

FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Escuela de  
Graduados  
FCE · UNC



Maestría en Dirección de Negocios

## Trabajo Final

*“Estrategia de procesos comerciales en Ciampagna S.A”*

**Autor**

Tomás Agustín Moyano Reartes

**Directora**

Ana Paula Camusso

**Marzo 2024**



Estrategia de procesos comerciales en Ciampagna S.A by Tomás Agustín Moyano  
Reartes is licensed under [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

*Quisiera agradecer a aquellas personas que me apoyaron, aconsejaron, ayudaron y fueron un pilar fundamental en la realización del MBA de la Universidad Nacional de Córdoba.*

*A Iara por su incondicional apoyo, comprensión y por su ánimo constante durante este proceso. Al igual que a mis padres, Alicia y Miguel, por su incansable respaldo y sacrificio. Su ejemplo de dedicación y determinación ha sido una inspiración constante en mi vida.*

*Un agradecimiento especial en lo profesional a todos los que hacemos Ciampagna, quienes de alguna manera han participado con ideas, dudas, desafíos y soluciones en este proceso. En particular a Guillermo quien ha incentivado y orientado este proceso en mi carrera profesional; Gabriela y Emilia quienes han sido y continúan siendo guías en el trabajo transmitiendo su entusiasmo; y a Octavio con quien además de trabajar codo a codo todos los días, transitamos esta etapa en conjunto.*

*A Ana Paula, quien me ha aconsejado y guiado durante este trabajo, siempre con la mejor predisposición.*

*Aprovecho a expresar un agradecimiento a la Universidad Pública por brindarme la oportunidad de acceder a una educación de calidad desde el grado. Es fundamental destacar la importancia de mantener la universidad pública, trabajando sí en su eficiencia pero garantizando que siga siendo accesible para todas las personas que deseen perseguir sus sueños académicos.*

*A todos ellos, a mis compañeros, a profesores de la carrera, a la gestión de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas y a aquellos que seguramente he olvidado de nombrar aquí, que formaron y siguen siendo parte de este recorrido...*

*¡Muchas Gracias!*

# Índice

<b>Índice.....</b>	<b>4</b>
<b>Índice de figuras.....</b>	<b>5</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>10</b>
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
<b>Límites o Alcances del trabajo.....</b>	<b>11</b>
<b>Marco Referencial.....</b>	<b>11</b>
Administración estratégica.....	11
Gestión de Procesos de Negocios (BPM).....	13
Clientes potenciales a clientes efectivos.....	14
<b>Metodología.....</b>	<b>15</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>19</b>
Análisis situacional.....	19
Historia, contexto externo e interno de la empresa y de su área comercial.....	19
Acerca de áreas de negocios de la empresa.....	21
Resultados de entrevistas de percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.....	24
Análisis FODA.....	27
FORTALEZAS.....	28
DEBILIDADES.....	32
OPORTUNIDADES.....	36
AMENAZAS.....	38
Recapitulación del FODA.....	41
IFAS.....	42
EFAS.....	42
Gestión de Procesos de Negocios (BPM).....	43
Evaluación de los procesos comerciales existentes.....	43
Diseño de mejoras de los procesos comerciales.....	45
Estructuración de etapas.....	47
Investigación de mercado.....	48
Contacto con posible cliente.....	49
Presupuesto.....	50
Facturación.....	51
Seguimiento y vencimientos.....	52
Renovación y fidelización.....	52
Roles y organización del área.....	54
<b>Contribuciones finales.....</b>	<b>58</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>61</b>

## Índice de figuras

Figura 1: Resultados de las entrevistas de percepción frente a procesos comerciales actuales de la empresa.....	26
Figura 2: FODA: Fortalezas.....	28
Figura 3: FODA: Debilidades.....	32
Figura 4: FODA: Oportunidades.....	36
Figura 5: FODA: Amenazas.....	38
Figura 6: IFAS.....	42
Figura 7: EFAS.....	42
Figura 8: Mapeo del proceso comercial actual.....	43
Figura 9: Mapeo del proceso comercial propuesto.....	45
Figura 10: Resultados de la aplicación del modelo M/M/S.....	46
Figura 11: Organigrama del área propuesta.....	56

## **Resumen**

El presente trabajo final de la Maestría en Dirección de Negocios busca contribuir a una estrategia de ampliación de la cartera de clientes efectivos, sostenimiento de una presencia sólida en el mercado nacional e internacional y de aumento de rentabilidad de Ciampagna & Asociados S.A en la industria de las economías del conocimiento con el enfoque en diseñar y mejorar los procesos comerciales.

La investigación comenzó con un análisis de las características comerciales actuales, utilizando entrevistas, un análisis FODA y el mapeo de procesos existentes. Se identificaron problemas como una elevada dependencia del director en las tareas comerciales, así como falta de autonomía en la toma de decisiones comerciales y una estrategia específica de ampliación de la cartera de clientes.

Para ello, se abordó un diseño de procesos que incluye la definición de etapas y la creación de un área específica de Desarrollo de Negocios. Se detalló la estructura de esta área, sus recursos, y la integración en la estrategia de la empresa. Se alinea esto con la cultura organizacional en una estructura horizontal y se propone la incorporación de recursos a esta área de manera escalonada en el tiempo para garantizar un crecimiento sostenible.

A partir de la propuesta de mejora de procesos se concluyó que la empresa está bien posicionada para continuar su desarrollo en un entorno complejo y cambiante.

## **Abstract**

This final project of the Master's Degree in Business Management seeks to contribute to a strategy of expanding the portfolio of effective clients, maintaining a solid presence in the national and international market and increasing the profitability of Ciampagna & Asociados S.A in the knowledge economies with a focus on designing and improving business processes. The research began with an analysis of current business characteristics, using interviews, a FODA analysis and mapping of existing processes. Problems are identified such as a high dependence on the director in commercial tasks, as well as a lack of autonomy in making commercial decisions and a specific strategy to expand the client portfolio.

To do this, a process design is addressed that includes the definition of stages and the creation of a specific Business Development area. The structure of this area, its resources and integration into the company's strategy are detailed. This is aligned with the organizational culture in a horizontal structure and the incorporation of resources to this area is proposed in a phased manner over time to guarantee sustainable growth.

From the process improvement proposal, it is concluded that the company is well positioned to continue its development in a complex and changing environment.

## Introducción

El presente trabajo busca sostener el crecimiento en el mercado nacional e internacional de Ciampagna y Asociados S.A. desde el diseño de los procesos de desarrollo de negocios con bases en la estrategia comercial de la empresa.



En la actualidad, la empresa está conformada por 60 colaboradores y sus actividades se pueden resumir en el aporte a la transformación digital de las organizaciones a través de soluciones basadas en mapas y datos para potenciar la toma de decisiones. Entre ellas se destacan, la administración del territorio, el geomarketing, la agricultura digital, la inteligencia comercial, el ordenamiento territorial, soluciones para la conservación de la tierra, administración de recursos, portales de datos, entre otras soluciones siempre desde un punto de vista territorial.

Estas soluciones se comercializan desde tres unidades de negocios: Inteligencia Territorial, Soluciones de la Tierra y Agricultura Digital. Desde las tres áreas verticales se propone facilitar la administración y gestión en cuanto a acciones de planificación, ejecución y control de lo que ocurre en el territorio desde su “gemelo digital”, brindando conocimiento e inteligencia geográfica para la toma de decisiones, hacer efectivas las inversiones o bien obtener soluciones y encontrar beneficios a través de la innovación.

La estructura organizacional de la empresa presenta asimismo tres áreas transversales: Tecnología de la Información, Comunicaciones, y la Dirección; las que otorgan soporte y servicios internos a las tres unidades de negocios, colaborando con los servicios de la empresa; y además gestionan y administran las variables que hacen al funcionamiento de la empresa, tales como recursos humanos, administración, marketing. La Dirección establece y lleva a cabo las acciones comerciales de las tres unidades de negocio.

Como se abordará en los siguientes párrafos, la empresa dispone de un amplio abanico de clientes en distintos rubros: empresas agropecuarias, nacionales y multinacionales; organismos públicos de distintos niveles gubernamentales; empresas de servicios públicos; y otras empresas privadas de distintos rubros.

Esta diversidad de rubros en los que la empresa brinda sus servicios basados en Sistemas de Información Geográfica, puede que constituya una fortaleza debido a que no depende exclusivamente de una industria o un sector en particular. Ello, sin embargo, puede ser tomado como una debilidad en cuanto a la dificultad que esto implica para establecer políticas de precios, estrategias de marketing, estrategias comerciales, etc; ya que estos deben ser continuamente adaptados a las vicisitudes del mercado en Argentina al mismo tiempo que a las necesidades y realidades puntuales de cada uno de

estos rubros. Otra característica de la empresa es que los procesos comerciales o de desarrollo de negocio tienen total dependencia de la dirección unipersonal de la empresa.

Se encuentra en este marco general la motivación del presente trabajo, con el que se pretende brindar aportes a la organización cuya estrategia de comercialización, siendo más bien pasiva como al mismo tiempo eficiente para el sostenimiento y crecimiento de la empresa desde su fundación en el año 1989, generalmente los clientes acuden a solicitar los servicios por recomendación o recomendación de casos de éxitos.

Por otro lado, cabe destacar que la pandemia de COVID-19 ha permitido la difusión y el crecimiento del uso de los SIG aportando esto a la adquisición de nuevos clientes. En ese sentido, la pandemia ha generado una serie de desafíos sin precedentes a nivel global, que ha impulsado la adopción y el crecimiento del uso de diversas herramientas tecnológicas para abordar estos desafíos. Entre estas herramientas, los SIG han demostrado su utilidad en la comprensión y mitigación de la propagación del virus a partir del análisis y la visualización de datos geográficos para la toma de decisiones basadas en mapas y datos.

En relación a ello, la pandemia ha generado un impacto en todos los sectores vinculados a la Tecnología de la Información y Comunicación (TIC). Se aceleraron y profundizaron los cambios tecnológicos, los contextos constantemente cambiantes, complejos y volátiles caracterizados por una interconexión global. Este contexto actual del mundo y, en particular, de Argentina, presentan desafíos significativos para las empresas TIC como las de Sistemas de Información Geográfica (SIG) pequeñas/medianas y en crecimiento como Ciampagna & Asociados S.A.

A nivel mundial, las empresas de SIG se enfrentan a una competencia intensa y globalizada. La globalización ha permitido la entrada de distintos actores en los mercados, lo que representa un desafío para las empresas más pequeñas que buscan crecer y diferenciarse. Además, la rápida evolución tecnológica y la demanda de soluciones cada vez más innovadoras aumentan la presión sobre estas empresas para mantenerse actualizadas y competitivas.

En el caso específico de nuestro país, el contexto presenta desafíos adicionales. La economía del país ha experimentado y experimenta fluctuaciones y crisis recurrentes, lo que continuamente genera incertidumbre y volatilidad. Los cambios en las políticas gubernamentales, la inflación y la variabilidad del tipo de cambio afectan la estabilidad y rentabilidad de las empresas, especialmente aquellas pequeñas y en crecimiento.

En este marco general, Ciampagna SA enfrenta un contexto complejo, y cambiante tanto a nivel mundial como nacional y provincial. La competencia y los desafíos económicos del país pueden representar barreras para su desarrollo. Aún así, en este contexto, en los últimos años, la empresa ha

logrado ser capaz de adaptarse a los cambios, aprovechando oportunidades y diversificando los rubros de clientes objetivos.

Tal como se mencionó anteriormente, una de las características de la empresa es que dispone de estrategias comerciales pasivas. Se observa en esto una oportunidad y una propuesta superadora para la empresa a fin de aportar al crecimiento de clientes efectivos, de aumentar la sostenibilidad en el tiempo, de sostener crecimiento y expansión en el mercado nacional e internacional, y aumentar la rentabilidad empresarial. A partir de esto surge la oportunidad que se aborda en este trabajo: *¿Cómo pueden mejorarse los procesos comerciales de la empresa actualmente en crecimiento, para hacer más eficiente y sostenible su expansión e internacionalización?*

## **Objetivos**

En el marco del interrogante introductorio, se planteó un objetivo general y un conjunto de objetivos específicos, como guía para orientar mejoras de los procesos comerciales de la empresa y el diseño del área de Desarrollos de Negocios. Estos objetivos se detallan a continuación:

### **Objetivo general**

1. Desarrollar un diseño optimizado de los procesos comerciales de Ciampagna S.A. con el propósito de potenciar la eficiencia en su proceso de expansión e internacionalización, contribuyendo así al crecimiento sostenible de la empresa.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar las características comerciales de la empresa para identificar fortalezas, debilidades y puntos críticos del proceso comercial actual.
2. Formular los procesos comerciales mediante un mapeo detallado para facilitar su implementación.
3. Diseñar la estructura y recursos del área comercial, integrándola en la estrategia general de la empresa.
4. Determinar indicadores de control y evaluación del desempeño de los procesos comerciales.

## **Límites o Alcances del trabajo**

El alcance de este trabajo se circunscribe en un proceso actual de estructuración de una nueva área de Desarrollo de Negocios de la empresa Ciampagna & Asociados S.A.. Se encuentra en marcha con los primeros objetivos y procesos planteados por la Dirección. En línea con ello, como un horizonte a corto plazo se plantea la introducción gradual de procesos y mejoras de la estrategia comercial según el presente trabajo propone en la empresa a medida que se vaya construyendo. Para mediano y largo plazo se buscará extender el campo de acción a nivel práctico para la totalidad de los procesos de la nueva área.

## **Marco Referencial**

Este apartado presenta el marco conceptual que se utilizará como referencia para el desarrollo del Trabajo Final. Con el mismo se buscan introducir una serie de cuestiones teórico-conceptuales de interés, así como también antecedentes tomados como referencia para el cumplimiento de los objetivos:

### **Administración estratégica**

El trabajo se orienta teóricamente por conceptos de Administración Estratégica propuesta por Wheelen & Hunger (2007), en virtud de que la estrategia comercial de la empresa se encuentra diseñada bajo este concepto (Ref.: G. Ciampagna (2021) “Administración Estratégica de Ciampagna S.A” MBA-UNC, Córdoba).

Tal como plantean los autores anteriormente citados, la administración estratégica es “...un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación.” (p.41). En ese marco, el concepto implica un enfoque que lleva a alinear los objetivos y recursos del área a los de la empresa, al mismo tiempo que las oportunidades y desafíos del contexto. La aplicación de este concepto en el diseño del área de Desarrollo de Negocios permitirá establecer una dirección clara y coherente, buscando maximizar las oportunidades para aportar al crecimiento sostenible de la empresa.

El concepto de Administración Estratégica involucra el análisis del contexto, formulación de la estrategia, implementación, evaluación y control. En ese aspecto, siguiendo a Wheelen & Hunger (2007), se ha procurado seguir los siguientes pasos:

- *Análisis del Entorno*, para comprender las tendencias del mercado, la competencia, las necesidades de los posibles clientes y los factores macroeconómicos que afectan al área comercial para identificar oportunidades y amenazas.
- *Identificación de Fortalezas y Debilidades* actuales y futuras, implicando la evaluación de: capacidades internas del área comercial, tales como recursos, habilidades y procesos. Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) facilita el camino hacia el aprovechamiento de ventajas competitivas y el abordaje de las debilidades.
- *Establecimiento de objetivos* para el área comercial, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- *Formulación de estrategias*: se ha pensado el área comercial en línea con los objetivos de la empresa, de modo tal de facilitar la continua identificación y aprovechamiento de oportunidades, según estrategias complementarias que incluyan: segmentación de mercado, desarrollo de nuevos productos o expansión geográfica, entre otras.
- *Implementación de las estrategias*: Una vez formuladas, es crucial implementarlas de manera efectiva. Esto implica asignar los recursos necesarios, establecer un plan de acción detallado y asegurar el compromiso y apoyo de los equipos comerciales.
- *Control y Evaluación*: Refiere al establecimiento de mecanismos de seguimiento y control, dados a conocer internamente, para medir el progreso del área comercial hacia el logro de sus objetivos. Según los pasos que se siguieron deberían realizarse ajustes cuando sea necesario para futuras mejoras.
- *Innovación y Adaptación*: En línea con una mirada integral del concepto de Administración Estratégica, se enfatiza en la importancia de la innovación y la capacidad de rápida adaptación a los cambios tecnológicos y enfoques para mantener su relevancia en el mercado.

Entre los objetivos de uno de los documentos de referencia citados al inicio del presente apartado (G. Ciampagna, 2021) se encuentra el de *“Formular los principales lineamientos estratégicos, y en ellos las políticas, valores y ejes organizacionales necesarios para la gestión”* y *“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.”*. Estos antecedentes integrales se tomaron de la misma empresa para avanzar en el diseño de mejoras de los procesos comerciales.

