativos presentes, así como las operaciones internacionales de la empresa?

Sí en cuanto al desarrollo profesional, sin embargo, hay deficiencias en cuanto al contacto con el cliente que permita la sustentabilidad de las relaciones comerciales.

¿De qué manera se compara esta estructura con la de organizaciones similares?

En la alta dependencia de personas claves dentro de la organización, siendo esto un punto débil.

Cultura corporativa

¿Existe una cultura bien definida o emergente integrada por creencias, expectativas y valores compartidos?

Sí. Existe una unión en cuanto a valores y expectativas grupales.

¿Concuerda la cultura con los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas actuales?

Sí.

¿Cuál es la posición en los asuntos importantes de la organización, es decir, en la productividad, la calidad del desempeño, la facilidad de adaptación a condiciones cambiantes y la internacionalización?

La postura de todo el personal siempre se ha mantenido abierta.

¿Es la cultura compatible con la diversidad de formación de los empleados?

Sí.

¿Toma la empresa en cuenta los valores de la cultura de cada país en el que opera?

Sí.

Recursos corporativos

Marketing

¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de marketing actuales?

Las estrategias de Marketing de Ciampagna SA para el año 2019/2020 son:

Tipo: Indirecta o de Permiso. La forma de hacer marketing no será tan directa ni invasiva. No es publicidad pura y dura. Se trata de una manera más sutil de atraer a los posibles clientes ofreciéndoles contenido y material de su interés. Con este marketing indirecto o de permiso, es posible que las personas muchas veces ni siquiera sean conscientes de la estrategia de la marca que hay detrás. Para llevarla adelante, se tienen en cuenta tres ejes:

Marketing de Contenidos o Content Marketing

Es la base del marketing online y consiste en ofrecer información no publicitaria de interés para los potenciales clientes. La empresa proporciona contenido útil y relevante relacionado con su sector para captar la atención de posibles consumidores que, más adelante, se pueden convertir en clientes. La idea es lograr que extraños se transformen en amigos, amigos en clientes y clientes en embajadores de la marca. Está demostrado que actualmente esta fórmula es de las que mejor funcionan. El usuario ya no quiere que las empresas le bombardeen con publicidad directa. Es así que el desafío de Ciampagna SA será crear contenidos, así como tener una plataforma para volcarlos y difundirlos.

Marketing de Participación

Consiste en intervenir en redes sociales, foros y debates de Internet sin un ánimo comercial directo, simplemente para que nos conozcan. Es importante no desaprovechar estos canales de conexión con los clientes potenciales y llevar a cabo una buena estrategia con la que,

en el fondo, lo que pretendemos es captar seguidores. En las redes sociales una de las acciones que mejor funciona es mostrarse activo. ¿Esto qué significa? Salir del muro de la marca Ciampagna SA y participar en otros perfiles. O sea, hacer «like», comentar y compartir lo que otros publican. En definitiva, ser sociable.

Endomarketing

Algunos expertos en publicidad afirman que toda estrategia de marketing empieza dentro de la propia marca o empresa. Es decir, si se quiere que el público hable bien de los productos o servicios se debe, en primer lugar, convencer y conquistar a los miembros del equipo. Esto es Endomarketing. Para lograrlo es importante tener a tu grupo contento, motivado, implicado, incentivado y así conseguir aumentar la productividad y mejorar el negocio. Todo está relacionado. Personas felices, mejores productos y clientes más satisfechos. Publicar este tipo de acciones, también hace que una empresa que se muestra es una empresa que existe. He recibido comentarios como "qué bueno todas las cosas que están haciendo".

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?

Se comunicaron a los miembros del área comunicaciones.

¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas, así como con los ambientes interno y externo?

Si.

¿Con qué nivel de precisión se desempeña la organización en cuanto al análisis de la posición de mercado y la mezcla de mercado (es decir, producto, precio, plaza y promoción) en mercados tanto internos como internacionales? ¿Qué porcentaje de las ventas proviene de las operaciones extranjeras? ¿En qué etapa de su ciclo de vida se encuentran los productos actuales?

A nivel nacional, el conocimiento es alto, no ocurre lo mismo a nivel Latinoamericano. Las ventas al exterior representan alrededor de un 15% del total de los ingresos. Los productos, al ser tecnológicos, suelen tener un vertiginoso crecimiento y madurez, renovándose constantemente.

¿Qué tendencias surgen de este análisis? ¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro? ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?

El crecimiento en la cuota de mercado es estable, tomando cada vez más participación. Estas tendencias han direccionado mayores acciones hacia el área comunicaciones, invirtiendo más recursos en la difusión de las acciones, lo que se espera influya positivamente en el rendimiento a futuro de la empresa, haciendo sustentable las relaciones comerciales. Todas estas decisiones han sido tomadas estratégicamente en base al análisis de las distintas variables.

¿Proporciona el marketing una ventaja competitiva a la empresa?

En la actualidad sí, ya que la competencia directa no posee gran poder de comunicación.

¿Cuál es el nivel de rendimiento de marketing de la organización con respecto al de organizaciones similares?

Alto.

¿Usan los administradores de marketing conceptos y técnicas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento de los productos? Tome en cuenta el ciclo de vida del producto, la segmentación del mercado, la investigación de mercado y las carteras de productos.

Muy poco, principalmente en base a lo investigado por el director.

¿Se ajusta el marketing a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?

No. No hay acciones de marketing diferenciales por región geográfica.

¿Cuál es el papel del administrador de marketing en el proceso de administración estratégica?

Los responsables del área de comunicación son parte activa en la planificación de marketing.

Finanzas

¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas financieros actuales de la corporación?

Las políticas actuales son no tener activos estancados, diversificando riesgos entre diversas inversiones financieras tales como fondos de inversión, plazo fijo, acciones o bien simplemente adquirir dólares como medio de ahorro. No existen otras políticas de crédito o financiamiento.

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuesto?

Sí.

¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes internos y externos?

Sí.

¿Qué tan bien funciona la organización en cuanto al análisis financiero? Tome en cuenta el análisis de razones, los estados financieros y estructura de capitalización.

Adecuadamente. Ya que se cumplen los objetivos previstos de no perder valor.

¿Qué tan equilibrada está la cartera de productos y negocios de la empresa en cuanto al flujo de efectivo?

Es lo suficientemente equilibrada al existir diversidad de clientes y productos.

¿Qué tendencias surgen de este análisis?

Es complejo establecer tendencias en la actual crisis económica de la Argentina, ya que los efectos financieros son variables. Los ingresos en cuanto a flujos de capital han sido constantes, siendo esto una tendencia que solo permite cubrir los efectos de la inflación.

¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podría influir en el rendimiento futuro? ¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?