El análisis que se realiza en dicho antecedente ha sido considerado y utilizado como punto de partida para abordar lo anteriormente mencionado sobre la comprensión de las tendencias de mercado,

la competencia, las necesidades de los posibles clientes y los factores macroeconómicos que afectan al área comercial para identificar oportunidades y amenazas.

Asimismo, los lineamientos estratégicos propuestos por G. Ciampagna (2021) dan lugar a las mejoras de procesos que se proponen al interior de la organización, ya que aquellos definen políticas, bases organizativas de las operaciones y administración de la empresa.

### **Gestión de Procesos de Negocios (BPM)**

Ha sido considerado el concepto de Gestión de Procesos de Negocios (BPM) propuesto por Marlon Dumas y Marcello La Rosa en su publicación "Fundamentals of Business Process Management" (2013, Springer), la que presenta un ciclo evolutivo de BPM incorporando algunas etapas fundamentales en su aplicación:

- *Identificación de Procesos:* Se requiere obtener comprensión de los mismos, determinar qué procesos de negocio están asociados a estos desafíos y su ordenamiento dinámico según prioridades.
- *Exploración,* buscando conocer procesos actuales, y su representación de funcionamiento en modelos que reflejen la percepción que las personas tienen sobre cómo se desarrollan las tareas.
- *Análisis,* fase en la que se identifican y evalúan o cuantifican los problemas y oportunidades de mejora en los procesos existentes.
- *Reconfiguración* “modelando” el estado deseado del proceso, habiéndolo abordado la situación existente en la faz exploratoria. El objetivo aquí sería presentar una versión optimizada y mejorada del proceso.
- *Implementación.* Se estaría iniciando la fase necesaria de cambios en procedimientos laborales y en los sistemas informáticos.
- *Supervisión y Control,* lo que implica en la empresa procesos de retroalimentación, en especial a un continuo de fases de exploración, análisis y reconfiguración.

El aporte a los procesos comerciales de Ciampagna S.A desde Acosta Nicolas (2015), se incorpora desde la idea de que *“La clave para el éxito de muchas organizaciones está en una comprensión aguda de cómo trabajan sus procesos, ya que la efectividad de una organización solo es tan buena como la efectividad de sus procesos. Todos los departamentos tienen procesos que deben administrarse de manera efectiva para lograr una ventaja competitiva.”* (p.10).

Al interior de la empresa esta idea podría servir en parte como guía conceptual para continuamente identificar y diseñar-rediseñar procesos, coordinados con la estrategia empresarial. Esto hace eficientes todas las actividades involucradas en los procesos.

En el contexto del diseño del área comercial, la aplicación de BPM implica una gestión integral, desde su planificación hasta las acciones de fidelización postventa. Con su implementación se buscará identificar oportunidades para reducir costos (tiempos y dinero) y mejorar la calidad del servicio para acrecentar la satisfacción de los clientes existentes y los ratios de conversión de posibles clientes a clientes efectivos.

Con esta guía conceptual, a través del análisis de procesos se estudió el procedimiento comercial existente para identificar cuellos de botella y luego esquematizar una propuesta de un nuevo proceso comercial. Trabajando también con otros procedimientos del área vinculados a las estrategias a largo plazo y las operativas de corto plazo, como evaluación y control de las tareas diarias del área.

### **Clientes potenciales a clientes efectivos**

En una revisión conceptual se hizo hincapié en la diferenciación entre cliente efectivo frente a cliente potencial, ya que en el contexto de la empresa es fundamental diseñar procesos eficientes para abordar ambos tipos de clientes. Ello facilita la obtención de indicadores de control y evaluación de la ejecución de los procesos propuestos.

El cliente es la organización (pública o privada) o persona, que adquiere las soluciones de Ciampagna S.A. con el objetivo de satisfacer una necesidad, resolver un problema o fortalecer procesos de la organización. A partir de esto, se entiende como cliente efectivo a aquella organización o persona que ya ha realizado la compra del servicio de la empresa; mientras que cliente potencial es aquel que aún no ha realizado una compra, pero se considera un posible cliente en el futuro y tuvo algún contacto con la empresa.

Para este trabajo tanto los clientes potenciales como los clientes efectivos son de importancia en el diseño del área y sus procesos, ya que los primeros constituyen el cliente objetivo para usufructuar las nuevas oportunidad para el crecimiento y el desarrollo en el mercado nacional e internacional de Ciampagna S.A. debido a que son un punto importante para lograr obtener ganancias a futuro; y los segundos (potenciales) son aquellos con quienes se procurará aumentar las posibilidades de sustento y de sostenibilidad de la expansión de la empresa. Con todos ellos deben siempre materializarse procesos de fidelización y retención de clientes ya que de eso depende principalmente el equilibrio y sostenibilidad de la empresa.

Para la conversión de nuevos clientes debieran procurarse mejoras en los ratios de conversión de posibles clientes a clientes efectivos. Tal es ratos constituyen indicadores que miden el porcentaje de clientes efectivos (quienes efectivamente adquieren soluciones tecnológicas que brinda la empresa)

respecto de los potenciales. Para el cálculo de la tasa, se divide la cantidad de potenciales clientes por la cantidad de clientes efectivos, multiplicado por 100.<sup>1</sup>

Esta tasa de conversión, según Botin (2021) es fundamental para fijar los objetivos de un negocio y para implementar planes de acción encaminados a aumentar el ratio. Además, es importante tener en cuenta que la tasa de conversión puede variar según el sector y el tipo de negocio, por lo tanto, es necesario conocer cuál es la tasa de conversión habitual en el sector y a partir de qué cantidad de conversiones se alcanza el punto de equilibrio.

En relación a ello, los factores que afectan a la tasa de conversión de clientes en los procesos comerciales, habitualmente son: la propuesta de valor, la relevancia y claridad de la misma para el potencial cliente, la ansiedad, seguridad y urgencia del cliente potencial, las acciones de marketing y los procesos de desarrollos de negocio.

Estos factores, se pueden categorizar en: *factores de los clientes* (ansiedad, seguridad y urgencia) y *factores de la empresa* (propuesta de valor, su relevancia y claridad, acciones de marketing y los procesos de desarrollos de negocio). Los primeros son percepciones del posible cliente pero susceptibles al correcto desarrollo y trabajo que la empresa realice sobre ellos.

En ese sentido, la propuesta de valor es el factor principal para optimizar la tasa de conversión, ya que si los potenciales clientes determinan que los beneficios de las soluciones de la empresa, superan los costos, existen mayores posibilidades que adquieran los servicios. En consecuencia, la propuesta debe ser clara, fácil de comprender y relevante para los clientes potenciales objetivos.

---

<sup>1</sup> Tasa de conversión (%) = (Clientes potenciales ÷ Clientes efectivos) x 100

## Metodología

El marco conceptual anterior permite realizar la posterior descripción general del proceso y definir un desarrollo de las herramientas y metodologías utilizadas para la realización de este trabajo.

La estructura metodológica del trabajo se puede resumir según:

1. Análisis situacional con entrevista a responsables de área. FODA del área comercial.
2. Gestión de Procesos de Negocios (BPM).
  - a. Procesos existentes.
    - i. Mapeo de procesos comerciales. Su relación con el conocimiento del estado de procesos existentes; y coevaluación de problemas y oportunidades de mejora en los mismos.
  - b. Nuevos procesos.
    - i. Mapeo de la propuesta de nuevos procesos comerciales,
    - ii. Definición de recursos para su correcta implementación y objetivos para cada etapa.
3. Explicación global de actividades y tareas para la ejecución de cada etapa.
4. Sugerencia de mecanismos de control y evaluación para medir la implementación de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

A continuación se detalla el plan de acción ejecutado para el cumplimiento de cada objetivo específico, a fin de concluir en la concreción del objetivo general:

Para el cumplimiento del objetivo específico 1 se analizaron las características comerciales de la empresa en el contexto actual (previo al contexto-país 2024) para reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa, identificando los puntos críticos del proceso comercial actual de Ciampagna S.A.. Utilizando como base la referencia bibliográfica del trabajo anteriormente citado Administración Estratégica de Ciampagna S.A (2021). Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a seis (6) actores claves al interior de la empresa, con el objetivo de identificar percepciones, debilidades y fortalezas sobre los procesos comerciales actuales de la empresa. A continuación se exhibe el modelo de entrevista utilizado:

## Entrevista de percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.

### Percepción General de los Procesos Comerciales:

1. En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa?
2. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales de la empresa considera que son particularmente efectivos? (Puede marcar más de una opción)
  - Búsqueda de nuevos clientes.
  - Comunicación y marketing.
  - Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
  - Demostraciones y contactos con posibles clientes.
  - Presupuesto
  - Facturación.
  - Gestión de clientes existentes durante el servicio.
  - Renovación y fidelización de clientes.
  - Otro (por favor especificar):
3. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar? (Puede marcar más de una opción)
  - Búsqueda de nuevos clientes.
  - Comunicación y marketing.
  - Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
  - Demostraciones y contactos con posibles clientes.
  - Presupuesto
  - Facturación.
  - Gestión de clientes existentes durante el servicio.
  - Renovación y fidelización de clientes.
  - Otro (por favor especificar):

### Innovación en los Procesos Comerciales:

4. ¿La empresa ha adoptado tecnologías o herramientas digitales para mejorar sus procesos comerciales? (Por ejemplo, CRM, automatización de marketing de avisos internos, etc.) (Sí, No)
  - 4.1. Si respondió "Sí" en la pregunta 4, ¿cómo ha impactado la adopción de tecnologías en la eficiencia de los procesos comerciales?
  - 4.2. Si respondió "No" en la pregunta 4, ¿considera que deberían adoptarse?

### Colaboración y Comunicación:

5. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los equipos de ventas y marketing en la empresa en una escala

del 1 al 10? (1 siendo muy deficiente y 10 siendo excelente)

6. ¿Se llevan a cabo reuniones regulares para revisar y mejorar los procesos comerciales en la empresa? (Sí, No)

Dirección unipersonal de la Empresa:

7. ¿Considera que la toma de decisiones relacionadas con los nuevos negocios y los procesos comerciales depende de una única persona, como el director? (Sí, No)
- 7.1. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿Cómo percibe la eficacia de esta estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales y nuevos negocios?
8. ¿Considera que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa? ¿Por qué?
9. ¿La empresa ha considerado la implementación de un área comercial específica con procesos definidos y estructurados? (Sí, No).
- 9.1. Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué obstáculos o desafíos ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos?

Solo para el director de la empresa:

10. La empresa tiene una misión que define su propósito y metas estratégicas a largo plazo ¿Cómo describiría la alineación de las actividades comerciales de la empresa con su declaración de misión y sus objetivos estratégicos?
11. ¿Qué oportunidades o amenazas identificadas han influido en los procesos comerciales de la empresa?
12. ¿La empresa ha implementado estrategias específicas para aprovechar sus fortalezas y oportunidades o para abordar sus debilidades y amenazas? (Sí, No)
- 12.1. Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿cuáles?
13. ¿Cómo ha impactado la implementación de estrategias en la gestión de los procesos comerciales de la empresa?

Comentarios Adicionales:

14. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre los procesos comerciales de la empresa que le gustaría compartir?

Fuente: Elaboración propia tomando de referencia a Wheelen, L., & Hunger, J. D. (2017). Administración Estratégica y Política de Negocios: Conceptos y Casos. Pearson.

A la vez, para el cumplimiento de este objetivo se realizó un análisis FODA vinculado a los procesos comerciales a fin de evaluar las capacidades de la empresa, en cuanto a recursos, habilidades y procesos existentes, para el aprovechamiento de ventajas y abordaje de debilidades.

Para la formulación y mapeo de procesos comerciales (objetivo específico 2), se trabajó en un diagrama del proceso comercial actual, contemplando etapas, flujos y tiempos teóricos involucrados; a partir de lo cual se identificaron y evaluaron internamente problemas, oportunidades de mejoras y posibles oportunidades de mejoras en las diferentes etapas.

Luego, para finalizar con la concreción de este objetivo, se trabajó con el diseño de los nuevos procesos. Utilizando también el mapeo de procesos, se identificaron las mejoras en las etapas comercial, nuevas etapas, como así también los objetivos vinculados a cada una de ellas. Estos objetivos deberán tener la característica de ser claros, medibles y alcanzables para el área comercial, alineados con los objetivos estratégicos de la empresa

En tanto para el cumplimiento del objetivo específico 3 (Diseñar la estructura, recursos y vinculaciones del área comercial de la empresa dentro de la estrategia comercial de la empresa para la ejecución de los procesos anteriormente formulados) se propone definir un plan de acción para cada etapa, contemplando qué es necesario para ejecutar los procesos en cuanto a recursos, tiempos, herramientas de seguimiento, actividades, tareas, roles y vinculaciones entre áreas transversales y verticales de la empresa.

Para la consecución del último objetivo específico 4 (Determinar los indicadores de control y evaluación del desempeño de los procesos), se definieron indicadores de control para cada una de las etapas, como también se discutieron al interior de la empresa algunas herramientas de seguimiento, propuestas para el cumplimiento del objetivo anterior. Lo que posibilita el desarrollo de tableros de control con los indicadores definidos para cada etapa.

En las entrevistas semiestructuradas (con actores ya entrevistados para el cumplimiento del objetivo específico 1) se obtuvo una aproximación de la percepción de los entrevistados acerca de la factibilidad de ejecución de los nuevos procesos comerciales, viabilidad en cuanto a los recursos entre otras cuestiones vinculadas a su respectiva consideración respecto a la viabilidad de instrumentación de la propuesta de mejora.

## **Resultados**

### **Análisis situacional.**

#### **Historia, contexto externo e interno de la empresa y de su área comercial.**

Ciampagna & Asociados S.A. es una empresa radicada en Córdoba, provincia homónima, Argentina, dedicada a brindar soluciones basadas en Sistemas de Información Geográficas (SIG) a organizaciones públicas y privadas. La empresa fue fundada en el año 1989 por el Ing. Agrimensor José María Ciampagna quien, con la colaboración de otros tres especialistas, se propusieron el objetivo de desarrollar SIG que aporten a organizaciones públicas en la planificación, análisis y gestión de los aspectos territoriales. Se comenzó el desarrollo informático de aplicaciones basadas en tecnología SIG, creando el primer software SIG en América Latina<sup>2</sup> (Ciampagna, 2020) del que se tiene conocimiento o registro en esta temática, y aplicado a la gestión de gobiernos locales.

En 1995, la empresa comenzó a representar a las firmas estadounidense Esri, Erdas (actualmente Leica Geosystems) y Space Imaging (actualmente Maxar) como distribuidor exclusivo para la Provincia de Córdoba, a través de su único distribuidor oficial y exclusivo para el territorio de Argentina y Uruguay Aeroterra SA. En línea con alianzas estratégicas, a partir de 2002 la empresa se convirtió en Trimble Business Partner para el área conocida como Mapping y GIS (Sistemas de Información Geográfica y Cartografía) por dicha multinacional líder en el rubro, que también vende señales de Corrección en tiempo real de Sistemas de Posicionamiento Global (GPS) de su empresa Omnistar.

En el año 2001 se incorpora a la estructura de la empresa Guillermo José Ciampagna, hijo del fundador, quien como Ingeniero Agrónomo comienza a diversificar el perfil de clientes de la empresa, avanzando en el desarrollo de soluciones y negocios vinculados a la producción agrícola. A raíz de ello, la empresa comienza a crecer en vinculación a esta unidad de negocio (Agricultura Digital), asumiendo inversiones y riesgos para apostar a brindar servicios y productos a un área productiva del país creciente en dicho momento. Aun así, no se renunció a las propuestas de valor iniciales de la empresa que era brindar herramientas de planificación, análisis y gestión de los aspectos territoriales de organizaciones públicas.

---

<sup>2</sup> Su nombre fue MicroGIS, con el cual fue posible implementar tecnologías SIG en las organizaciones, acompañándolas con servicios de capacitación, asesoría y consultoría para su uso. En ese momento, los principales clientes eran cooperativas de servicios públicos o pequeños municipios, como Monte Cristo, Malvinas Argentinas y Río Primero en la Provincia de Córdoba. (Ciampagna, 2021, p.72)

Desde entonces diferentes empresas agrícolas, nacionales y multinacionales adquieren servicios y productos de Ciampagna SA, permitiendo un crecimiento exponencial de esta nueva unidad de negocios. Un caso de éxito se da en el año 2014 dónde según Guillermo José Ciampagna (2021):

*“...una reconocida multinacional agrícola firmó, a través de Ciampagna SA, el primer Contrato de Licencia de Esri a nivel corporativo; un contrato de tres años que le permite obtener licencias ilimitadas de productos Esri a todos los miembros dentro de Argentina. En septiembre de ese mismo año, Ciampagna SA comercializó 500 licencias para el uso del producto ArcGIS Online, siendo nombrada por Esri como ArcGIS Online Specialty (Especialista en el desarrollo de la herramienta WebGIS ArcGIS Online, producto insignia actual de la plataforma ArcGIS de Esri) quinto a nivel mundial y primero fuera de Estados Unidos, siendo el mayor número de usuarios comercializados juntos en ese momento.”*

Al desarrollar negocios con empresas multinacionales, Ciampagna SA comenzó a operar fuera de Argentina, avanzando específicamente en la comercialización de licencias u otros productos y servicios de SIG a empresas con sedes en Latinoamérica.

En paralelo al desarrollo de la unidad de negocio vinculada a la producción agrícola, desde el año 2016 se comenzó a brindar servicios y productos para abordar una variable que comenzaba a ser demandada por todas las industrias y en todo el mundo: la sustentabilidad.

En ese marco, con base en los SIG, la empresa empieza a brindar servicios de certificación de producción de cultivos agrícolas bajo normas internacionales tales como 2BSvs, EPA, RTRS. Estos servicios orientados a satisfacer una necesidad creciente dieron lugar en el año 2019 a una decisión estratégica de la dirección de la empresa de generar una unidad de negocios específica: Soluciones de la Tierra.

Además, desde el año 2015 se apostó, en términos de funcionamiento interno, a desarrollar nuevamente los servicios de las empresas vinculadas a organizaciones públicas. Es así que también en el año 2019 se tomó la decisión de formalizar un área que venía funcionando exclusivamente por tradición empresarial. Esta nueva área denominada Inteligencia Territorial, en los años posteriores tuvo un crecimiento acelerado en términos de cantidad clientes: municipios, organismos provinciales, nacionales o empresas de servicios públicos - 5 en el año 2015 a 20 clientes en el año 2022 - como también un importante aumento de recursos humanos específicos del área: de 2 personas en el año 2019 a 12 en el año 2022.

## **Acerca de áreas de negocios de la empresa.**

Para una mejor comprensión de la propuesta de valor de la empresa, a continuación se describen productos y servicios que se comercializan en las tres unidades de negocio (Inteligencia Territorial, Soluciones de la Tierra y Agricultura Digital). Se describen divididos por tipología (Servicios y Productos) y en cada tipología, se encuentran primeros los de mayor participación en la facturación de los últimos años:

- **Productos.**

- Software Esri.

- Software de Sistemas de Información Geográfica ArcGIS, desarrollado por la empresa norteamericana Esri, “...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.”(G. Ciampagna, 2021, p.39).

ArcGIS es una plataforma integral de software de geolocalización y cartografía que permite crear mapas y aplicaciones interactivas y personalizados con capas de datos geoespaciales; ofrece herramientas avanzadas para realizar análisis espaciales, como análisis de redes, geoprocésamiento, geocodificaciones; visualizar datos complejos en mapas, gráficos y paneles de control; integrar datos de distintas fuentes; y facilita la colaboración en tiempo real en proyectos con información territorial.

Los principales productos son:

- ArcGIS Pro: Una aplicación de escritorio con herramientas de cartografía y análisis espacial y cartografía para profesionales.
- ArcGIS Online: Una plataforma en la nube que permite el acceso, uso y colaboración en proyectos con información territorial. Permite la configuración de aplicaciones para computadora de escritorio y equipos móviles.
- ArcGIS Enterprise: Permite a las organizaciones implementar ArcGIS en servidores propios.

Cabe destacar que todas estas herramientas son utilizadas en una amplia gama de industrias para tomar decisiones informadas basadas

en datos espaciales y que son escalables y pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada organización.

Se comercializan los productos de Esri a través de Aeroterra S.A, única empresa distribuidora oficial para toda la Argentina. Ciampagna dispone de una comisión de comercialización sobre los productos del 20% según el precio establecido por Aeroterra S.A

- Imágenes satelitales
  - A través de Maxar Technologies, empresa de tecnología también de Estados Unidos, se comercializan imágenes satelitales de alta resolución. La comisión de venta de Ciampagna SA para estos productos es del 15% y no es un producto que represente grandes volúmenes de comercialización por parte de la empresa.
- Equipamiento Trimble y EOS
  - Ciampagna también es partner de esta empresa de Estados Unidos, por la que históricamente ha comercializado computadoras de mano con equipos de posicionamiento global (GPS) o GNSS. Tal como describe G. Ciampagna (2021), la empresa no importa directamente los productos, lo realiza a través de Runco SA, y con una comisión por venta del 10%. En los últimos años no se ha comercializado ningún equipo.
- **Servicios.**
  - .Producción de datos geográficos.
    - Siguiendo a G. Ciampagna (2021), la empresa produce principalmente tres tipos de producción de datos:
      - La captura de información geográfica, que refiere a la identificación del área sembrada de cultivos agrícolas, detección de pivots de riego y de silos bolsa, identificación de mejoras, de edificaciones, digitalización de catastros y planes de ordenamiento territorial, entre otros.
      - Por otro lado, se brinda el servicio de análisis de datos geográficos que se vinculan con el análisis de imágenes satelitales, geomarketing, geocodificación, estudios de rutas óptimas y construcción de redes, etc.

- Implementación de proyectos SIG.
  - Para diversas organizaciones, privadas y públicas, se diseñan y ejecutan proyectos de consultoría sobre SIG. Incluye el diagnóstico del estado de estas tecnologías en la organización; la planificación del proyecto; la implementación con especialistas que plantean flujos de trabajos con herramientas innovadoras; y el control y soporte por parte de un equipo interdisciplinario para lograr la transformación digital de las organizaciones.
- Capacitación.
  - Ciampagna S.A ofrece cursos de Sistemas de Información Geográfica sobre la plataforma ArcGIS para organizaciones. Las mismas pueden estar incluidas en la implementación de proyecto SIG para el personal de estas organizaciones, o bien, se comercializan capacitaciones específicas para organizaciones que dispongan de la plataforma ArcGIS.
- Soporte técnico.
  - Tanto para las organizaciones con las que se trabaja en la implementación de proyecto SIG, como en organizaciones que disponen proyectos por su parte a través de la plataforma ArcGIS, se da soporte sobre el uso y configuración de las herramientas de la plataforma.
- Desarrollo de software y aplicaciones.
  - La empresa configura aplicaciones web y móviles de la plataforma ArcGIS para requerimientos concretos de los clientes, como también se realizan desarrollos complejos para interrelacionar bases de datos existentes en las organizaciones con herramientas SIG.
- Portales y páginas web.
  - A través de la herramienta Hub o Site de la plataforma ArcGIS se diseñan e implementan sitios web dinámicos impactantes e innovadores que incluyen mapas, tableros interactivos, formularios, galerías y demás recursos audiovisuales. Creación y optimización de

portales de información que conecten a las organizaciones con sus públicos (internos o abiertos).

### **Resultados de entrevistas de percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.**

La presente sección aborda los resultados obtenidos a través de entrevistas realizadas con el objetivo de explorar la percepción de los procesos comerciales actuales por parte de determinados actores internos, quienes al tener diversos roles proporcionan en conjunto una perspectiva integral sobre los procesos comerciales. Las entrevistas se llevaron a cabo de forma individual, garantizando la confidencialidad de datos e informaciones; a cuyo efecto en el Anexo 1 se presentan identificando cada una con un número que sólo indica el orden de realización de las entrevistas.

A continuación se presenta una breve descripción de los principales resultados, destacando más adelante algunas respuestas de los entrevistados:

- La totalidad de los encuestados considera como aspecto a mejorar es la búsqueda de nuevos clientes. Etapa del proceso comercial existente no contemplada.
- 6,1 es el promedio de satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa (en una escala del 1 al 10).
- El 100% de los entrevistados considera que los procesos comerciales dependen del director de la empresa.
- Todos los entrevistados proponen como aspecto a mejorar la búsqueda de nuevos clientes, etapa no contemplada en el proceso comercial existente.
- Cinco de seis entrevistados proponen que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa.
- Gran parte de los entrevistados proponen que los procesos necesitan de estructuras para entender la ubicación dentro del mapa empresarial (las personas, los recursos, los objetivos, la misión y visión, las necesidades y requerimientos, etc).
- Se menciona la dificultad de dimensionar correctamente los proyectos a encarar y por tanto a cotizar; en tanto tareas, plazos y dedicación del equipo.

	Gerente de Comunicaciones	Gerente de Inteligencia Geográfica	Gerente de Agricultura Digital	Gerente de Soluciones para la Tierra	Gerente General	Director	
1	En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa?	8	5	8	5	6	
2	¿Qué aspectos de los procesos comerciales de la empresa considera que son particularmente efectivos?	- Gestión de clientes que se acercan a la empresa. - Renovación y fidelización de clientes.	- Gestión de clientes que se acercan a la empresa. - Demostraciones y contactos con posibles clientes. - Gestión de clientes existentes durante el servicio. - Renovación y fidelización de clientes.	- Comunicación y marketing. - Gestión de clientes que se acercan a la empresa. - Demostraciones y contactos con posibles clientes. - Gestión de clientes existentes durante el servicio. - Renovación y fidelización de clientes.	- Demostraciones y contactos con posibles clientes. - Renovación y fidelización de clientes.	- Gestión de clientes que se acercan a la empresa. - Demostraciones y contactos con posibles clientes. - Facturación. - Gestión de clientes existentes durante el servicio.	- Comunicación y marketing. - Gestión de clientes que se acercan a la empresa. - Demostraciones y contactos con posibles clientes.
3	¿Qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar?	- Búsqueda de nuevos clientes. - Presupuesto. - Gestión de clientes existentes durante el servicio.	- Búsqueda de nuevos clientes.	- Búsqueda de nuevos clientes. - Comunicación y marketing. - Gestión de clientes que se acercan a la empresa. - Demostraciones y contactos con posibles clientes. - Presupuesto.	- Búsqueda de nuevos clientes. - Comunicación y marketing.	- Búsqueda de nuevos clientes. - Presupuesto. - Renovación y fidelización de clientes.	- Búsqueda de nuevos clientes. - Comunicación y marketing. - Gestión de clientes que se acercan a la empresa. - Demostraciones y contactos con posibles clientes. - Facturación. - Gestión de clientes existentes durante el servicio. - Renovación y fidelización de clientes.
4	¿La empresa ha adoptado tecnologías o herramientas digitales para mejorar sus procesos comerciales? (Por ejemplo, CRM, automatización de marketing de avisos internos, etc.)	Sí	No	Sí	Sí	No	
4.1	Si respondió "Sí" en la pregunta 4, ¿cómo ha impactado la adopción de tecnologías en la eficiencia de los procesos comerciales?			De manera positiva, acortando tiempos entre solicitudes y ejecuciones. Satisfaciendo necesidades de los clientes e internos.	Neutra		
4.2	Si respondió "No" en la pregunta 4, ¿considera que deberían adoptarse?		No			Sí	
5	¿Cómo calificaría la colaboración entre los equipos de ventas y marketing en la empresa en una escala del 1 al 10?	8	8	7	8	8	
6	¿Se llevan a cabo reuniones regulares para revisar y mejorar los procesos comerciales en la empresa?	Sí		Sí	No	No sé	
7	¿Considera que la toma de decisiones relacionadas con los nuevos negocios y los procesos comerciales depende de una única persona, como el director?	Sí	Sí	No	No	Sí	
7.1	Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿cómo percibe la eficacia de esta estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales y nuevos negocios?				En este tamaño de empresa todavía es sostenible, si se busca un crecimiento de la organización este aspecto no puede seguir siendo unipersonal.		
8	¿Considera que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa? ¿Por qué?	Sí	Sí	Sí	Sí	No sé	
9	¿La empresa ha considerado la implementación de un área comercial específica con procesos definidos y estructurados?	Sí	Sí	Sí	Sí	No	
9.1	Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué obstáculos o desafíos ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos?			Creo que son más desafíos, donde se está cambiando las maneras de hacer las cosas, formas de llevar adelante los procesos comerciales que ayudan a ser más eficiente la llegada al cliente actual, nuevo y/o prospecto.	No sé		

Figura 1. Resultados de las entrevistas de percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa. Fuente: elaboración propia.

#### Algunas citas relevantes:

- En cuanto a los procesos comerciales: *“Considero que podría mejorar, hay muchas cotizaciones que se pierden o no se les da seguimiento, hay tareas que se realizan de forma gratuita porque no se hacen cotizaciones o quizás como forma de afianzar la relación con los clientes. También considero que deberíamos ser más agresivos a la hora de salir a buscar clientes.”*
- Respecto a los obstáculos o desafíos que ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos: *“Creo que son más desafíos, donde se está cambiando las maneras de hacer las cosas, formas de llevar adelante los procesos comerciales que ayudan a ser más eficiente la llegada al cliente actual, nuevo y/o prospecto.”*
- *“Principalmente, escapar de la estructura unipersonal en lo que refiere a los procesos comerciales de la empresa. Sin duda es el mayor desafío al que nos enfrentamos y queda mucho por seguir hacia adelante para conseguir los objetivos arriba mencionados. Otro asociado, es definir una política de precios que se ajuste a nuestros productos y servicios, al haber sido una estructura unipersonal era “simple” gestionar valores monetarios personalizados; en una situación comercial aumentando*

*hacia lo “masivo” se torna muy complejo justificar decisiones para definir estándares de presupuestación (uso las comillas porque no se busca necesariamente lo masivo sino ir por más en una estandarización de productos sí, pero no absoluta, con cierto grado de personalización).”*

- *Acerca de la eficacia de la estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales: “En este tamaño de empresa todavía es sostenible, si se busca un crecimiento de la organización este aspecto no puede seguir siendo unipersonal.”*
- *Sobre si la estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa: “En lo personal, considero que la definición y estandarización de procesos colabora en la resolución de situaciones que tienden a repetirse. En esos casos tener procesos estandarizados haría que los tiempos sean menores, que la seguridad a la hora de tomar decisiones sea mayor y que no tenga que pensarse los pasos a seguir para cada una de las situaciones. Además podría colaborar en transparencia y coherencia de trato, decisiones y propuestas a clientes de diferentes áreas, territorios y dimensiones.”*
- *En cuanto a qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar: “búsqueda de nuevos clientes, comunicación y marketing, gestión de clientes que se acercan a la empresa, demostraciones y contactos con posibles clientes, presupuesto, facturación, gestión de clientes existentes durante el servicio, renovación y fidelización de clientes y segmentación e inteligencia comercial.”*

A partir del análisis de las entrevistas realizadas, se observa una que la empresa se encuentra en una instancia de potenciación organizativa de su dinámica de comercialización y, asociado a ello, ante una oportunidad de rediseño de unidades y procesos asociados a la misma.

## **Análisis FODA**

Para continuar el análisis situacional de la empresa se trabajó con el método propuesto por Wheelen y Hunger (2007) del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que facilitar la sistematización y observación de características vinculadas al ambiente interno y externo de la empresa. Para este trabajo, se analizaron exclusivamente aspectos y características vinculadas al proceso comercial.

Respecto al ambiente interno de la empresa, se consideraron Fortalezas y Debilidades de la empresa (Figura 2 y 3). En el caso de las primeras, son aspectos positivos en los que la empresa se destaca y que están bajo control; en cambio, las debilidades son características de la empresa, que aún estando bajo control, pueden generar inconvenientes al momento de cumplir objetivos o bien generan desventajas frente a la competencia.

En cuanto a factores externos (Figura 4 y 5), se analizaron Oportunidades (características del entorno que desde la empresa no se pueden controlar, pero sí es posible planificar estrategias para aprovecharlas) y Amenazas (factores que suponen riesgos para la empresa, que al ser externos tampoco se pueden controlar, pero sí es posible generar estrategias para poder disminuir dicho riesgo).

## FORTALEZAS



Figura 2. FODA: Fortalezas. Fuente: Elaboración propia.

- Diversidad de rubro en donde la empresa brinda sus servicios.
  - Tal como se describió en apartados anteriores, la empresa brinda servicios basados en Sistemas de Información Geográfica a empresas agropecuarias, nacionales y multinacionales; organismos públicos de distintos niveles gubernamentales; empresas de servicios públicos; y otras empresas privadas de distintos rubros. Esta característica permite tener mayor elasticidad al momento de que algunos de estos rubros o tipos de clientes se vean afectados en sus finanzas y por consiguiente no adquirir más los servicios de Ciampagna.
  