Las inversiones financieras han mantenido estable el efecto inflacionario, habiendo sido adecuadas las decisiones pasadas en función de sus resultados.

¿Proporcionan las finanzas una ventaja competitiva a la empresa

No.

¿Es comparable el rendimiento financiero de la organización con el de organizaciones similares?

Se desconocen datos puntuales, sin embargo, se evidencian empresas que no persisten en el tiempo tal como lo hace Ciampagna SA.

¿Usan los administradores financieros conceptos y técnicas de finanzas aceptados para evaluar y mejorar el rendimiento actual de la corporación y sus divisiones? Tome en cuenta el apalancamiento financiero, el presupuesto de capital, el análisis de razones y la administración de divisas?

No. Se utilizan muy pocas herramientas, principalmente aquellas provistas por el Banco con el que se opera.

¿Se ajustan las finanzas a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?

No. Todo se centraliza en la Argentina.

¿Cuál es el papel del administrador financiero en el proceso de la administración estratégica?

No existe un responsable financiero como tal.

Investigación y desarrollo

¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y programas de IyD?

No existen políticas establecidas al respecto.

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?

¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?

No.

¿Cuál es el papel de la tecnología en el rendimiento corporativo?

Alto.

¿Es adecuada la mezcla de investigación básica, aplicada y de ingeniería, dada la misión y las estrategias corporativas?

No.

¿Proporciona la I+D una ventaja competitiva a la empresa?

Sí.

¿Qué rendimiento recibe la corporación de su inversión en I+D?

No existe una inversión específica en I+D.

¿Es la corporación competente en la transferencia de tecnología? ¿Utiliza la ingeniería concurrente y equipos de trabajo interfuncionales en el diseño de productos y procesos?

No.

¿Qué papel juega la discontinuidad de la tecnología en los productos de la empresa?

Alta.

¿Es comparable la inversión en I&D de la organización con las inversiones en organizaciones similares? ¿Qué tanta I&D se subcontrata? ¿Se ajusta la I&D a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?

No se posee conocimiento al no tener un área específica, siendo esto una debilidad.

¿Cuál es el papel del administrador de I&D en el proceso de la administración estratégica?

No existe un área ni un responsable.

Operaciones y logística

¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de manufactura y servicios actuales de la corporación? ¿se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos? ¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?

No existen tales establecidas formalmente sino como cultura organizacional.

¿Cuáles son el tipo y grado de capacidades de operación de la corporación? ¿Qué tanto se lleva a cabo internamente en comparación con lo que se realiza a nivel internacional? ¿es la cantidad de

subcontratación adecuada para que la corporación sea competitiva? ¿se manejan las compras de manera adecuada?

La empresa no subcontrata actividades ya que la capacidad de la empresa es adecuada. Las compras se administran en función del requerimiento del personal en cuanto a recursos, y en cuanto a su necesidad puntual en cuanto a provisión de servicios a los clientes.

Si la empresa está orientada hacia los productos tome en cuenta las instalaciones de la planta, el tipo de sistema de manufactura (producción masiva continua, taller intermitente o manufactura flexible) la edad y el tipo de equipo, el grado y papel de automatización o de los robots, las capacidades o utilización de la planta, las calificaciones de productividad, así como la disponibilidad y el tipo de transporte.

A pesar de estar orientada a servicios, es un insumo las computadoras, las cuales se encuentran en buen estado de actualización y capacidad.

Si la corporación está orientada hacia los servicios, tome en cuenta las instalaciones de servicio (hospital, teatros o planteles escolares) tipo de sistema de operaciones (servicio continuo con el paso del tiempo a la misma clientela o servicio intermitente con el paso del tiempo a una clientela variada) la edad y el tipo de equipo de apoyo, el grado y el papel de la automatización, así como el uso de instrumento de comunicación masiva (máquina diagnóstica, reproductores de videos, etc.) las capacidades y la tasa de utilización de las instalaciones, las calificaciones de eficiencia del personal profesional y de servicio, así como disponibilidad y tipo de transporte para cercar al personal de servicio y la clientela.

Las instalaciones fueron remodeladas en el pasado año, siendo aptas para la actividad desarrollada.

¿Existe una mezcla adecuada de personal y maquinarias, en empresas de manufactura o de personal de apoyo y profesionales, en empresas de servicios?

La relación no es la adecuada, en relación a la productividad y fechas de entrega para con los clientes.

¿Qué tan bien se desempeña la corporación en relación con la competencia? ¿equilibra los costos de inventario (almacenamiento) con los costos logísticos (justo a tiempo) tome en cuenta los costos por unidad de trabajo, material y gastos generales; periodos de inactividad; manejo de control del inventario y horarios del personal de servicio; calificaciones de producción; porcentajes de utilización de instalaciones y número de clientes tratado con éxito por categoría (si es una empresa de servicio) o porcentajes de pedidos enviados a tiempo (si es una empresa de productos).

En relación a la competencia, el desempeño es más que adecuado y satisfactorio.

¿Qué tendencia surge de este análisis?

Es necesaria una revisión profesional de las operaciones para su adecuada gestión, debiendo hacer hincapié en la productividad por persona y el diseño de cada rol.

¿Qué efecto han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podría influir en el rendimiento futuro?

La satisfacción del cliente es adecuada, sin embargo, en muchas ocasiones las fechas de entrega se ven comprometidas por incumplimiento en los planes de trabajo.

¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?

Sí.

¿Proporciona las operaciones una ventaja competitiva a la empresa?

Sí, pero es necesario formularlas nuevamente para ser más eficientes y eficaces en según del objetivo esperado.

¿Usan los administradores de operaciones conceptos y técnicas adecuadas para evaluar y mejorar el rendimiento actual? Tome en cuenta los sistema de costos, los sistemas de control de calidad y confiabilidad, el manejo del control de inventarios, los horarios del personal, la administración de la calidad total (TQM, por sus sigla en inglés, total quality management), las curvas de aprendizaje, los programas de seguridad y los programas de ingeniería que puedan mejorar la eficiencia de la manufactura y servicios.

No. Es necesario comenzar procesos de profesionalización de la gestión de operaciones.

¿Se ajustan las operaciones a las condiciones de cada país en el que la empresa opera?

No. Es similar en cada región.

¿Cuál es el papel de la subcontratación en la estrategia de operaciones de la empresa?

No existe subcontratación en la actualidad, más que con los servicios contables y de limpieza.

¿Cuál es el papel del administrador de operaciones en el proceso de administración estratégica?

No existe en la actualidad tal rol.

Administración de recursos humanos

¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de ARH actuales de la corporación?