- Comunicación interna.
  - La comunicación interna de la empresa se desarrolla de manera sencilla y eficiente. Esta es una característica promovida desde la Dirección a partir de una estructura organizacional horizontal en donde, además de que gerentes y responsables de las áreas reportan directamente al Director, cada miembro de la empresa tiene acceso a éste y no se estructura a la empresa con una organización vertical en donde la comunicación debe respetar roles y cargos. Además esta característica es promovida por la gerencia de comunicación, desde donde se promueve la cercanía, y comunicación entre los colaboradores, independientemente de los roles y áreas a los que estos pertenezcan.
  
- Decisión de crecimiento y expansión.
  - Existe una determinación del director de la empresa de continuar con el crecimiento y expansión de la empresa.  

Con el crecimiento se hace referencia a aumentar los ingresos de la empresa, incrementando las ventas a los clientes existentes; a la optimización de los procesos internos de la empresa para hacer más eficiente la utilización de los recursos, aumentando la capacidad de brindar servicios; y adquiriendo nuevos clientes dentro del mercado existente.

En cuanto a la expansión de la empresa, implica: el aumento del alcance geográfico, la exploración en nuevos mercados, principalmente en Latinoamérica; y la diversificación a nuevos rubros, que implica innovación en los servicios prestados.

- Capacidad de generar sistemas de información a medida.
  - Actualmente la empresa dispone de recursos tecnológicos (hardware y software) y recursos humanos con capacidades para realizar herramientas de información internas que se adapten a las necesidades, características y procesos de la empresa, incorporando funcionalidades. Disponer de esta capacidad permite contar con la flexibilidad para evaluar y modificar estas herramientas cuando sea necesario ajustarlas para garantizar su eficiencia, permite simplificar tareas y automatizar procesos. A la vez, permite reducir la inversión de dinero en la adquisición de sistemas de información.
  
- Baja rotación de clientes.
  - La fortaleza de la empresa identificada en esta variable se puede traducir en cierta previsibilidad y estabilidad de los ingresos de la empresa, ya que supone un flujo de ingresos constantes lo largo del tiempo, permitiendo esto una mejor gestión financiera a la empresa a lo largo del tiempo ya que se reduce los cambios en los ingresos.  
A la vez, la baja rotación de clientes implica que los clientes continúan adquiriendo los servicios de Ciampagna S.A por varios periodos, por lo que esto posibilita la venta de nuevos servicios, aumentando así los ingresos sin tener que incurrir en los costos y menores márgenes que puede implicaría un nuevo cliente.  
Por otro lado, la baja rotación de clientes permite a la empresa sostener y promover la fidelidad de los clientes, manteniendo a los mismos satisfechos desde los servicios brindados; sucediendo incluso casos en que aquellos referencian positivamente a la empresa.
  
- Baja rotación de empleados y equipos interdisciplinarios.
  - Se destaca esta fortaleza de la empresa, no particulatembre porque la baja rotación de empleados permita a la empresa retener, acumular conocimiento y experiencia en los colaboradores, ahorrar recursos y fomentar el desarrollo de la cultura organizacional; sino porque esta característica, sumada a los equipos interdisciplinarios que dispone, permiten una gran diversidad de habilidades y enfoques para abordar desafíos de distintos rubros y temáticas para generar soluciones innovadoras; así como también permiten ajustarse más rápidamente a necesidades cambiantes del mercado, algo propio del rubro tecnológico.

- Empresa sostenible con más de 30 años en el mercado.
  - Desde su creación en 1989 hasta la actualidad la empresa muestra un paulatino crecimiento, constante y sostenible en el tiempo. Ello conlleva una fortaleza que sirve para mantener una ventaja competitiva y sostenible en el mercado, debido a que se ha conseguido tener: experiencia y conocimiento del mercado que permite comprender las necesidades, expectativas y tendencias del mercado; base de clientes sólidas que se fue construyendo durante las más de tres décadas y que proporciona una fuente estable de ingresos recurrentes, lo que puede contribuir a la estabilidad financiera de la empresa; barreras de entrada, que permite generar clientes sin tener que incurrir a reducir precios por competencias y desarrollar relaciones sólidas con los mismos; recursos y capacidades desarrolladas a través de experiencias, colaboradores altamente capacitados y relaciones sólidas con el principal proveedor (Aeroterra S.A) que le permiten brindar soluciones de alta calidad; reputación que atrae a nuevos potenciales clientes y fortalece, brindando seguridad, la relación a clientes existentes; y por último esta fortaleza se resume en potencial de diversificación a nuevos rubros de mercado o expandirse geográficamente.

## DEBILIDADES



Figura 3. FODA: Debilidades. Fuente: Elaboración propia.

- Falta de indicadores para la gestión comercial.
  - Ciampagna actualmente no dispone de indicadores (explicitados) de gestión que proporcionen una visión objetiva de cómo se están logrando los objetivos comerciales. Estos ayudarían a medir, analizar, planificar y tomar decisiones comerciales que se adapten al contexto. Según Kaplan y Norton (1992), "lo que no se mide no se puede gestionar", por ello, tener indicadores facilita medir el rendimiento de la empresa en diferentes aspectos de su actividad comercial (como ventas, marketing, satisfacción del cliente, entre otros) y la identificación de oportunidades de mejora y optimización de procesos.

- Metas comerciales.
  - Actualmente la empresa dispone del objetivo general de la dirección de la empresa de avanzar en un crecimiento en el mercado local y expansión de la empresa en Latinoamérica en distintos rubros, pero no dispone de metas estratégicas con posibilidad de medir su estado. En ese sentido y siguiendo a Hunger y Wheelen (2007), la definición de metas que guíen hacia el objetivo general, es fundamental para poder medir el rendimiento y evaluar si la empresa está progresando hacia sus objetivos; motivar y guiar al equipo ya que puede brindar un propósito común e inspirar un mayor compromiso y esfuerzo en la búsqueda de resultados comerciales; como también puede ayudar a la asignación eficiente de los recursos.
  
- Marcada dependencia de la dirección unipersonal de la empresa para el desarrollo de nuevos negocios y toma de decisiones comerciales.
  - Tal como se mencionó en la introducción de este trabajo, actualmente las decisiones y actividades comerciales (definición de precios, reuniones con posibles clientes, presupuestos, reuniones para renovación de servicios y productos, entre otros) dependen casi exclusivamente de la dirección unipersonal de la empresa.  
Puede que ello constituya una debilidad, asociada a:
    - Sobrecarga de trabajo en la misma Dirección. Gestionar de manera unipersonal todas las actividades de una empresa que pretende crecer y expandirse, puede experimentar una carga de trabajo abrumadora. Esto puede dar lugar a una disminución en la eficiencia en la toma de decisiones (en cuanto al tiempo dedicado a cada cliente o posible cliente) aspectos críticos resaltados en la gestión de procesos de negocios.
    - Falta de diversidad de pensamiento. Según Hunger y Wheelen (2007), cuando todas las decisiones se concentran en una sola persona, se limita la diversidad de pensamiento, lo que puede llevar a decisiones influenciadas por los sesgos personales y las preferencias de una persona.
    - Riesgo de retención de talentos. Suele ocurrir que determinados perfiles profesionales pueden preferir trabajar en entornos donde se les permita participación en la toma de decisiones.

- Imposibilidad de ausencia. La ausencia del director de la empresa puede muchas veces implicar demoras y hasta la detención de algunas actividades comerciales de la empresa.
- Estrategia comercial y de marketing pasiva.
  - Ello es tomado como una debilidad ya que esta estrategia puede incurrir en pérdida de oportunidades de capitalizar nuevas oportunidades de mercado, dificultades para diferenciarse frente a otras empresas que presten servicios similares, dificultad en el crecimiento y expansión, ya que los nuevos clientes llegarían solamente por recomendaciones de clientes ya existentes.
- Falta de seguimiento de los servicios entregados.
  - La falta de control y seguimiento de los servicios entregados en la empresa se consideran una debilidad ya que puede impactar negativamente en la satisfacción del cliente y en la renovación de los servicios y productos. Como plantean Hunger y Wheelen (2007), la satisfacción del cliente es crucial para retener clientes existentes y atraer nuevos, por lo que la falta de seguimiento puede llevar a no resolver inconvenientes durante el servicio generar la insatisfacción de clientes que puede afectar a la pérdida y a la no recomendación por parte de dicho cliente, algo clave en la estrategia comercial pasiva de Ciampagna.  
Desde otra perspectiva esta cuestión puede dificultar la identificación de cuellos de botellas e inconvenientes durante los procesos de prestación de servicios. Dumas y La Rosa (2018) subrayan que la falta de control puede resultar en procesos ineficaces y costosos.
- No se realiza investigación de mercado.
  - Esto se plantea como debilidad ya que según Kotler y Armstrong (2017) la investigación de mercado permite a las empresas identificar oportunidades emergentes y amenazas potenciales en el mercado para adaptar sus estrategias y productos para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos. A la vez, para una empresa con el objetivo de crecimiento en el mercado local y expansión de la empresa en latinoamérica en distintos rubros, es fundamental comprender las necesidades y preferencias de los posibles clientes para adaptar los servicios y productos para luego ofrecerlos activamente.

- No existe un área comercial, ni procesos comerciales establecidos.
  - Un área comercial es clave para hacer más eficiente los negocios de la empresa. Tal como estipulan Hunger y Wheelen (2007), es importante establecer una función de ventas efectiva para lograr resultados financieros sólidos. Esto implica un seguimiento de la gestión de las relaciones con los clientes y posibles clientes por parte de un equipo, lo que conduce a relaciones más sólidas y eficientes.

Vinculado a esto, la definición de procesos comerciales, ayuda a reducir los tiempos de respuesta en las etapas comerciales y a garantizar una ejecución eficaz de los procesos. Estos procesos deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios en el mercado. En ese sentido, Dumas y La Rosa (2018) plantean la flexibilidad en la gestión de procesos para que las empresas puedan responder eficazmente a las dinámicas cambiantes del mercado. Esto es esencial para continuar con la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.
- No se posee sistema de información para la gestión comercial de registro y seguimiento de presupuestos, facturación y vencimientos.
  - Esta cuestión puede devenir en una debilidad en tanto actores de la empresa tengan dificultades para la implementación de sistemas de información completos para la gestión comerciales de las referidas variables. Ello es fundamental para la eficiencia comercial y la toma de decisiones basada en datos. Al respecto Hunger y Wheelen (2007) señalan que la implementación de sistemas de información agilizan los procesos comerciales, por lo que colabora en que los presupuestos, las facturas y los vencimientos se gestionen de manera eficiente, ahorrando tiempo y recursos.

## OPORTUNIDADES

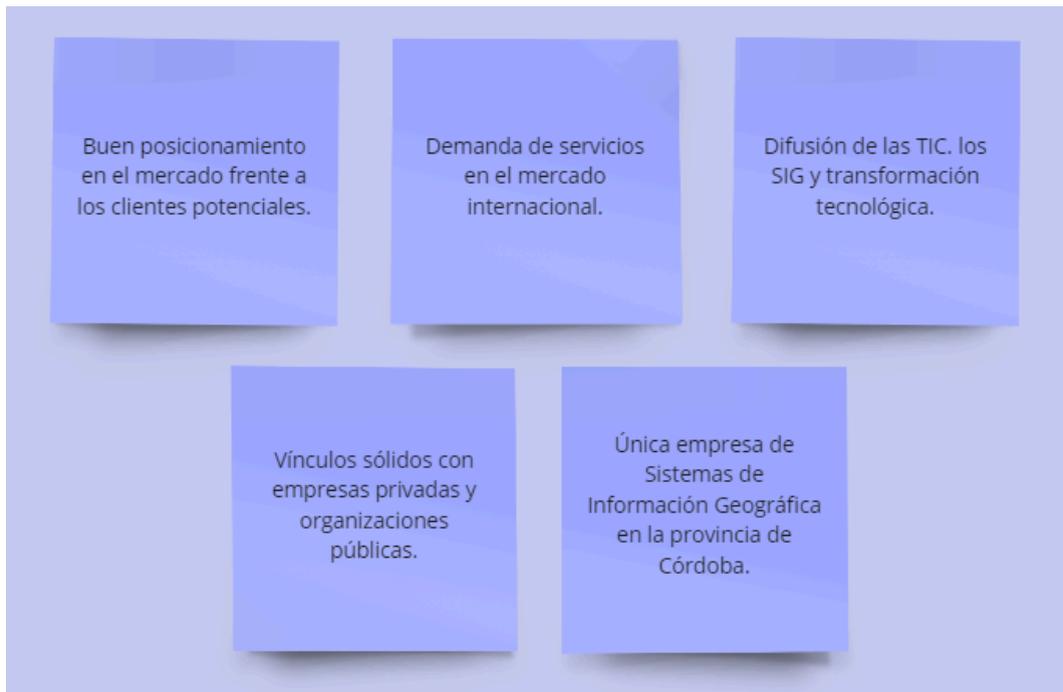


Figura 4. FODA: Oportunidades. Fuente: Elaboración propia.

- Buen posicionamiento en el mercado frente a los clientes potenciales.
  - Como se viene sosteniendo, Ciampagna S.A tiene una base de clientes sólida que se fue construyendo durante algo más de tres décadas, y una buena reputación que atrae a nuevos clientes y fortalece los vínculos con clientes existentes. Esto es una oportunidad estratégica ya que implica la atracción de clientes, diferenciación frente a competencia, fidelización de clientes, capacidad para tener márgenes de maniobra con las definiciones de precios y oportunidad para la expansión a nuevos mercados, mostrando la solidez en el mercado actual.
- Difusión de las TIC, los SIG y transformación tecnológica.
  - En los últimos años la digitalización y la transformación digital se ha convertido en una prioridad creciente para empresas y organizaciones públicas. Estas dependen cada vez más de la tecnología para sus operaciones o demandan comenzar a incluir tecnologías en sus procesos. En ese sentido, hay una creciente necesidad de servicios relacionados con TIC y por consiguiente con una rama de las TIC, que tienen que ver con los Sistemas de Información Geográfica, que al igual que otras tecnológicas, está siendo cada vez más demandado para colaborar en la transformación digital que incluye no

solamente análisis geográficos, si no también implementaciones de soluciones, herramientas y flujos de trabajo basadas en estas tecnologías. En ese sentido, Ciampagna S.A puede capitalizar esta tendencia brindando servicios que faciliten la digitalización de procesos y datos de empresas u organizaciones, ajustando las soluciones SIG a las necesidades de diferentes industrias.

- Demanda de servicios en el mercado internacional.
  - La demanda en la digitalización y transformación tecnológica, no es una característica exclusiva del mercado argentino, es una demanda internacional y particularmente de organizaciones y empresas latinoamericanas, que históricamente han sufrido las crisis económicas e inestabilidad de la región, postergando esta demanda. Actualmente en estos mercados emergentes las organizaciones buscan servicios tecnológicos para acelerar su crecimiento y competitividad.  
Ello constituye una oportunidad, en tanto se alinea con el objetivo planteado por la dirección de la empresa, con cuyos servicios es posible satisfacer tales demandas.
- Vínculos sólidos con empresas privadas y organizaciones públicas.
  - A partir de distintos colaboradores, la empresa dispone de una buena reputación y relaciones con personas que toman decisiones en distintas organizaciones. Esto es una oportunidad para generar confianza en otras empresas y organizaciones; brinda posibilidades de acceso a recursos e información; generar oportunidades de colaboración; vínculos que permitan entradas a mercados culturalmente diferentes; y difusión de los servicios de la Ciampagna S.A.
- Única empresa de Sistemas de Información Geográfica en la provincia de Córdoba.
  - Tal como estipula el Director de la empresa *“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.” (G. Ciampagna, 2021, p.46). Se plantea esto como una oportunidad ya que al ser la única empresa en la provincia se tiene una ventaja monopólica en este territorio, lo que permite establecer precios y condiciones de mercado de manera favorable.*

A la vez, la falta de competencia formal en la provincia puede crear barreras de entrada a otras empresas que quieran ingresar a competir, ya que permite tener un mayor control de los precios. También la ausencia de competidores puede permitir el crecimiento en este mercado, como tener la solidez para expandirse a otros territorios. Es una oportunidad también ya que la posición como única empresa en la provincia, la convierte en una atracción para realizar alianzas estratégicas y colaboraciones con otras empresas y organizaciones, permitiendo la diversificación de los rubros y mercados.

## AMENAZAS

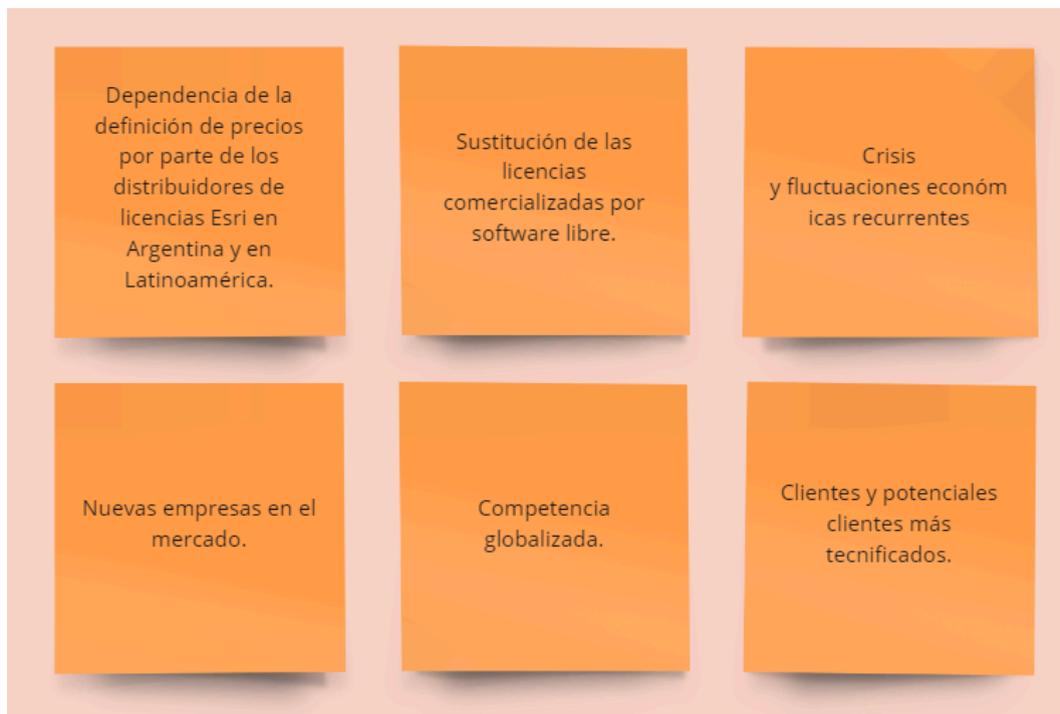


Figura 5. FODA: Amenazas. Fuente: Elaboración propia.

- Dependencia de la definición de precios por parte de los distribuidores de licencias Esri en Argentina y en Latinoamérica.

- La dependencia de un solo proveedor para uno de los principales insumos para la prestación de servicios por parte de la empresa, como son las licencias de la plataforma ArcGIS, es una amenaza porque limita la capacidad de Ciampagna para definir los precios de los servicios; queda expuesta a los riesgos que incluye el cambio de precios solo por decisión comercial de Aeroterra; capacidad de ajustar precios para competir, generando esto la posibilidad tener que reducir márgenes de beneficios; y por último es una debilidad ya que la relación con el proveedor puede cambiar con el tiempo y al ser el único en Argentina es un riesgo para Ciampagna si Aeroterra S.A. decide modificar o finalizar la relación estratégica.

De igual manera, si el vínculo con los distribuidores de los países de latinoamérica, objetivos de la expansión de la empresa, se plantea de la misma manera que en Argentina, supondría el mismo riesgo, por ende también una amenaza.

- Sustitución de las licencias comercializadas por software libre.

- El costo de las licencias de la plataforma ArcGIS como software de Sistema de Información Geográfica, puede llevar a algunas organizaciones públicas y empresas a buscar otras alternativas, que satisfagan sus necesidades aún no teniendo todas las características de velocidades y simpleza en la implementación, actualización constante, entre otras. En línea con ello, actualmente existen software GIS, como QGIS, que en el último tiempo han tenido una gran difusión y uso en diversas industrias. Es así que en Argentina existen empresas que comercializan servicios y productos basados en este software y particularmente en la provincia de Córdoba, existen profesionales independientes que también brindan servicios con este software libre.

Ello puede implicar una amenaza porque afectaría directamente tanto a la comercialización de licencias como a servicios de la empresa (actualmente, en cierta medida dependientes de herramientas que brinda la plataforma ArcGIS).

- Nuevas empresas en el mercado.

- El ingreso de nuevas empresas de SIG en el mercado es una amenaza por vía de intensificación de competencias, significando la posibilidad de disminución de cuota de mercado por pérdida de clientes potenciales. Las nuevas empresas generalmente están vinculadas con software libre y otras tecnologías

innovadoras que pueden llegar a ofrecer tecnológicas disruptivas como pueden llegar a ser la Inteligencia Artificial.

- Competencia globalizada.
  - Sumada a las nuevas empresas, en el mercado TIC existe una competencia globalizada, ya que los servicios pueden prescindir de la presencialidad para su ejecución. En ese sentido, es una amenaza, sobre todo para el objetivo de la expansión en latinoamérica de la empresa, porque genera una dificultad en la diferenciación debido a que la competencia globalizada lleva a la estandarización de servicios tecnológicos, lo que hace que sea más más complejo destacar en el mercado; implica también complejidad en los precios, ya que las empresas compiten para ofrecer los servicios a un costo más bajo; e conlleva desafíos culturales y estar atentos a volatilidad económica de otras regiones.
  
- Crisis y fluctuaciones económicas recurrentes de Argentina.
  - Las crisis y fluctuaciones económicas recurrentes en el país siempre son una amenaza, también para Ciampagna S.A y para su desarrollo comercial debido, en síntesis a que:
    - El país tiene una alta volatilidad en su tipo de cambio, lo que afecta a la empresa por el aumento del costo de las licencias que comercializa y es uno de los insumos para la prestación de los servicios.
    - La inflación sostenida, genera un contexto de incertidumbre para el poder adquisitivo de los clientes y potenciales clientes, a su vez que incorpora mayor complejidad a la definición de precios, presupuestos, etc.
    - Algunos clientes o potenciales clientes retrasan la adquisición de los servicios y productos en los períodos recurrentes de incertidumbre económica del país, lo que puede alargar el ciclo de ventas y dificultar la concreción de nuevos negocios. También suelen negociar precios fuertemente, afectando a los márgenes de la empresa.
    - Implica un riesgo de pérdidas de clientes ya que las crisis recurrentes pueden llevar a la reducción de presupuestos de digitalización o transformación tecnológica por parte de los clientes.
    - Dificultad para cumplir el objetivo de crecimiento en los rubros y mercados locales de la empresa ya que se dificulta la planificación a largo plazo como también es más complejo aumentar las ventas de servicios y productos en un entorno económico incierto.

- Por último, estas crisis y fluctuaciones recurrentes del país son una amenaza porque históricamente están vinculadas a incertidumbres políticas que influyen en políticas gubernamentales que a su vez involucran regulación de actividades, políticas fiscales y crediticias que afectan directamente a las decisiones comerciales de corto, mediano y largo plazo de la empresa.
- Clientes y potenciales clientes más tecnificados.
  - Anteriormente se planteó como una oportunidad el hecho de que la digitalización y la transformación digital se ha convertido en una prioridad creciente para empresas y organizaciones públicas. Esto en algún punto también puede ser entendido como una amenaza en cuanto a las empresas y organizaciones que ya están avanzadas en estos procesos, ya que puede existir mayor exigencia en cuanto a la evaluación de los servicios tecnológicos que ofrece la empresa; por la capacidad de implementar ellos mismos soluciones tecnológicas basadas en SIG, lo que reduce la dependencia de los servicios de la empresa; a la vez es una amenaza ya que los clientes y posibles clientes suelen requerir soluciones tecnológicas personalizadas y adaptadas a sus necesidades específicas, generando esto una mayor complejidad en la prestación de los servicios por parte de Ciampagna S.A; como también, la tecnificación de los clientes puede llevar a que estos mismos comiencen a prestar servicios sobre la plataforma ArcGIS.

## **Recapitulación del FODA**

Luego de haber identificado aspectos vinculados a procesos comerciales que hacen a la caracterización de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades de la empresa vinculadas a los procesos comerciales, se continúa con la propuesta metodológica planteada por Wheelen y Hunger (2007) del análisis FODA, avanzando hacia una síntesis de factores internos y externos (IFAS y EFAS respectivamente) a fin de organizar los factores en “*categorías generalmente aceptadas (...) y analizar con qué eficacia responde la administración (calificación) de una empresa en particular a estos factores específicos en vista de la importancia percibida (valor) de éstos para ella.*” (p.135)

## IFAS

FACTORES INTERNOS		VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Fortalezas	Diversidad de rubro en donde la empresa brinda sus servicios.	0,1	3,5	0,35
	Decisión de crecimiento y expansión.	0,15	4	0,6
	Capacidad de generar sistemas de información a medida.	0,05	4,5	0,225
	Baja rotación de clientes.	0,1	4	0,4
	Empresa sostenible con más de 30 años en el mercado.	0,05	5	0,25
Debilidades	Falta de indicadores para la gestión comercial.	0,1	1	0,1
	Metas comerciales.	0,1	1,5	0,15
	Dependencia de la dirección unipersonal de la empresa para el desarrollo de nuevos negocios y toma de decisiones comerciales.	0,15	1	0,15
	Falta de seguimiento de los servicios entregados.	0,1	2,5	0,25
	No existe un área comercial, ni procesos comerciales establecidos.	0,1	2	0,2
		1		2,675

Figura 6. IFAS. Fuente: Elaboración propia en base a la metodología planteada por Wheelen y Hunger (2007).

\* Se reducen las fortalezas y debilidades en 5 factores por lo que plantean los Wheelen y Hunger (2007) de “enumere las ocho a diez oportunidades y amenazas más importantes que enfrenta la empresa.”(p135).

\*\* Siguiendo la metodología propuesta por los autores de referencia: en la columna 1 se encuentran los factores externos. En la columna 2 se le asignó un valor a cada factor 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante) según la importancia del factor para el éxito futuro de la empresa (el total suma debe sumar 1). En la columna 3 (Calificación), se asignó una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Malo), en cuanto a la respuesta de la empresa sobre ese factor. En la columna 4 (Calificación ponderada), se multiplicó el valor de cada factor de la columna 2 por la calificación registrada en la columna 3 para obtener la calificación ponderada de ese factor.

Es menester reconocer que la calificación ponderada de todos los factores es 2,67, este indicador nos podría servir para comparar con otras empresas del sector.

## EFAS

FACTORES EXTERNOS		VALOR	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Oportunidades	Buen posicionamiento en el mercado frente a los clientes potenciales.	0,15	4,5	0,675
	Difusión de las TIC. los SIG y transformación tecnológica.	0,05	3,5	0,175
	Demanda de servicios en el mercado internacional.	0,1	3	0,3
	Vínculos sólidos con empresas privadas y organizaciones públicas.	0,02	2	0,04
	Única empresa de Sistemas de Información Geográfica en la provincia de Córdoba.	0,03	4	0,12
Amenazas	Dependencia de la definición de precios por parte de los distribuidores de licencias Esri en Argentina y en Latinoamérica.	0,15	4,5	0,675
	Sustitución de las licencias comercializadas por software libre.	0,2	2	0,4
	Nuevas empresas en el mercado.	0,1	3	0,3
	Competencia globalizada.	0,05	2,5	0,125
	Crisis y fluctuaciones económicas recurrentes de Argentina.	0,15	3,5	0,525
		1		3,335

Figura 7. EFAS. Fuente: Elaboración propia en base a la metodología planteada por Wheelen y Hunger (2007).

\* Siguiendo la metodología propuesta por los autores de referencia: en la columna 1 se encuentran los factores externos. En la columna 2 se le asignó un valor a cada factor 1.0 (Más importante) a 0.0 (No importante) según la importancia del factor para el éxito futuro de la empresa (el total suma debe sumar 1). En la columna 3 (Calificación), se asignó una calificación a cada factor, de 5.0 (Sobresaliente) a 1.0 (Malo), en cuanto a la respuesta de la empresa sobre ese factor. En la columna 4 (Calificación ponderada), se multiplicó el valor de cada factor de la columna 2 por la calificación registrada en la columna 3 para obtener la calificación ponderada de ese factor.

En el caso de los factores externos, la calificación ponderada sumada de la totalidad de los factores es mayor (3,33); por lo que además de servir para comparar con otras empresas del sector, en este caso, podría darnos indicios de que la empresa responde mejor a los factores externos que internos de la empresa.

## Gestión de Procesos de Negocios (BPM)

Enmarcado en BPM propuesto por Marlon Dumas y Marcello La Rosa (2013), a continuación se identifican los procesos comerciales, describiendo y analizando su estado actual, incluyendo en esto la percepción de la dirección y otros agentes responsables, según se relevara en las entrevistas de percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa, realizadas para poner en relieve problemas y oportunidades de mejora, a fin de optimizar los procesos comerciales.

### Evaluación de los procesos comerciales existentes.

Tal como se definió metodológicamente se comenzará a mapear el proceso comercial existente y a modo analítico se define un “stock” inicial de posibles clientes, que por la estrategia pasiva comercial de la empresa, se estimó en dos por semana:

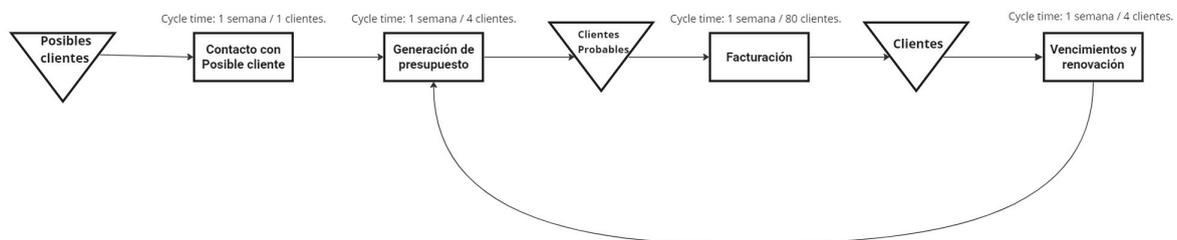


Figura 8: Mapeo del proceso comercial actual. Fuente: Elaboración propia.

\* Los triángulos indican un “stock” teórico en distintos momentos. En ese caso indican momentos que se espera al cliente o posible cliente. Los rectángulos indican etapas del proceso. Las flechas indican el flujo del proceso. Y el cycle time indica un tiempo teórico que se demora en finalizar la etapa.

\*\* Para ver en más detalle dirigirse a Anexo 2

Las etapas del proceso identificadas en el mapeo anterior son:

1. Contacto con posibles clientes. Consiste en: ocasionalmente investigar previamente a la reunión con el posible cliente, coordinación de encuentros y llevar a cabo mínimo una reunión comercial.
2. Generación de presupuesto. Luego de la reunión inicial, identificar en conjunto con el responsable de la unidad de negocio correspondiente, los servicios y productos a presupuestar; definición de precios de acuerdo al cliente o posible cliente, vínculos con el mismo, producto y servicio; estructuración del presupuesto; revisión y envío por correo electrónico para dejar constancia; seguimiento y en caso de ser necesario, a; en caso de ser aprobado, definir y compartir datos para la facturación con el cliente o posible cliente y por otro lado compartir intensamente los detalles de lo contratado con el área de administración para continuar con los procesos de facturación y notificar de la aprobación a la unidad de negocio correspondiente para comenzar con los servicios y entrega de los servicios.
3. Facturación. Proceso realizado por el área de administración, con colaboración de responsables de cuentas y dirección de la empresa para el contacto y/o momento de facturación.
4. Vencimiento y renovación. Responsable de cuenta o la dirección llevan el registro de las fechas de vencimiento de los servicios y productos. En esta instancia la Dirección de la empresa avanza en el proceso de renovación que inicialmente se reúne con el cliente. Definidos que fueran los niveles de servicios se repite la etapa 2 de generación de presupuestos.

### **Principales problemas y oportunidades de mejoras identificados**

Las primeras dos etapas del proceso, al igual que gran parte de la última, son realizadas exclusivamente por la dirección unipersonal de la empresa. Por lo que el Director, avanza con las siguientes tareas: reuniones con posibles clientes, armado del presupuesto y en el último de proceso de vencimiento y renovación vuelve a intervenir, ahí sí con previo aviso del responsable de la cuenta.

En todo el proceso comercial, la única tarea que no es realizada por la Dirección de la empresa y sí por el área de finanzas, es la etapa de Facturación, con capacidades propias del área para llevar a cabo estas tareas.

En ese sentido, un aspecto que pudiere verse observable en el hecho de que el Director de la empresa sea el único responsable de llevar adelante el 75% de las tareas del proceso comercial, es que no es la única ni más importante tarea de dicho rol. Ello se puede ver en el mapeo del proceso en dónde el cuello de botella se encuentra directamente en la etapa 1 (stock teórico inicial definido en dos y la etapa de contacto con posibles clientes es de 1 por semana), con actividades en principio no exclusivas y muchas veces no prioritarias para el rol recién mencionado ya que genera una sobrecarga de trabajo que, tal como se mencionó anteriormente, puede dar lugar a una disminución en la eficiencia en la toma de decisiones (en cuanto al tiempo dedicado a cada cliente o posible cliente).