Los objetivos del área comunicaciones responsable de la administración de los recursos humanos de Ciampagna SA son los siguientes:

- Trabajar en un ambiente seguro y cordial.
- Que cada colaborador sepa cuál es su rol y qué aporta a la organización.
- Construir una relación basada en la confianza y el respeto de todos los colaboradores.
- Consideramos necesario hacer encuestas formales regularmente así como estar siempre a disposición de quien necesite expresarse.
- Que cada miembro de la organización cuide su espacio de trabajo, así como el de sus colegas. Esta es la razón por la cual toda sugerencia relativa a eventuales mejoras será bienvenida y tratada con la mayor atención.
- Lograr el desarrollo profesional como cultura de nuestra empresa.

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron del rendimiento o presupuestos?

Están establecidas y declaradas formalmente para con todo los miembros del equipo.

¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como también con los ambientes interno y externo?

Sí.

¿Qué tan bien se desempeña la ARH de la corporación en cuanto al mejoramiento de las concordancia entre cada empleado y el empleo? Tome en cuenta la rotación, las quejas, las huelgas, los despidos, la capacitación de los empleados y la calidad de la vida laboral.

El desempeño es excelente. Corroborado en las encuestas de clima laboral.

¿Qué tendencias surgen de este análisis?

La tendencia es positiva año a año, mejorando el clima laboral, basado en la evaluación continua a través de encuestas de clima laboral.

¿Qué efectos han producido estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podrían influir en el rendimiento futuro?

Han sido una de las claves del éxito de la empresa, siendo a futuro un valor estratégico.

¿Apoya este análisis las decisiones estratégicas pasadas y pendientes de la corporación?

Sí.

¿Proporciona la ARH una ventaja competitiva a la empresa?

Sí. Es el principal valor.

¿Qué tan bien se puede comparar el rendimiento de la ARH de la corporación con el de la corporaciones similares?

No es factible compararlo debido a la falta de datos concretos, pero sí existe un clima óptimo en la empresa valorado y reconocido no solo interna, sino también externamente. Un indicador de ello, puede ser la baja rotación.

¿Usan los administradores de recursos humanos conceptos y técnicas adecuadas para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo? Tome en cuenta el programa de análisis de empleos, el sistema de evaluación de desempeño, las descripciones actualizadas del empleo, los programas de capacitación y desarrollo, las encuestas de actitudes, los programas de diseño laboral, la calidad de las relaciones con los sindicatos y el uso de equipos de trabajo autónomos.

Sí. Es el área más profesionalizada en cuanto al uso de herramientas como la evaluación de desempeño, las encuestas de clima o el plan de carrera.

¿Qué tan bien maneja la empresa la diversidad de su fuerza laboral? ¿Cuál es el récord de la empresa en derechos humanos?

Todas las encuestas de clima laboral dan un resultado óptimo, sin ninguna distinción al respecto.

¿Cuál es el papel del administrador de recursos humanos en el proceso de administración estratégica?

Acompaña al director en el diseño e implementación de las estrategias.

Sistemas de información

¿Cuáles son los objetivos, las estrategias, las políticas y los programas de SI de la corporación?

Existe una política de registro de toda la información en la plataforma Google Drive, compartida con cada miembro según su rol.

¿Se establecieron con claridad o simplemente se infirieron de los rendimientos o presupuestos?

Se establecieron luego de diversos intentos y diferentes plataformas utilizadas.

¿Concuerdan con la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de la corporación, así como con los ambientes interno y externo?

Sí. Pero es necesario su mayor profesionalización.

¿Qué tan bien se desempeñan los SI de la corporación en cuanto a proporcionar una base de datos útil, automatizar operaciones administrativas rutinarias, ayudar a los administradores a tomar decisiones de rutina y proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas?

Adecuadamente, pero es necesario una mayor profesionalización.

¿Qué tendencia surge de este análisis?

Año a año han mejorado los sistemas internos de gestión de la empresa, sin embargo, aún quedan muchos puntos sin cubrir.

¿Qué efectos han producidos estas tendencias en el rendimiento pasado y cómo podría influir en el rendimiento futuro?

La falta de un sistema de alertas y administración de licencias, genera desfases en los tiempos en cuanto a la comunicación con el cliente.

¿Apoya este análisis las decisiones pasadas y pendientes de la corporación?

Sí.

¿Proporcionan los sistemas una ventaja competitiva a la empresa?

No. Son convencionales.

¿Son comparables el rendimiento y la etapa de desarrollo de los SI de la corporación con los de corporaciones similares? ¿usa la corporación adecuadamente, internet, intranet y extranet?

Sí. Son similares, aunque existe una deficiencia en cuanto al CRM.

¿Usan los administradores de sistemas conceptos y técnicas adecuadas para evaluar y mejorar el rendimiento corporativo? ¿saben como construir y administrar una base de datos compleja, establecer sitios web con firewall, conducir análisis de sistema e implantar sistema de apoyo de decisiones interactivo?

Sí. Pero debieran implementarse con mayor profesionalismo.

¿Posee la empresa una presencia global de SI e internet? ¿tiene dificultad para obtener datos a través de frontera nacionales? ¿Cuál es el papel del administrador de SI en el proceso de administración estratégica?

No existe actualmente un rol determinado para tal responsabilidad.

Resumen de factores internos

¿Cuál de estos factores son competencias clave? ¿Cuáles son competencias distintivas, si es que alguna lo es?

El principal factor positivo es el humano, sin embargo la falta de estructura formal en cuanto a la gestión de operaciones lo perjudican, al igual que la inexistencia de un área calidad, investigación y desarrollo.

¿Cuáles de estos factores son los más importantes para la corporación y las industrias donde ésta compite en el momento actual? ¿Cuáles podrían ser importantes en el futuro? ¿Qué funciones o actividades son candidatas para la subcontratación?

La subcontratación no está prevista en ningún área, al ser los servicios especializados, y encontrando en la propuesta de valor de Ciampagna SA, a las personas como un punto clave.

Análisis de factores estratégicos

Análisis de situaciones

De los factores externos (EFAS) e internos (IFAS) ¿Cuáles son los factores estratégicos más importantes que influyen fuertemente en el rendimiento presente y futuro de la corporación?

El incremento de la oferta y la demanda, haciendo desaparecer al nicho como tal.

El desarrollo profesional de los miembros de la empresa.

Revisión de la misión y los objetivos

¿Son la misión y los objetivos actuales adecuados considerando los problemas y factores estratégicos clave?

Sí.

¿Se deben cambiar la misión y los objetivos? Si es así ¿Cómo? Si se cambian ¿Cuáles serán los efectos en la empresa?

No es necesario modificar los ejes estratégicos de la empresa.

Alternativas estratégicas y estrategia recomendada

Alternativas estratégicas

¿Es posible lograr los objetivos actuales o revisados a través de una implementación más cuidadosa de las estrategias que se utilizan en este momento, por ejemplo ajustando las estrategias?

Sí.