Se observa también como inconveniente que la definición de precios es tarea exclusiva de la dirección de la empresa, aportando esto a la falta de autonomía de los colaboradores de la empresa, como también imposibilita la ausencia temporal del Director ya que esto podría hasta implicar que haya que detener o ralentizar las actividades comerciales de la empresa.

Una de las oportunidades identificadas es la posibilidad de mejorar etapas del proceso para su estandarización. Ya que por ejemplo en la etapa 1, es necesario normalizar la investigación previa a la reunión y que sea una tarea de la etapa obligatoria. Otra pauta de la necesidad de estandarización podemos encontrarla en la estructuración de presupuesto (precios, productos, formas, etc); al respecto, en el siguiente apartado se realiza un rediseño de los procesos comerciales contemplando la descripción detallada de las tareas de cada etapa.

### Diseño de mejoras de los procesos comerciales

A partir de analizar las características y etapas comerciales existente en el marco del diseño de mejoras del proceso comercial, a continuación se propone el nuevo esquema del proceso comercial:

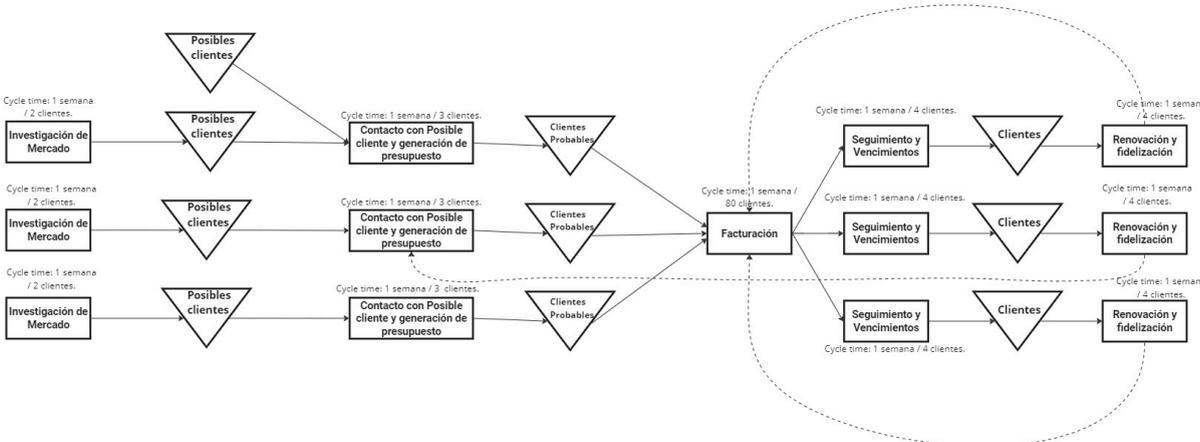


Figura 9: Mapeo del proceso comercial propuesto. Fuente: Elaboración propia.

\* Los triángulos indican un “stock” teórico en distintos momentos. En ese caso indican momentos que se espera al cliente o posible cliente. Los rectángulos indican etapas del proceso. Las flechas indican el flujo del proceso. Y el cycle time indica un tiempo teórico que se demora en finalizar la etapa.

\*\* Para ver en más detalle dirigirse a Anexo 3

Tal como se observa en el mapeo del nuevo proceso, en la Figura 9, se encuentran tres líneas teóricas del mismo, ya que se propone que para cada unidad de negocio se disponga de una persona responsable de todas las etapas de los proceso comerciales de cada área, excepto la tarea de Facturación, que continúa bajo responsabilidad de Administración. La descripción de este rol se describe en el apartado pertinente de roles y vinculaciones.

A partir de esto se mejoraría la tasa de servicio del proceso, que hace referencia a la cantidad de clientes atendidos en el sistema en una unidad de tiempo, pasando del proceso existente de un cliente por semana a nueve (tres por unidad de negocio), ya que esta será la dedicación principal de las personas responsables de los desarrollos de negocios por cada área vertical.

Siguiendo el modelo M/M/S<sup>3</sup>, se identificaron indicadores teóricos, tales como la capacidad del sistema, su utilización y la esperas promedios del proceso comercial existente respecto al propuesto. Se partió de los supuestos<sup>4</sup> del modelo y se utilizó una hoja de cálculo de fórmulas de colas M/M/S para configurar las variables “tasa de arribo” y “tasa de servicio”, según lo planteado en el proceso comercial actual y propuesto, para luego analizar las salidas (ver anexo 4 y 5).

Variable	Proceso comercial	
	Existente	Propuesto
$\lambda$ = arrival rate	2	8
$\mu$ = service rate	1	9
$s$ = number of servers	1	3
$N_q$ = average number queue	infinity	0,0285838
$N_s$ = average number in the system	infinity	0,9174727
$T_q$ = average time spent in the queue (avg. wait in queue)	infinity	0,003573
$T_s$ = average time spent in the system (avg. wait in system)	infinity	0,1146841
$P(0)$ = probability of zero customers in the system	0	0,4081146
$P(\text{delay})$ = probability that an arriving customer has to wait	1	0,0678865
$r$ = Utilization ( fraction of time servers are busy)	1	0,2962963

Figura 10: Resultados de la aplicación del modelo M/M/S. Fuente: Elaboración propia.

<sup>3</sup> El modelo M/M/S es un modelo matemático en el campo de la teoría de colas y la gestión de operaciones. El nombre "M/M/S" se refiere a "Markov/Markov/Servidores", y es utilizado para analizar el rendimiento de sistemas de servicio, donde los clientes llegan de manera aleatoria y son atendidos por un número específico de servidores. (Peréz, 2019).

<sup>4</sup> La distribución de arribos permanece constante en el tiempo. (Poisson); La distribución del tiempo de servicio permanece constante en el tiempo. (Exponencial); El sistema es estable (demanda < capacidad); S servidores idénticos y paralelos; Cola de espera ilimitada; FCFS service order; Performance promedio en el tiempo.

Según se observa en la Figura 10, con el nuevo proceso comercial se mejoraría la eficiencia en cuanto a:

- $Nq$ : número de clientes promedio en espera antes de “ingresar” al proceso comercial (Existente:  $\infty$  / Propuesto 0,0285).
- $Ns$ : número de clientes promedio en el proceso comercial (Existente:  $\infty$  / Propuesto 0,9174).
- $Tq$ : tiempo (semanal) promedio de espera del cliente antes de ingresar en el proceso (Existente:  $\infty$  / Propuesto 0,0035).
- $Ts$ : tiempo (semanal) promedio de espera del cliente dentro del proceso (Existente:  $\infty$  / Propuesto 0,1146).
- $P(0)$  la probabilidad de ningún cliente en el proceso comercial (Existente: 0 / Propuesto 0,4081).
- $P(delay)$  probabilidad que un cliente tenga que esperar (Existente: 1 / Propuesto 0,6788).

El único indicador que podría ser discutido desde el concepto de eficiencia, es  $r$  (el tiempo de ocupación del sistema), siendo 1 en el proceso actual y 0,6788 en el proceso propuesto. Esto se debe a que en el proceso existente, al depender totalmente de una única persona, se encontraba 100% ocupado y en el proceso propuesto un 30% del tiempo de cada uno los tres nuevos desarrolladores de negocio que van a estar destinados a este proceso, no estará ocupado para este proceso.

Se podría plantear que es un tiempo considerable sin ocupación para este proceso, pero esto está enmarcado en un contexto en dónde estas personas realizan otras tareas y en línea con el crecimiento y expansión de la empresa se espera un crecimiento en la facturación y nuevos clientes por el trabajo de estas personas. De todas formas la incorporación de estos roles, tal como se mencionará en próximos apartados, se propone de manera escalonada para garantizar un crecimiento sostenible.

También, a fin de la optimización de los recursos y de sostener el crecimiento y expansión de la empresa se incorpora en el proceso una nueva etapa, la de Investigación del Mercado, que busca generar un stock mayor de posibles clientes.

### **Estructuración de etapas.**

A partir del mapeo del proceso comercial, en línea con los desarrollos precedentes, se propone la estructuración de un área de Desarrollos de Negocios, con recursos propios. A continuación se

establecen los objetivos específicos, tareas, vinculaciones con otras áreas, herramientas de seguimiento e indicadores de control y evaluación de cada una de las etapas bajo responsabilidad de esta nueva área:



### **Investigación de mercado.**

- **Objetivos:**
  - Identificar y sistematizar oportunidades de mercado.
  - Definir segmentación de posibles clientes.
  - Proponer estrategias de marketing para comunicar las propuestas de valor a posibles clientes.
  - Analizar la propuesta de la competencia.
- **Tareas:**
  - Caracterizar clientes actuales para realizar una segmentación dentro de cada unidad de negocio.
  - Sistematizar información de posibles clientes en mercados específicos, a partir de la segmentación determinada en el punto anterior.
  - Explorar la competencia por unidad de negocio y describir su propuesta de valor.
  - Diseñar estrategia de comunicación de la propuesta de valor de cada unidad de negocios.
  - Realizar contactos específicos con los posibles clientes identificados.
- **Vinculación con otras áreas:**
  - Con el área transversal de comunicaciones y marketing con el objetivo de diseñar en conjunto la estrategia de marketing, como para asegurar que el contacto con posibles clientes respete la estrategia comunicacional de la empresa.
- **Herramientas de seguimiento:**
  - Se propone un tablero de control a desarrollar internamente por la empresa en la que se gestione principalmente: información de contacto de posibles clientes, detalles y estados de las comunicaciones con posibles clientes para realizar seguimiento. A modo de ejemplo en el Anexo 6 se muestran capturas de pantalla del modelo que se encuentra actualmente en desarrollo.
- **Indicadores de control y evaluación a desarrollar:**
  - Tasa de mercado captado para identificar la cuota de mercado que tiene la empresa en comparación con el total de los posibles clientes.



### **Contacto con posible cliente.**

- **Objetivos:**
  - Organizar productos y servicios específicos a ofrecer a posibles clientes.
  - Establecer contacto con posibles clientes a fin de convertirlos en clientes efectivos.
  - Presentar la propuesta de valor de la empresa.
  - Identificar necesidades y generar interés del potencial cliente.
- **Tareas:**
  - Definir de productos y servicios específicos para cada posible cliente a contactar.
  - Organizar reuniones con posibles clientes.
  - Establecer contacto con posibles clientes a fin de convertirlos en clientes efectivos.
  - Oportunamente realizar un maquetación del producto o servicio ofrecido a modo de “demo”.
  - Responder a consultas por productos y servicios desde la página web o redes sociales de la empresa.
- **Vinculación con otras áreas:**
  - Con los responsables de las unidades de negocio a fin de que la reunión comercial sea llevada a cabo por el desarrollador de negocio y el responsable o quién él designe para ser eficiente en la exhibición técnica de los productos y/o servicios ofrecidos.
- **Herramientas de seguimiento:**
  - Se propone la utilización del mismo tablero de control mencionado en la etapa anterior pero con una sección específica para hacer seguimiento del control, por lo que además de la información registrada para la etapa anterior se propone incluir: breve detalle del contacto realizado, fecha de contacto y descripción de los próximos pasos. Estas últimas dos variables a registrar sirven para configurar avisos a los desarrolladores de negocio para tener alertas que ayuden al seguimiento del contacto.
- **Indicadores de control y evaluación a desarrollar:**
  - Tasa de conversión de posibles clientes a clientes efectivos que tal como se aclaró anteriormente indica la proporción de clientes efectivos en relación con el total de posibles clientes.



- **Presupuesto.**

- **Objetivos:**
  - Definición de precios.
  - Gestionar cotizaciones.
- **Tareas:**
  - Analizar precios históricos de los servicios y productos de la empresa para identificar criterios establecidos por la dirección al momento de la definición de precios.
  - Realizar, registrar y hacer seguimiento de cotizaciones.
  - Establecer condiciones comerciales de acuerdo a la necesidad y posibilidad del cliente.
- **Vinculación con otras áreas:**
  - Vinculación con responsable del área o designado a la cuenta para confirmar la propuesta técnica y fecha de entrega de los productos y servicios.
- **Herramientas de seguimiento:**
  - Se propone un tablero de control a desarrollar internamente por la empresa en la que se gestionen las siguientes variables de cotización: descripción de los servicios o propuestas, montos presupuestados, datos del cliente o posible cliente (información comercial y de contacto), responsable del presupuesto del lado de Ciampagna, fecha para configurar avisos automáticos por correo al responsable y Estado para distinguir si el presupuesto está en la calle, aprobado o no aprobado. A modo de ejemplo en el Anexo 7 se muestran capturas de pantalla del modelo que se encuentra actualmente en desarrollo, tanto para el tablero de control como la herramienta de carga y edición de datos.
- **Indicadores de control y evaluación a desarrollar:**
  - Tasa de presupuestos aceptados<sup>5</sup> para evaluar la eficacia de lo presupuestado y precios por cada unidad de negocio. Con este indicador se podrá evaluar la capacidad de la empresa para convertir propuestas comerciales a acuerdos reales con los clientes.

---

<sup>5</sup> Número de presupuestos aceptados por los clientes durante un periodo específico, sobre el número total de presupuestos enviados durante el mismo periodo de tiempo, multiplicado por 100.

- Días de respuestas del presupuesto<sup>6</sup>. Nos indica la duración promedio en días que lleva recibir una respuesta (de aceptación o rechazo) a los presupuestos enviados. Para poder evaluar y mejorar aspectos que sirvan a la satisfacción del cliente y las operaciones comerciales por cada unidad de negocio.



## Facturación

- Objetivos:
  - Gestionar la facturación de acuerdo a lo cotizado.
- Tareas:
  - Registrar facturas a realizar de acuerdo a lo presupuestado.
  - Coordinar con el área de administración para que la emisión de la factura se haga de manera oportuna.
  - Colaborar con el seguimiento de facturas en conjunto con el área de administración.
- Vinculación con otras áreas:
  - Con el área de administración a fin de coordinar la gestión de las facturas.
- Herramientas de seguimiento:
  - Se propone utilizar el mismo tablero de control descrito como herramienta de seguimiento de la etapa anterior pero incluyendo las siguientes variables una vez que el presupuesto pase al Estado “Aprobado”: facturas a realizar por presupuesto (única o pagos diferidos), fechas de factura (con las que se configurarán los avisos automáticos por correo a los responsables de esta etapa), montos a facturar y una vez facturado, se registrarán los montos facturados para asentar tipos de cambio y retenciones.
- Indicadores de control y evaluación a desarrollar:
  - Días de Pago desde la Emisión de Factura.<sup>7</sup> Calculado de dos formas: en días por cliente; y como promedio del tiempo que transcurre desde la emisión de la factura hasta el pago por parte de los clientes por cada unidad de negocio. Esto permitirá evaluar los pagos de cada cliente para ajustar, si es necesario,

<sup>6</sup> Es la suma de días que transcurren desde el envío de un presupuesto hasta la recepción de una respuesta, ya sea aceptación o rechazo, para todos los presupuestos enviados por unidad de negocio en un período específico, sobre la cantidad total de respuestas que la empresa recibió para los presupuestos enviados en el mismo periodo de tiempo.

<sup>7</sup> Por cada cliente se calculará la fecha de pago restando la fecha de emisión de la factura, esto devolverá los días de pago por cada factura. Luego por cada unidad de negocio se estimará el promedio de días de pago, sumando todos los días de pago para todas las facturas de los clientes de cada unidad de negocio sobre el número total de facturas de esa unidad de negocios.

los términos de pago. A la vez servirán para identificar oportunidades para optimizar procesos internos relacionados con la facturación, la gestión de pagos y por ende la gestión del flujo de efectivo y la planificación financiera.



### **Seguimiento y vencimientos.**

- Objetivos:
  - Administrar vencimientos de contratos y servicios.
  - Identificar oportunidades de expansión de la relación comercial.
- Tareas:
  - Registrar vencimientos de productos y servicios.
  - Establecer procesos de alertas de vencimientos.
  - Seguimiento con áreas verticales de vencimientos.
  - Establecer contactos para renovación.
- Vinculación con otras áreas:
  - Con responsables de las unidades de negocio o con responsables de cuenta para realizar el correcto seguimiento del estado de entrega de los productos y servicios. Para la definición de oportunidades de nuevos productos o servicios para cada cliente existente.
- Herramientas de seguimiento:
  - Se propone utilizar el mismo tablero de control descrito como herramienta de seguimiento de las dos etapas anteriores anteriores pero incluyendo las siguientes variables: fecha de vencimiento de productos y/o servicios, y estado según corresponda. A partir de la fecha de vencimiento se configurarán alertas previas para colaborar con las tareas de los desarrolladores de negocios.
- Indicadores de control y evaluación a desarrollar:
  - Tasa de cumplimiento con fechas de entrega<sup>8</sup>. Este indicador proporcionará la proporción de entregas realizadas a tiempo en relación con el total de lo comercializado para poder analizar qué tan efectiva es la empresa y cada unidad de negocios en cumplir con los plazos de entrega planificados para identificar oportunidades de mejora.