¿Cuáles son las estrategias alternativas disponibles más viables para la corporación? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una? ¿es posible desarrollar y acordar escenarios corporativos? Las alternativas deben concordar con el ambiente social, la industria y la empresa durante los tres a cinco años siguientes.

En cuanto a estrategia direccional, se puede llevar adelante una posición de crecimiento o de estabilidad, siendo la ventaja de la primera el combatir ante futuros riesgos de inserción de competidores o su mismo crecimiento, mientras que la estabilidad tiene como ventaja que actualmente brinda sus frutos. La desventaja es el riesgo que esto conlleva en un país en que las

condiciones son cambiantes en cuanto a lo macroeconómico, sin embargo, el mercado está preparado por el avance tecnológico existente.

Estrategia recomendada

Especifique cuál de las alternativas estratégicas recomienda usted para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la corporación. ¿Recomienda diferentes estrategias empresariales o funcionales para distintas unidades de la corporación? Justifique su recomendación en cuanto a su capacidad para resolver problemas tanto de largo plazo como de corto plazo y manejar con eficacia los factores estratégicos?

La estrategia direccional es de crecimiento, bajo el concepto que es la única manera de sobrevivir en industrias crecientes; aprovechando la curva de la experiencia para disminuir el costo por unidad de los servicios y productos ofrecidos. El crecimiento vertical es posible hacia atrás, suplantando el licenciamiento de Esri con desarrollos propios o sobre software libre, sin embargo esto genera una pérdida de una ventaja competitiva que es el poder de actualización constante tiene una multinacional líder en el rubro.

La diversificación concéntrica o relacionada, se lleva adelante en empresas agrícolas buscando nuevos servicios sobre una empresa, por ejemplo en BASF, se trabajó con herramientas de gerenciamiento de territorio, lo que abrió las puertas a Stock en el manejo de inventario.

Una estrategia de conglomerado, sería entrar en una industria desconocida, para aprovechar la estructura, tal es el caso de la posibilidad de ofrecer marketing digital en empresas agrícolas a través de un producto distinto como marketing a través de contenido audiovisual.

El crecimiento horizontal también es ventajoso en cuanto a crecer en otras regiones sobre el mismo cliente.

¿Qué políticas se deben desarrollar o modificar para dirigir una implantación eficaz?

Las políticas internas actuales son adecuadas, pero a ellas, es necesario agregarle nuevas políticas de Investigación y Desarrollo, así como de calidad.

¿Cuál es el efecto de su estrategia recomendada en las competencias claves y distintivas de la empresa?

Tendrá un efecto de desarrollo profesional en el personal, siendo esto uno de los pilares de la misión. Por otra parte, la investigación y calidad, le brindarán sustentabilidad al producto y el relacionamiento con el cliente.

Implementación

¿Qué tipo de programas, por ejemplo, la reestructuración de la corporación o la institución de TQM, se deben desarrollar para implementar la estrategia recomendada?

Los principales programas a abordar tienen que ver con la dedicación a investigación, la incorporación de gestión de operaciones incluyendo la calidad y un abordaje más orientado al cliente indirecto.

¿Quién debe desarrollar estos programas? ¿Quién debe estar a cargo de estos programas?

El personal especialista, destinará tiempo específicamente a la investigación y el desarrollo de nuevos productos. La gestión de operaciones será coordinada internamente por el equipo de producción y el relacionamiento con el cliente lo llevarán adelante los agentes de cuenta y el equipo de soporte. La responsabilidad será por proyecto.

¿Son los programas viables financieramente? ¿es posible desarrollar y acotar presupuestos? ¿Son las prioridades y los calendarios adecuados para programas individuales? ¿Será necesario realizar nuevos procedimientos operativos estándar?

Sí. Será necesario organizar los procedimientos operativos. El presupuesto se encuentra disponible, salvo un desplome en la economía del país y sus principales indicadores macroeconómicos que afecten los activos de la empresa. El abordaje debe ser con un crecimiento sostenido en el tiempo.

Evaluación y control

¿Tiene el sistema de información actual la capacidad para proporcionar suficiente retroalimentación sobre las actividades de implementación y el rendimiento? ¿Puede medir los factores estratégicos?

No. Deben desarrollarse poniendo foco en la gestión de operaciones y los indicadores de gestión productiva y económica.

¿Es posible señalar los resultados de rendimiento por áreas, unidad, proyecto o función?

Sí. Por ello, es necesario medir a cada uno de los miembros según su rol y en función de la evaluación de desempeño específica.

¿Es oportuna la información?

Sí. Debe establecerse una reunión por cada trimestre para poder tener el tiempo suficiente de redireccionar los objetivos en función de la retroalimentación.

¿Usa la corporación el benchmarking para evaluar sus funciones y actividades?

No. Deben desarrollarse actividades a tal fin, sin embargo, es más prioritario ahondar en el relacionamiento con el cliente.

¿Existen medidas de control adecuadas para garantizar la conformidad con el plan estratégico recomendado?

No. Deben desarrollarse.

¿Se utilizan estándares y medidas adecuadas?

No. Deben desarrollarse puntos críticos específicos para evaluarlos en el tiempo, tales como nivel de contactos comerciales por persona, o grado de avance en producción.

¿Tienen los sistemas de compensación la capacidad para reconocer y recompensar?

No. Deben desarrollarse sobrepasando la principal limitante que es la legal.

6 – Manual de descripción de puestos

Director

Área: Directorio

Resumen del puesto: es el responsable de la administración de la empresa, debiendo planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones, así como tomar las decisiones estratégicas necesarias para cumplimentar los objetivos.

Jefe inmediato: rinde cuentas al directorio.

Supervisa a: Gerentes y Responsables

Responsabilidades:

- Determinar los precios de venta de los productos y servicios.
- Determinar las características de los productos y servicios a ofrecer.
- Buscar nuevos proveedores.
- Negociar los precios de compra con los proveedores y los precios de venta con los clientes.
- Determinar la conveniencia de inversión en áreas específicas.
- Supervisar la provisión de productos y servicios.
- Buscar nuevas oportunidades de negocios y evaluar su viabilidad.
- Proponer nuevas políticas y programas al directorio.
- Supervisar la contabilidad general de la empresa.

Relación con otros puestos: actúa junto con el gerente general en la planificación y organización de cuestiones estratégicas de la empresa. Trabajar junto con el contador y el gerente general en analizar la situación financiera de la empresa, saldos con clientes y proveedores.

Características: contar con una amplia experiencia en los Sistemas de Información Geográfica, tener habilidades interpersonales de liderazgo, habilidades conversacionales, capacidad organizativa, y visión a futuro para cumplimentar con las estrategias diseñadas.

Gerente

Área: General, Soluciones para el Agro, Soluciones GIS, IT, Comunicaciones y Conocimiento territorial.

Resumen del puesto: es el responsable de coordinar y controlar todas las actividades administrativas de su área, así como participar junto con el Director en la planificación, organización, dirección y control de los proyectos de la empresa.

Jefe inmediato: Director

Supervisa a: Especialistas y analistas. Trabaja en conjunto con los responsables de su área.

Responsabilidades:

- Supervisar semanalmente con los líderes de proyecto las actividades a llevar adelante por el personal de producción.
- Supervisar la provisión de productos y servicios necesarios para llevar adelante la producción.
- Informar al Director general respecto del funcionamiento de la empresa.
- Autorizar el pago a proveedores.
- Supervisar la comunicación adecuada entre las áreas de la empresa.
- Revisar la información contable de la empresa mensualmente.
- Proponer al Director modificar las operaciones de la empresa.

Relación con otros puestos: actúa junto con el contador para obtener la información contable, programar los pedidos y provisión de recursos para la organización, controlar junto con los líderes de proyecto la calidad de los servicios y productos brindados.

Características: contar con una amplia experiencia en los Sistemas de Información Geográfica, tener habilidades comunicacionales, responsabilidad y organización.

Responsable o líder

Área: administración

Resumen del puesto: es el responsable de llevar adelante la carga de información contable y la gestión de pagos a proveedores.

Jefe inmediato: gerente general.

Supervisa a: personal de limpieza.

Responsabilidades:

- Efectuar el pago en forma mensual a la nómina de empleados y proveedores.
- Elaborar las facturas y otra documentación de gestión comercial.
- Proveer el contador de la información necesaria para las presentaciones que correspondiesen.
- Supervisar la gestión de compras y limpieza.

Relación con otros puestos: revisar junto con el contador la información necesaria para las presentaciones correspondientes.

Características: contar con manejo de herramientas de información contable y administrativa. Ser responsable, organizado y eficiente.

Especialista

Área: producción.

Resumen del puesto: es el responsable de coordinar la producción y programación del trabajo en el proyecto que lidere, relacionarse con los clientes y proveedores de tal proyecto.

Jefe inmediato: Director general.

Supervisa a: asistentes de producción de su proyecto.

Responsabilidades:

- Supervisar la calidad de los productos y servicios brindados.
- Solicitar y supervisar la eficiente provisión de recursos para el cumplimiento de su proyecto.
- Reportar semanalmente al gerente general del estado del proyecto a su cargo.

Relación con otros puestos: actúa junto con el gerente general y el director general en la supervisión del cumplimiento adecuado de los proyectos que lidera.

Características: contar con experiencia en la aplicación de los Sistemas de Información Geográfica en el proyecto que lidere., tener habilidades de comunicación y gerenciamiento de operaciones.

Analista

Área: producción.

Resumen del puesto: es el responsable de llevar adelante la producción del trabajo en el proyecto al cual esté asignado siguiendo con las indicaciones de su líder de proyecto.

Jefe inmediato: Director general.

Supervisa a: asistentes de producción de su proyecto.

Responsabilidades:

- Llevar adelante la labor de captura, mantenimiento o análisis de información geográfica.

Relación con otros puestos: actúa junto con su líder de proyecto en lograr el cumplimiento adecuado de las actividades asignadas.

Características: manejar herramientas de Sistemas de Información Geográfica.

7 - Acciones de comunicación

Objetivos

- Crear la percepción externa de la realidad de la organización.
- Estimular la humanización de la empresa, con foco en las personas como centro y motor de todo.
- Abogar por la felicidad en el trabajo, que los colaboradores se sientan orgullosos de lo que es Ciampagna S.A. y lo que hacen.
- Apostar al desarrollo personal y profesional, reforzar las oportunidades para realizar capacitaciones internas y externas.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia.
- Tener métricas más precisas del área de comunicación, en cuanto a ausencias, capacitaciones, evaluación de desempeño, etc. Colaborador como “embajador del #CiampaTeam”.

Principios y políticas a cumplimentar

- Comunicar y colaborar: La esencia de la comunicación es compartir.
- Enfocado en la satisfacción del cliente: Que el cliente nos considere parte de su éxito.
- Actuar con integridad: Hacer lo correcto, incluso cuando nadie nos esté mirando.
- Aprender y crecer: convertirse es mejor que ser.
- Enfocados en resultados: es lo que finalmente importa.
- Innovar y adaptarse: pensar en grande y adaptarse rápidamente.

Beneficios por trabajar en Ciampagna S,A.

- Beneficios económicos.
- Beneficios culturales: Buen ambiente de trabajo, horario flexible, confiabilidad, ética, seguridad, sensación de justicia e igualdad.
- Beneficios en la función: Tareas motivadoras, aplicación de las competencias autonomía, estilo de liderazgo, desafíos, oportunidades de crecimiento, capacitación, libertad.
- Beneficios sociales: Reconocimiento, status, artefactos simbólicos, prestigio de la empresa.

Propuesta de valor de Ciampagna SA al colaborador

- Buscar el desarrollo personal y profesional de quienes formamos Ciampagna SA, brindando espacios con el objetivo de adquirir habilidades y competencias para afrontar el trabajo así como fomentar los valores humanos.
- Entender el trabajo como parte de la vida, tomando la decisión de propender a hacerlo bien y disfrutar de ello.

Programas de comunicación externa

Storytelling + storydoing

- Objetivo: Generar más engagement y posicionamiento.
- Temas a tratar:
 - Persona como centro (colaboradores, clientes, proveedores).
 - Equipo interdisciplinario
 - Sinergia
 - Compañerismo
 - Experiencia

- Tener la camiseta puesta
 - Cómo podemos ayudar/acompañar a nuestros clientes a cumplir sus objetivos.
 - Innovación
 - Tecnología
 - Herramientas
 - Trayectoria
 - Soluciones
- Propuestas ejemplo:
 - Hacer un storymap sobre la historia de la empresa. Crear un capítulo sobre José Ciampagna como fundador. Otro capítulo respecto MicroGIS como primer GIS en Latinoamérica.
 - Incluir MicroGIS en Wikipedia.
- Medición:
 - Vistas en ArcGIS Online.

Videos de 30 segundos

Video marketing: El rey del contenido. Nada mejor que una historia bien contada en 30 segundos, que nos permitan conocer la oferta de valor de los productos o servicios.

- Objetivo: Mostrar de una manera más dinámica qué es Ciampagna S.A., qué hace el equipo, quiénes son, a qué organizaciones se acompaña para que a través del conocimiento territorial se tomen decisiones más inteligentes.
- Medición:
 - Vistas, comentarios, aprobaciones en las diferentes redes sociales.

Sitio Ciampagna publicar CiampaTeam

Comenzar a publicar lo que es trabajar en Ciampagna, directo desde el sitio web. Generar un espacio donde se puedan presentar políticas, beneficios, fotos.