---

<sup>8</sup> Se estimará a partir del número de productos o servicios entregados en la fecha acordada con el cliente, sobre el total de productos o servicios que la unidad de negocios tenía programado.



## **Renovación y fidelización.**

- Objetivos:
  - Garantizar la satisfacción del cliente.
  - Asegurar la renovación de contratos existentes.
- Tareas:
  - Ejecutar evaluaciones de satisfacciones a clientes.
  - Identificar elementos de mejora y comunicar a los responsables de las unidades de negocio.
  - Definir políticas de fidelización (marketing).
  - Contacto con clientes por renovación.
- Vinculación con otras áreas:
  - Contacto con áreas verticales por la renovación de licencias y servicios.
- Herramientas de seguimiento:
  - Para la gestión de las renovaciones se propone la utilización del mismo tablero de control de las tres etapas anteriores.
  - Para la gestión de las evaluaciones de satisfacción se realizará un tablero de control para la sistematización de resultados como así también para la comparar resultados entre unidades de negocios y entre distintos cortes temporales.
- Indicadores de control y evaluación a desarrollar:
  - Tasa de renovación<sup>9</sup>. Indicará la proporción de contratos que fueron renovados en relación con el total de contratos que existía la oportunidad de ser renovados, expresada como un porcentaje. Esto serviría para identificar la lealtad y satisfacción de los clientes.
  - Resultados de encuestas de satisfacción. En las encuestas de satisfacción se deberá necesariamente indagar sobre la percepción del cliente sobre: tiempo y calidad de respuesta; precio de los servicios y productos; si en un futuro volverían a contratar dichos servicios o productos; como así también oportunidades de mejora. En el Anexo 8 se incorpora el modelo de encuestas de satisfacción que se está desarrollando en el proceso actual de estructuración de una la nueva área de Desarrollo de Negocios de la empresa indicado en el apartado Límites o Alcances del trabajo.

---

<sup>9</sup> Se calculará con la cantidad de clientes que han renovado en un periodo específico por unidad de negocios sobre el total de contratos que llegaron a su término y pudieron ser renovados en el mismo período.

## **Roles y organización del área.**

En cuanto a los roles dentro del área, se propone continuar con la cultura organizacional de la empresa, por lo que no se pretende conformar un organigrama vertical, sino más bien, una estructura horizontal donde exista un contacto directo entre las diferentes personas que ocupen estos roles, al igual que con las áreas que se tenga vinculación en cada etapa, ya mencionadas en párrafos anteriores. A continuación se proponen los roles y funciones esenciales dentro de la nueva área trabajados en conjunto con la responsable del área de comunicaciones, María Emilia Nigro:

- Gerente de Desarrollo de Negocios.
  - Descripción:
    - Es un líder estratégico del área encargada del crecimiento y adquisición de nuevos clientes y socios potenciales en la empresa a nivel nacional e internacional. Lidera el equipo y los procesos comerciales de todas las cuentas garantizando el buen funcionamiento de todas las operaciones junto a la dirección, administración, marketing y áreas verticales de la empresa.
- Líder de Desarrollo de Negocios.
  - Descripción:
    - Es la persona responsable del crecimiento y adquisición de nuevos clientes en la empresa, impulsando proyectos comerciales, identificando oportunidades, gestionando relaciones actuales y negociando nuevos acuerdos. Lleva adelante la gestión comercial de Ciampagna centrada en el desarrollo del negocio. Lidera el equipo y los procesos comerciales de las cuentas garantizando el buen funcionamiento de todas las operaciones junto a la dirección, administración, marketing y áreas verticales de la empresa.
- Ejecutivo de Desarrollo de Negocios.
  - Descripción:
    - Es la persona responsable de acompañar al Business Developer en el crecimiento de la empresa, identificando oportunidades, gestionando relaciones, impulsando proyectos comerciales y negociando nuevos acuerdos. Lleva adelante las tareas que hacen a la gestión comercial, liderando un grupo de cuentas clave en su área de especialización. Garantiza el buen funcionamiento de las operaciones junto a la dirección, administración, marketing y áreas verticales.
- Especialista de Desarrollo de Negocios.
  - Descripción:

- Es la persona responsable de acompañar al Business Developer en el crecimiento de la empresa, impulsando proyectos comerciales, identificando oportunidades, gestionando relaciones actuales y negociando nuevos acuerdos. Lleva adelante las tareas que hacen a la gestión comercial, liderando un grupo de cuentas en su área de especialización. Garantiza el buen funcionamiento de las operaciones junto a la dirección, administración, marketing y áreas verticales.
- Analista de Desarrollo en Negocios.
  - Descripción:
    - Es la persona responsable de acompañar al Business Developer en el crecimiento de la empresa, impulsando proyectos comerciales, identificando oportunidades, gestionando relaciones actuales y negociando nuevos acuerdos. Lleva adelante las tareas que hacen a la gestión comercial de las cuentas de Ciampagna centrada en el desarrollo del negocio, haciéndose responsable de un grupo específico de cuentas para ir ganando experiencia. Necesita acompañamiento en cuanto a seguimiento, soporte de tareas y control.

Idealmente se propone que una persona asuma los roles de Gerente de Desarrollo de Negocios, otra de Líder de Desarrollo de Negocios; y que haya un responsable directo de cada unidad de negocios.

Tanto el rol de Analista como Especialista de Desarrollo de Negocios están diferenciados principalmente por la experiencia. No se propone tener ambos en cada unidad de negocios simultáneamente, sino más bien que la persona que asuma ese rol comience como Analista y luego avance en el plan de carrera a Especialista.

La incorporación de estos roles a la empresa, se propone de manera escalonada para garantizar un crecimiento sostenible.

Cabe destacar que además de las tareas estipuladas en cada una de las etapas del proceso comercial, se plantea que estos roles realicen otras tareas de las unidades de negocio al fin de comprender los servicios y productos que se ofrecen como por ejemplo el desarrollo de nuevos productos o diseñar nuevos servicios a proponer.

En línea con ello, se propone inicialmente comenzar con la incorporación del Líder de Desarrollo de Negocios para la creación del área; y un Analista de Desarrollo en Negocios exclusiva

en la unidad de negocios Agricultura Digital, debido al mayor caudal de clientes y facturación de esta unidad de negocios respecto a la otras.

En relación a esto, hasta consolidar el área y avanzar en la incorporación de nuevas personas, el Líder de Desarrollo de Negocios deberá asumir las tareas del proceso comercial de las unidades de negocio Inteligencia Territorial y Soluciones de la Tierra, como responsabilidades agregadas a las propias de coordinación en su materia.

De acuerdo al crecimiento y expansión de la empresa se espera un incremento en la facturación y nuevos clientes por el trabajo de estas personas, lo que eventualmente permitiría la incorporación gradual de los otros roles.

A modo de ejemplo, en conjunto con la actual responsable del área de Comunicaciones, se esquematiza el organigrama de la nueva área propuesta y su estructuración dentro de la empresa:

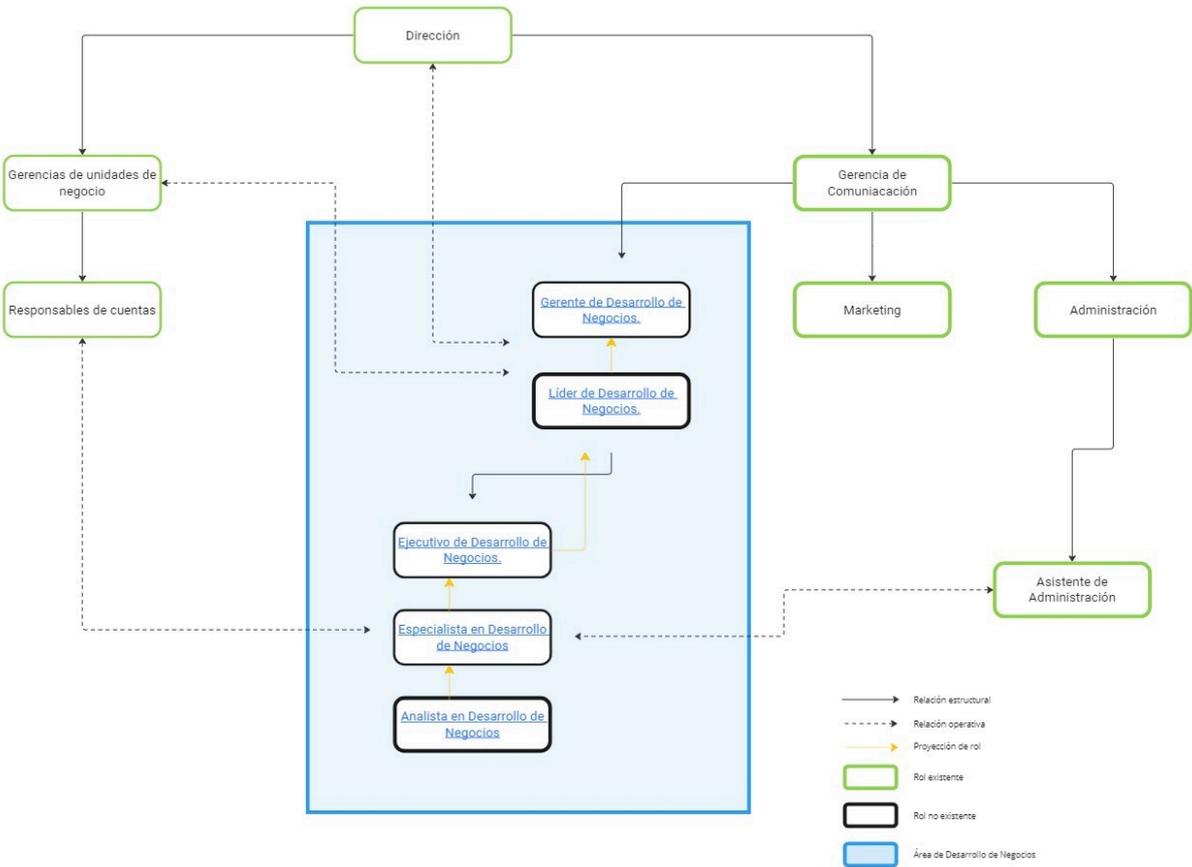


Figura 11: Organigrama del área propuesta. Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 11, el área se encuentra dentro del área de Comunicación; lo que facilita la instrumentación de la política de la empresa, en orden a la necesidad y conveniencia de que las formas y los mensajes se asemejen tanto en el ámbito interno como externo a la empresa, trátase de: clientes, posibles clientes, proveedores, público general, u otros. En ese sentido, al estar dentro del área de comunicación el área que involucra marketing, administración y recursos humanos, ello facilita que las formas y el mensaje que represente las políticas culturales de la empresa, sean también gestionadas suplementariamente desde las actividades del área de desarrollo de negocios. Además, tal como se mencionó en las vinculaciones de varias de las etapas del proceso comercial, los desarrolladores de negocios tendrán relaciones con las áreas de comunicación, marketing y administración; en lo que la interrelación directa Comunicación-Desarrollo de Negocios posibilitará que sus cometidos ganen en eficiencia.

## **Contribuciones finales**

Inicialmente se analizaron las características comerciales actuales de la empresa, llevando adelante un FODA en relación a las actividades comerciales y el mapeo de sus procesos en la actualidad, a fin tanto de conocer la situación actual de los mismos, como de identificar y evaluar problemas y oportunidades de mejoras en los mismos.

Entre los resultados se ha podido conocer que en cierta medida los procesos comerciales dependen de la Dirección de la empresa. Se identificó también que un aspecto a mejorar sería la búsqueda de nuevos clientes (cuestión que en el proceso comercial existente no se encontraba explicitada). Asimismo se avizora que una clara definición y estructuración de procesos dentro de un área comercial específica podría beneficiar los procesos comerciales de la empresa.

Por otra parte, el trabajo permitió conocer que, a nivel de gerencias y de dirección, el promedio de satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa es de 6 puntos, en una escala de 1 al 10 (donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho).

Al respecto, el trabajo ha permitido plantear que uno de los principales inconvenientes del proceso comercial actual podría ser una marcada dependencia de la dirección para llevar adelante el 75% de las tareas del proceso comercial, con el consecuente riesgo, en un futuro crecimiento, de una disminución en la eficiencia en la toma de decisiones (en cuanto al tiempo dedicado a cada cliente o posible cliente). De modo similar emerge que la definición de precios es tarea exclusiva de la dirección de la empresa, lo que entre otros aspectos dificulta la toma de ciertas decisiones al respecto ante la ausencia temporal del director (en determinadas situaciones podría esto demorar o detener las actividades comerciales de la empresa).

También ha sido posible identificar como una oportunidad emergente la posibilidad de mejorar etapas del proceso para su estandarización. En línea con ello, el trabajo continuó con la realización del mapeo de un nuevo diseño de los procesos comerciales dónde se detalló la estructuración de las etapas con sus respectivos objetivos, tareas, vínculos con otras áreas de la empresa, herramientas de seguimiento e indicadores de control y evaluación a desarrollar.

Al mismo tiempo, para la correcta ejecución de estos procesos, se trabajó en la estructuración de un área específica de Desarrollo de Negocios. A partir de esto, se diseñó un esquema posible, descripción de recursos y vinculaciones del área comercial dentro de la estrategia comercial de la empresa para la ejecución de los procesos anteriormente formulados. Esta estructuración se definió en el marco de la cultura organizacional, respetando por un lado la estructura horizontal que facilite contactos interpersonales directos entre las diferentes personas que ocuparían estos roles y, por otra, su incorporación se propone de manera escalonada, buscando siempre garantizar un crecimiento sostenible.

Retomando parte del marco referencial de este trabajo, Wheelen & Hunger (2007) en *Administración Estratégica*, plantean que “una oportunidad por sí misma no tiene un valor real a menos que una empresa tenga la capacidad (por ejemplo, recursos) para aprovecharla”. (p. 139). En ese sentido, a partir del presente trabajo se puede decir que, en el contexto complejo y cambiante en los últimos años, la empresa tiene una oportunidad de continuar creciendo en el mercado nacional e internacional, a favor del rediseño de sus procesos comerciales; y cumple con el requisito planteado por los autores de disponer de la capacidad de aprovecharla, ya que dispone de una estructura en desarrollo, decisión de la Dirección al respecto y, no menos importante, personas que trabajan en diversos roles con bases en la estrategia general de la empresa.

En orden a lo planteado en los párrafos anteriores, es necesario mencionar que se logró dar cumplimiento al objetivo general del presente trabajo en dónde se propuso diseñar los procesos comerciales de Ciampagna S.A para hacer más eficiente la expansión e internacionalización de la empresa actualmente en crecimiento, a través de la optimización de procesos.