- Objetivo: Mostrar lo que Ciampagna SA. internamente. Generar orgullo en quienes ya son parte e interés en posibles futuros colaboradores. Mostrar qué hace especial a la empresa, cómo es el día a día, testimoniales, entre otros.
- Desafío 2021:
 - Crear una campaña “clientes felices” respondiendo a la consigna ¿Por qué es tan bueno trabajar con Ciampagna S.A.?
 - Campaña “CiampaTeam feliz” respondiendo a la consigna ¿Por qué es tan bueno trabajar en el CiampaTeam?
- Medición:
 - Vistas a la página desde ArcGIS Online/Analytics.

Programas de comunicación interna

Cumpleaños del #CiampaTeam

El festejo del cumpleaños es para la historia Ciampagna SA una tradición. A lo largo del tiempo se llevaron adelante almuerzos, desayunos, involucramos carteles, cotillón, regalos; siempre con el objetivo de relajar, festejar y compartir el momento.

Ante la posibilidad de un nuevo año de home office, se pierde la esencia del compartir con compañeros.

- **Objetivo:** Fomentar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Valorar y reconocer el tiempo que cada colaborador le dedica a la empresa, otorgándole un día sin responsabilidades.
- **Modalidad:**
 - Cada colaborador tendrá el día de su cumpleaños libre.
 - En aquellos casos que caiga feriado o fin de semana, podrá elegir el día que prefiera en la semana en curso.
 - Cuando dos colaboradores coincidan en día de cumpleaños, tendrán que ponerse de acuerdo para no ausentarse el mismo día.
 - Se deberá informar al área de comunicación el día que corresponda al cumpleaños y sumar mensaje de ausencia al mail institucional.
- **Medición:**
 - Resultados encuesta de clima laboral en comparación al año 2020.
 - Feedback informal.

Experiencias #CiampaTeam

Llevar los mensajes clave, a través de experiencias memorables por medio de sistemas digitales. Generar momentos de alto impacto para fortalecer la conexión entre los miembros del equipo de Ciampagna denominado internamente: #CiampaTeam.

- **Objetivo:** Coordinar momentos especiales en los cuales el equipo se encuentra distendido.
 - Cooperar en el clima laboral, de manera distendida y relajada.
 - Construir relaciones de calidad caracterizadas por la confianza, el orgullo de pertenencia y el compañerismo.
 - Reforzar la cultura organizacional.
- **Ideas:**
 - Regalar entradas para eventos streaming
 - Armar after office virtuales cada 2 semanas o al menos 1 vez al mes.
- **Medición:**
 - Encuesta rápida.
 - Feedback informal.

Revista digital interna de novedades

El 2021 es el tercer año en el que implementamos la revista digital. Busca ser un canal más de comunicación frente a los nuevos proyectos, nuevos clientes, actualizaciones de la plataforma ArcGIS, entre otros.

- **Objetivo:** Ser un canal de comunicación mensual para el #CiampaTeam.
 - Instalar temas
 - Generar imagen corporativa
 - Generar sentido de pertenencia.
 - Reforzar la cultura organizacional.
- **Características de la revista:**
 - Protagonismo: las personas son el foco de la organización y el componente más importante de todo sistema.
 - Representatividad: que todos se sientan identificados.
 - Alcance: llegar a todos.
 - Reconocimiento: aparecer en la publicación es sentirse valorado.
 - Participación: que se perfeccione con la contribución de la gente.

- Expectativa: que quieran saber cuándo viene la próxima.
- **Modalidad:**
 - Virtual, desarrollada a través de la Plataforma ArcGIS.
 - Dirigida al público interno, en ocasiones especiales habrá ediciones públicas para todos. Se accede con usuario y contraseña.
- **Medición:**
 - Feedback informal.
 - Cantidad de vistas en ArcGIS Online.

Día del amigo

Esta festividad, es el día más importante del año para el equipo, se adoptó por todo lo que simboliza en relación a la cultura de la empresa en sus más de 30 años.

- **Objetivo:**
 - Estimular la humanización de la empresa, con foco en las personas como centro y motor de todo.
 - Abogar por la felicidad en el trabajo, que sientan el orgullo por ser parte.
 - Fomentar el sentimiento de pertenencia.
- **Ideas:**
 - Participar del juego de escape virtual
 - Hacer llegar a todos una gift card
- **Medición:**
 - Survey de feedback post evento.
 - Feedback informal.
 - Participación durante el evento.

Recursos para trabajar desde la virtualidad

Ante la posibilidad de un año semejante al 2020 en cuanto al teletrabajo, repensar nuestras políticas en relación a los recursos de la empresa.

- **Objetivo:** Establecer reglas del juego en relación a los recursos de la empresa. Principalmente respecto a las computadoras.
- **Medición:**
 - Resultados sobre pregunta puntual en la encuesta de clima.
 - Feedback informal.

Intranet

Lugar que concentra información relevante de la empresa. A nivel área, o bien, organización en general.

- **Objetivo:** Migrar a ArcGIS Online lo que hoy está en drive.
- **Modalidad:** Digital, actualizar cada 6 meses mínimo.
- **Medición:**
 - Cantidad de vistas desde ArcGIS Online.
 - Preguntas en relación a elementos que se encuentran disponibles desde ese lugar.
 - Feedback informal.

Capacitaciones

Generar espacios de capacitación interna que se sumen a las posibilidades externas, abiertas para todos los que quieran participar. Al menos 1 por cada mes desde marzo hasta noviembre.

- **Objetivo:** Fomentar el crecimiento, desarrollo personal y profesional.
- **Modalidad:** Virtual.
 - Internas:
 - Mentoreo direccional: Quienes tienen más años en la empresa o mayor cargo mentorean a los más nuevos.
 - Mentoreo invertido: Los más nuevos pueden aportar mayor contenido sobre un tema particular.
 - Externas:
 - Adecuarse a las políticas de presupuesto. A cada colaborador le corresponde un 10% de un sueldo al año en capacitación.
- **Medición:**
 - Cantidad de capacitaciones realizadas de manera interna.
 - Cantidad de capacitaciones externas aprobadas/finalmente el colaborador no avanzó.
 - Estado del presupuesto a final del año.
 - Capacitaciones realizadas por colaborador.

Reuniones de Ciampagna SA

Reuniones a cargo del Director, en las que participe todo el equipo con el objetivo de juntarnos, compartir el momento y poder charlar/escuchar acerca de cómo está la empresa y qué se espera a futuro.

- **Objetivo:** Transmitir confianza, motivación como motor de la transformación a nivel cultural; afianzar el hacia dónde vamos y qué somos.
- **Modalidad:** Virtual, al menos 1 vez cada 3 meses. Tener una agenda de temas prevista y que todos puedan participar.
- **Medición:**
 - Respuestas a preguntas puntuales respecto a visión, responsabilidades, en la encuesta de clima.
 - Encuesta simple post reunión.
 - Feedback informal.

Charlas de innovación

Espacio de reunión con todos para mostrar algo nuevo en relación a la Plataforma ArcGIS o nuevas herramientas.

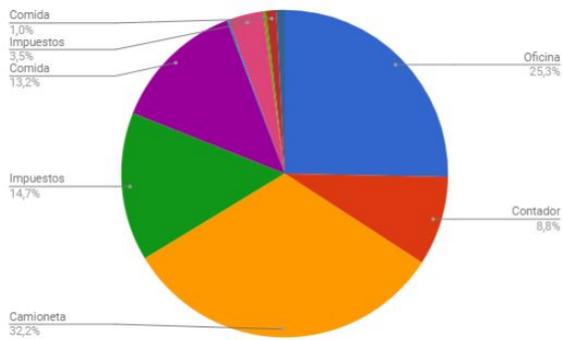
- **Objetivo:** Mostrar nuevas actualizaciones y usos de las herramientas diarias. Involucrar a todo el equipo en una capacitación express.
- **Modalidad:** Virtual, 1 vez al menos mínimo.
- **Medición:**
 - Participación en el evento.
 - Encuesta simple post reunión.
 - Feedback informal.

Reuniones personales

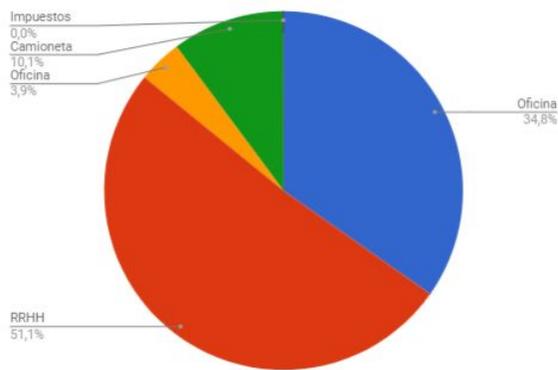
Espacio de reunión informal para conocer cómo está cada uno en relación a sus tareas, equipo de trabajo, responsabilidades, entre otros.

- Objetivo: Acompañar a todos los colaboradores desde la virtualidad. Conocer sus estados de ánimo y planes a futuro.
- Modalidad: WhatsApp, llamada, medio por el cual se sientan más cómodos.
- Medición:
 - Nivel de participación en cada respuesta.
 - Respuesta de la encuesta de clima relacionada al interés por parte de la empresa en vos como persona.

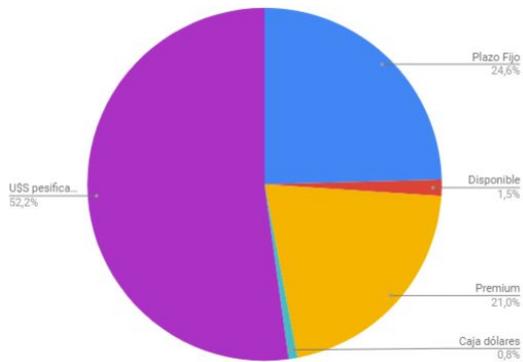
○ 8 - Planillas y gráficos de gestión económica financiera



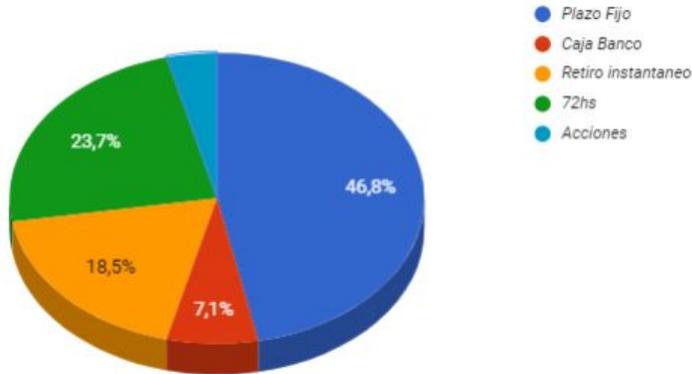
Proporción de costos fijos sin honorarios.



Distribución de costos variables sin Productos.



Distribución de ahorros en inversiones bancarias 2019



Distribución de ahorros en inversiones

bancarias 2018

Presupuesto Marketing 2019-2020													
Gastos	MES												Total
Categoría	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	Total
Visitas, Jornadas, Eventos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Presupuesto destinado													
Merchandising	\$0,00	\$48.500,00	\$1.370,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$49.870,00
Presupuesto destinado													

Presupuesto Marketing 2018-2019													
Gastos	MES												Total
Categoría	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	Total
Visitas, Jornadas, Eventos	\$12.213,00	\$60,00	\$2.265,00	\$0,00	\$143.932,00	\$520,00	\$2.276,00	\$22.661,22	\$0,00	\$100,00	\$0,00	\$164,00	\$184.193,22
Presupuesto destinado													
Merchandising	\$0,00	\$928,70	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$928,70
Presupuesto destinado													

\$185.121,92

Presupuesto Marketing 2017-2018													
Gastos	MES												Total
Categoría	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	Total
Visitas, Jornadas, Eventos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$641,00	\$629,00	\$0,00	\$0,00	\$50,00	\$858,00	\$4.750,27	\$6.928,27
Presupuesto destinado													
Merchandising	\$2.853,66	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$300,00	\$80,00	\$0,00	\$0,00	\$1.250,00	\$150,00	\$7.870,47	\$12.504,13
Presupuesto destinado													

\$19.432,40

Presupuestos de Marketing

Apellido	Nombre	Fecha de ingreso	Antigüedad	Horas	Honorario Neto	Categoría actual	Proyección 2021-2022	Proyección 2022-2023	Proyección 2023-2024
Mabres	Lautaro	1/12/2020	0	6	\$24,084	0 - Inicial o practicante (Internship)	1 - Aprendiz (Trainee)	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Reyes	Florencia	1/12/2020	0	6	\$24,084	0 - Inicial o practicante (Internship)	1 - Aprendiz (Trainee)	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Posincovich	Fátima	1/12/2020	0	6	\$24,084	0 - Inicial o practicante (Internship)	1 - Aprendiz (Trainee)	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Gentili	Nicolás	1/12/2020	0	6	\$24,084	0 - Inicial o practicante (Internship)	1 - Aprendiz (Trainee)	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Roca	Ignacio	1/12/2020	0	6	\$24,084	0 - Inicial o practicante (Internship)	1 - Aprendiz (Trainee)	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Moreno	Facundo	16/12/2019	1	8	\$36,700	1 - Aprendiz (Trainee)	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Cagnolo	Cintia	16/12/2019	1	6	\$27,525	1 - Aprendiz (Trainee)	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Pérez	Florencia	16/12/2019	1	6	\$27,525	1 - Aprendiz (Trainee)	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Mega	Giulliana	13/1/2019	2	8	\$50,463	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Olmos	Jonás Agustín	1/7/2017	3	8	\$50,463	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Moyano Reartes	Tomás Agustín	1/12/2019	1	8	\$55,050	3 - Analista (Analyst)	4 - Especialista (Specialist)	4 - Especialista (Specialist)	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)
Sicoli	Agostina	1/8/2017	3	8	\$55,050	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)	4 - Especialista (Specialist)
Bonacossa	Lucas	1/12/2017	3	6	\$44,728	4 - Especialista (Specialist)			
Fortuni	Sofía	1/8/2016	4	5	\$31,539	2 - Analista Junior (Junior Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)	3 - Analista (Analyst)
Fierro	Inés	1/12/2016	4	8	\$59,638	4 - Especialista (Specialist)	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	6 - Responsable
Molina	Agustín	2/1/2018	3	8	\$64,225	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	6 - Responsable
Loza	Marcelo	1/7/2015	5	8	\$64,225	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	6 - Responsable	6 - Responsable	7 - Responsable Sr. (Executive)
Del Boca	Agustín	1/5/2016	4	8	\$59,638	4 - Especialista (Specialist)	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	6 - Responsable
Sosa	Octavio	15/1/2013	8	8	\$64,225	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	6 - Responsable	6 - Responsable	7 - Responsable Sr. (Executive)
Vottero	María Emilia	15/4/2016	4	8	\$64,225	5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	6 - Responsable	6 - Responsable	7 - Responsable Sr. (Executive)
Richard	Federico	20/3/2017	3	8	\$68,813	6 - Responsable	7 - Responsable Sr. (Executive)	7 - Responsable Sr. (Executive)	7 - Responsable Sr. (Executive)
Nigro	María Emilia	1/8/2015	5	8	\$68,813	6 - Responsable	7 - Responsable Sr. (Executive)	7 - Responsable Sr. (Executive)	8 - Experto (Expert)
Capdevila	María Gabriela	1/4/2015	5	8	\$73,400	7 - Responsable Sr. (Executive)	8 - Experto (Expert)	8 - Experto (Expert)	9 - Gerente (Manager)
Pintos Ettlin	Javier Rodolfo	15/3/2017	3	8	\$91,750	8 - Experto (Expert)	9 - Gerente (Manager)	9 - Gerente (Manager)	10 - Director de área (Chief Officer)
Benazzoli	Carlos Alejandro	1/10/2009	11	8	\$105,513	9 - Gerente (Manager)	9 - Gerente (Manager)	10 - Director de área (Chief Officer)	10 - Director de área (Chief Officer)
Mariani	Pablo	1/2/2013	7	8	\$105,513	9 - Gerente (Manager)	10 - Director de área (Chief Officer)	10 - Director de área (Chief Officer)	10 - Director de área (Chief Officer)
Fortuni	Fabio	1/7/1994	26	8	\$114,688	10 - Director de área (Chief Officer)			
Ciampagna	José María	1/1/1989	32	8	\$91,750	8 - Experto (Expert)			
Ciampagna	Guillermo José	1/2/2000	20	8	\$183,500	11 - Director General (CEO)			
					Mensual	Annual (12 meses + SAC)	Cargas sociales	Capacitación, premios y otros	Total anual
					\$1,779,377	\$23,131,895	\$9,252,758	\$1,779,377	\$34,164,030
					\$19,393.75	\$252,118.75	\$100,847.50	\$19,393.75	\$372,360.00

Plan de carrera

Escala	En dólares		En pesos a cotización del 23/1/2021		Categoría	Cantidad de Colaboradores	Honorario neto	2021/2022	Honorario neto	2022/2023	Honorario neto	2023/2024	Honorario neto
	Honorario neto	91.75	Valor hora	8 horas									
0 - Inicial o practicante (Internship)	\$350	\$32,113	\$4,014	\$32,113	5	5	\$120,422	5	\$120,422	5	\$120,422	5	\$120,422
1 - Aprendiz (Trainee)	\$400	\$36,700	\$4,588	\$36,700	3	3	\$110,100	5	\$183,500	5	\$183,500.00	5	\$183,500.00
2 - Analista Junior (Junior Analyst)	\$550	\$50,463	\$6,308	\$50,463	3	3	\$151,388	3	\$151,388	5	\$252,312.50	5	\$252,312.50
3 - Analista (Analyst)	\$600	\$55,050	\$6,881	\$55,050	2	2	\$110,100	4	\$220,200	7	\$385,350.00	11	\$605,550.00
4 - Especialista (Specialist)	\$650	\$59,638	\$7,455	\$59,638	3	3	\$178,913	2	\$119,275	2	\$119,275.00	2	\$119,275.00
5 - Especialista Sr. (Senior Specialist)	\$700	\$64,225	\$8,028	\$64,225	4	4	\$256,900	3	\$192,675	3	\$192,675.00	1	\$64,225.00
6 - Responsable	\$750	\$68,813	\$8,602	\$68,813	2	2	\$137,625	3	\$206,438	3	\$206,437.50	3	\$206,437.50
7 - Responsable Sr. (Executive)	\$800	\$73,400	\$9,175	\$73,400	1	1	\$73,400	2	\$146,800	2	\$146,800.00	4	\$293,600.00
8 - Experto (Expert)	\$1,000	\$91,750	\$11,469	\$91,750	2	2	\$183,500	2	\$183,500	2	\$183,500.00	2	\$183,500.00
9 - Gerente (Manager)	\$1,150	\$105,513	\$13,189	\$105,513	2	2	\$211,025	2	\$211,025	1	\$105,512.50	1	\$105,512.50
10 - Director de área (Chief Officer)	\$1,250	\$114,688	\$14,336	\$114,688	1	1	\$114,688	2	\$229,375	3	\$344,062.50	4	\$458,750.00
11 - Director General (CEO)	\$2,000	\$183,500	\$22,938	\$183,500	1	1	\$183,500	1	\$183,500	1	\$183,500.00	1	\$183,500.00
					29	\$1,831,559	34	\$2,148,097	39	\$2,423,346.88	44	\$2,776,584.38	
					<i>En dólares</i>	\$19,962.50		\$23,412.50		\$26,412.50		\$30,262.50	
					<i>Sin nuevos colaboradores</i>	\$19,962.50		\$22,100.00		\$23,100.00		\$24,200.00	
												<i>Nuevos colaboradores</i>	

Incremento de colaboradores y su efecto año a año en el plan de carrera.