En efecto, del análisis de los resultados obtenidos puede derivarse que han sido obtenidos los objetivos que se propusieron al plantearse este trabajo final. El diseño de los procesos comerciales propuestos puede converger como una propuesta superadora para la empresa, a fin de aportar al incremento de clientes efectivos, sostener el crecimiento en el mercado nacional e internacional, así como también aumentar la rentabilidad de la empresa.-

## Referencias

- L. Whellen, Thomas & Hunger, J. David (2007) Administración estratégica y política de negocios. Décima edición PEARSON EDUCACIÓN, México.
- Dumas, M., & La Rosa, M. (2018). Fundamentals of Business Process Management. Springer.
- G. Ciampagna (2021) “Administración Estratégica de Ciampagna S.A” MBA-UNC, Córdoba.
- N. A. Acosta (2015). “Modelización de Procesos de Negocios en una Empresa de Telecomunicaciones utilizando BPM”. MBA-UNC, Córdoba.
- G. Turletto (2015). “Rediseño de un proceso de cobranzas aplicado a una compañía de seguros”. MBA, Córdoba.
- F. Conrado Mondino (2022) “Diseño de un Cuadro de Mando Integral en Mojón Uno SA”. MBA, Córdoba.
- J. David Perez (2019) “Modelos: Teoría de colas” En: [https://www.academia.edu/41101235/MODELOS\\_TEORIA\\_DE\\_COLAS](https://www.academia.edu/41101235/MODELOS_TEORIA_DE_COLAS)
- Reingeniería de procesos comerciales (BPR): definición, pasos y ejemplos. Visitado el 11/08/2023, en: <https://appmaster.io/es/blog/reingenieria-de-procesos-de-negocio>
- Atención al cliente. Salesforce. Visitado el 11/08/2023, en: <https://www.salesforce.com/mx/atencion-al-cliente/>
- The Easy Guide to Process Improvement Techniques | Lean and Six Sigma Compared. Visitado el 20/07/2023, en: <https://creately.com/blog/diagrams/process-improvement-methodologies/>
- Claves y características de la reingeniería de procesos o BPR. (2022) Visitado el 5/07/2023, en: <https://www.ambit-bst.com/blog/claves-y-caracter%C3%ADsticas-de-la-reingenier%C3%ADa-de-procesos-o-bpr>
- Sistemas de Información para Administración de Operaciones. (2003). Visitado el 14/09/2023, en: [https://users.exa.unicen.edu.ar/catedras/modemp/08\\_ArquitecturaARIS.pdf](https://users.exa.unicen.edu.ar/catedras/modemp/08_ArquitecturaARIS.pdf)
- Análisis de clientes: 6 métodos efectivos para empresas. (2023). Visitado el 7/11/2023, en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/analisis-de-clientes/>
- L. Miguel Cerragería (2014). Reingeniería de procesos (BPR) y gestión por procesos. Visitado el 3/7/2023, en: <https://actualidadempresa.com/reingenieria-de-procesos-bpr-y-gestion-por-procesos/>

## Anexos

### Anexo 1

#### Percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.

##### Nombre: 1

##### Percepción General de los Procesos Comerciales:

1. En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa? En general diría que un 8, a lo largo de mi tiempo en la empresa fui, por momentos más y menos, parte del proceso comercial lo que me permite conocer en profundidad lo que implica. Si bien es necesario mantener una filosofía de trabajo de mejora continua, sobre todo en este tipo de procesos, a lo largo de los años ha funcionado. Con sus matices, sus errores, sus aciertos, sus demoras o apuros nos llevaron al lugar donde la empresa está hoy. ¿Queda mucho para mejorar? Claro que sí, fundamentalmente porque el desafío es hacer crecer el área comercial junto con sus procesos y ahí todo un recorrido para seguir construyendo aprendiendo de las experiencias y potenciándonos a más.
2. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales de la empresa considera que son particularmente efectivos? (Puede marcar más de una opción)
  - Búsqueda de nuevos clientes.
  - Comunicación y marketing.
  - Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
  - Demostraciones y contactos con posibles clientes.
  - Presupuesto
  - Facturación.
  - Gestión de clientes existentes durante el servicio.
  - Renovación y fidelización de clientes.
  - Otro (por favor especificar):
3. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar? (Puede marcar más de una opción)
  - Búsqueda de nuevos clientes.
  - Comunicación y marketing.

- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

*Innovación en los Procesos Comerciales:*

4. ¿La empresa ha adoptado tecnologías o herramientas digitales para mejorar sus procesos comerciales? (Por ejemplo, CRM, automatización de marketing de avisos internos, etc.) (Sí, No) **Sí, desde que soy parte de la empresa (2015) he visto la implementación de diferentes herramientas digitales y adopción de tecnología para el proceso comercial. Desde una plataforma concreta de CRM, hasta plantillas personalizadas al 100% en la gestión de clientes y potenciales clientes, automatizaciones de avisos a clientes, tableros de control personalizados, entre otros.**

4.1. Si respondió "Sí" en la pregunta 4, ¿cómo ha impactado la adopción de tecnologías en la eficiencia de los procesos comerciales? **Personalmente considero que el impacto fue sumamente positivo, nos permitió probar diferentes alternativas, conocer qué nos resulta más o menos funcional, cuáles son más efectivas o no. Algunas de aquellas acciones han perdurado en el tiempo, otras se han transformado y otras quedaron descartadas. Todo ese recorrido es clave para buscar la mejora continua. A partir de eso podemos dimensionar cómo es nuestro proceso comercial, dónde están nuestras falencias, dónde nuestro valor agregado, planificar, organizar y controlar.**

4.2. Si respondió "No" en la pregunta 4, ¿considera que deberían adoptarse?

*Colaboración y Comunicación:*

5. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los equipos de ventas y marketing en la empresa en una escala del 1 al 10? (1 siendo muy deficiente y 10 siendo excelente) **Mirando hacia atrás era un equipo muy reducido, con contacto diario y colaboración continua. Posicionándose en la realidad actual, el equipo está creciendo cada vez más y el desafío es tener 10 en cuanto a calificación de este aspecto. Sin embargo creo que hoy estamos en un 7, 8. Estamos en un momento importante en donde la colaboración e interdisciplinariedad de equipos es lo que nos va a ayudar a llegar más lejos.**

6. ¿Se llevan a cabo reuniones regulares para revisar y mejorar los procesos comerciales en la empresa? (Sí, No) Sí tuvimos instancias semanales de reunión formal, luego se fue dilatando en el calendario y quizás se reducen a instancias informales. Considero que es una herramienta valiosa para llegar al 10 de arriba, importante a retomar; nuevamente con el foco en equipo en crecimiento, en autoevaluación de procesos y análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas comerciales.

Dirección unipersonal de la Empresa:

7. ¿Considera que la toma de decisiones relacionadas con los nuevos negocios y los procesos comerciales depende de una única persona, como el director? (Sí, No) Sí, es un punto completamente identificado para buscar cambiar y mejorar. Hay acciones concretas que se están tomando al respecto para que no suceda de esa forma. Es lo que nos llevó hasta donde estamos pero ahora es momento de ir por más.
- 7.1. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿Cómo percibe la eficacia de esta estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales y nuevos negocios? Mucho tiene que ver con mi última frase, "Es lo que nos llevó hasta donde estamos pero ahora es momento de ir por más." No significa que haya sido lo correcto o que así lo considere, simplemente lo que ocurrió, ahora para lograr aspirar a nuevos y más desafíos es preciso cambiar esa metodología de trabajo organizacional. Pensar en otro tipo de estructura que se ajuste a nuestras necesidades actuales: abrirnos a nuevos mercados, formar un equipo de trabajo especializado por industrias pero unificado en la implementación de las tecnologías que implementamos, internacionalizarnos más, tener políticas concretas de fidelización de clientes, estandarización de una política de precios acorde a nuestros productos y soluciones, entre otros.
8. ¿Considera que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa? ¿Por qué? Desde ya que sí, de esa forma sería más rápida la división de responsabilidades; la identificación de "cuellos de botella", de falencias y aciertos; la necesidad de sumar personas al equipo (no sólo en el área comercial, sino también desde los equipos que llevan adelante la gestión de las cuentas); entre otras. Personalmente creo que toda definición y estructura no debe ser absoluta, debe tener la suficiente capacidad de adaptación ante escenarios para no convertirse en algo "conceptualmente lindo" pero "que nadie aplica".
9. ¿La empresa ha considerado la implementación de un área comercial específica con procesos definidos y estructurados? (Sí, No). Sí, es una decisión que se ha tomado en el último tiempo y se está

trabajando en ello.

- 9.1. Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué obstáculos o desafíos ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos? Principalmente, escapar de la estructura unipersonal en lo que refiere a los procesos comerciales de la empresa. Sin duda es el mayor desafío al que nos enfrentamos y queda mucho por seguir hacia adelante para conseguir los objetivos arriba mencionados. Otro asociado, es definir una política de precios que se ajuste a nuestros productos y servicios, al haber sido una estructura unipersonal era "simple" gestionar valores monetarios personalizados; en una situación comercial aumentando hacia lo "masivo" se torna muy complejo justificar decisiones para definir estándares de presupuestación (uso las comillas porque no se busca necesariamente lo masivo sino ir por más en una estandarización de productos sí, pero no absoluta, con cierto grado de personalización).

Comentarios Adicionales:

10. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre los procesos comerciales de la empresa que le gustaría compartir? Confío en el poder de los procesos, en la necesidad de las estructuras para entender dónde estamos ubicados en el mapa (las personas, los recursos, los objetivos, la misión y visión, las necesidades y requerimientos, etc). También creo que es importante ponerlo a prueba a diario, no descansar en el hecho de "así es el proceso comercial", mejorarlo, criticarlo y potenciarlo para llegar a cumplir lo que esperamos.

**Percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.**

**Nombre: 2**

Percepción General de los Procesos Comerciales:

1. En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa?

6 Satisfecho

2. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales de la empresa considera que son particularmente efectivos? (Puede marcar más de una opción)

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Comunicación y marketing.
- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

3. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar? (Puede marcar más de una opción)

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Comunicación y marketing.
- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

#### Segmentación e inteligencia comercial

##### Innovación en los Procesos Comerciales:

4. ¿La empresa ha adoptado tecnologías o herramientas digitales para mejorar sus procesos comerciales? (Por ejemplo, CRM, automatización de marketing de avisos internos, etc.) (Sí, No)

No

4.1. Si respondió "Sí" en la pregunta 4, ¿cómo ha impactado la adopción de tecnologías en la eficiencia de los procesos comerciales?

4.2. Si respondió "No" en la pregunta 4, ¿considera que deberían adoptarse?4

Sí

##### Colaboración y Comunicación:

5. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los equipos de ventas y marketing en la empresa en una escala del 1 al 10? (1 siendo muy deficiente y 10 siendo excelente)

8

6. ¿Se llevan a cabo reuniones regulares para revisar y mejorar los procesos comerciales en la empresa?  
(Sí, No)

Si, podrían ser más y mejores.

Dirección unipersonal de la Empresa:

7. ¿Considera que la toma de decisiones relacionadas con los nuevos negocios y los procesos comerciales depende de una única persona, como el director? (Sí, No) Sí
- 7.1. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿Cómo percibe la eficacia de esta estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales y nuevos negocios?
8. ¿Considera que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa? ¿Por qué?
9. ¿La empresa ha considerado la implementación de un área comercial específica con procesos definidos y estructurados? (Sí, No).
- 9.1. Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué obstáculos o desafíos ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos?

Comentarios Adicionales:

10. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre los procesos comerciales de la empresa que le gustaría compartir?

**Percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.**

**Nombre: 3**

Percepción General de los Procesos Comerciales:

1. En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa?  
5. ¿Por qué? Porque no es algo en que tenga mucha participación. No tengo quejas ni reconocimientos, quizás por desconocimiento o porque todo marcha bien.
2. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales de la empresa considera que son particularmente efectivos?  
(Puede marcar más de una opción)
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Comunicación y marketing.

- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

3. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar? (Puede marcar más de una opción)

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Comunicación y marketing.
- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

*Innovación en los Procesos Comerciales:*

4. ¿La empresa ha adoptado tecnologías o herramientas digitales para mejorar sus procesos comerciales? (Por ejemplo, CRM, automatización de marketing de avisos internos, etc.)

No

- 4.1. Si respondió "Sí" en la pregunta 4, ¿cómo ha impactado la adopción de tecnologías en la eficiencia de los procesos comerciales?
- 4.2. Si respondió "No" en la pregunta 4, ¿considera que deberían adoptarse? No, que yo conozca. Esa sería la respuesta correcta. Quizás se esté implementando algo que por ahora desconozca. Sí conozco y he participado en intentos de generar flujos de trabajo que simulen un CRM (en tanto agenda y registro de productos, servicios y vencimientos) desde la Plataforma de ArcGIS. Intentos que existen pero que desconozco estado de actualización.

*Colaboración y Comunicación:*

5. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los equipos de ventas y marketing en la empresa en una escala del 1 al 10? (1 siendo muy deficiente y 10 siendo excelente) Diría que 8. ¿Por qué? Porque seguro

se puede mejorar. La colaboración existe en tanto son parte de la misma área y las subáreas son creadas recientemente. Esto estimo que hace que se comparta mucho entre ambas. Y la predisposición del equipo dentro de la empresa es siempre a colaborar. Sin embargo, quizás por la falta de maduración de las áreas pueda mejorarse.

6. ¿Se llevan a cabo reuniones regulares para revisar y mejorar los procesos comerciales en la empresa? (Sí, No) No, al menos en las que yo esté invitada y participe. Existieron hace algunos meses reuniones de estrategias con mandos medios de las que participaba pero no se avanzaba en asuntos comerciales. Y existieron reuniones semanales vinculadas a oportunidades de negocio en que estaba invitada pero no participaba. Hoy por hoy entiendo no existen más. Sí existe un grupo de WhatsApp en que se intercambia definición de requerimientos, propuestas y estados de situación. Y por último, en lo que respecta al área de location, junto a ventas tenemos una reunión cada 3 semanas para repasar el estado de las oportunidades y definir pasos a seguir.

*Dirección unipersonal de la Empresa:*

7. ¿Considera que la toma de decisiones relacionadas con los nuevos negocios y los procesos comerciales depende de una única persona, como el director? (Sí, No)
- 7.1. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿Cómo percibe la eficacia de esta estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales y nuevos negocios? Tradicionalmente, las decisiones comerciales estuvieron concentradas en el Director de la empresa. Es algo que continúa pero que empieza a ser cada vez más dialogado. Con la creación del área de desarrollo de negocios se intenta abrir el juego a más personas en la toma de decisiones. En lo personal entiendo se está avanzando en la determinación de alternativas posibles desde el área y luego sí son validadas o corregidas por el Director. Entiendo ninguna propuesta sale sin el visto bueno del Director.
- En cuanto a eficacia, creo que llegó a su límite. Empezaron a notarse ciertos retrasos (no que yo los haya notado sino que desde la Dirección se reconocían) que hicieron que sea necesario buscar nuevas alternativas.
8. ¿Considera que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa? Sí. ¿Por qué? En lo personal, considero que la definición y estandarización de procesos colabora en la resolución de situaciones que tienden a repetirse. En esos casos tener procesos estandarizados haría que los tiempos sean menores, que la seguridad a la hora de tomar decisiones sea mayor y que no tenga que pensarse los pasos a seguir para cada una de las situaciones.

Además podría colaborar en transparencia y coherencia de trato, decisiones y propuestas a clientes de diferentes áreas, territorios y dimensiones.

9. ¿La empresa ha considerado la implementación de un área comercial específica con procesos definidos y estructurados? (Sí, No).

9.1. Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué obstáculos o desafíos ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos? No lo tengo en claro. Se me ocurre comentar que: una dificultad que siempre se conversó es que para ofrecer nuestros servicios, productos y plataforma es preciso conocer del negocio y eso demandaba que quien liderara el área tuviese una trayectoria que justifique tal conocimiento. Y la articulación con áreas de negocio.

Comentarios Adicionales:

10. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre los procesos comerciales de la empresa que le gustaría compartir? Como comentarios extra podría mencionar:

- que no existió hasta el momento en la empresa, desde mi conocimiento, una política fuerte de salir a buscar nuevos clientes.
- la dificultad que a veces encontramos en comunicar qué hacemos.
- la dificultad de dimensionar correctamente los proyectos a encarar y por tanto a cotizar; en tanto tareas, plazos y dedicación del equipo.

**Percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.**

**Nombre: 4**

Percepción General de los Procesos Comerciales:

1. En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa?

8

2. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales de la empresa considera que son particularmente efectivos? (Puede marcar más de una opción)

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Comunicación y marketing.

- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

3. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar? (Puede marcar más de una opción)

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Comunicación y marketing.
- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

*Innovación en los Procesos Comerciales:*

4. ¿La empresa ha adoptado tecnologías o herramientas digitales para mejorar sus procesos comerciales? (Por ejemplo, CRM, automatización de marketing de avisos internos, etc.) (Sí)

4.1. Si respondió "Sí" en la pregunta 4, ¿cómo ha impactado la adopción de tecnologías en la eficiencia de los procesos comerciales?

De manera positiva, acortando tiempos entre solicitudes y ejecuciones.  
Satisfaciendo necesidades de los clientes e internos.

4.2. Si respondió "No" en la pregunta 4, ¿considera que deberían adoptarse?

*Colaboración y Comunicación:*

5. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los equipos de ventas y marketing en la empresa en una escala del 1 al 10? (7)

6. ¿Se llevan a cabo reuniones regulares para revisar y mejorar los procesos comerciales en la empresa? (Sí)

*Dirección unipersonal de la Empresa:*

7. ¿Considera que la toma de decisiones relacionadas con los nuevos negocios y los procesos comerciales

depende de una única persona, como el director? (No)

- 7.1. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿Cómo percibe la eficacia de esta estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales y nuevos negocios?
8. ¿Considera que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa? ¿Por qué? *Si, considero que una clara definición de objetivos y su estructuración, son elementos básicos para definir estratégicamente hacia dónde direccionar el crecimiento de la empresa*
9. ¿La empresa ha considerado la implementación de un área comercial específica con procesos definidos y estructurados? (Sí)
  - 9.1. Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué obstáculos o desafíos ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos? *Creo que son más desafíos, donde se está cambiando las maneras de hacer las cosas, formas de llevar adelante los procesos comerciales que ayudan a ser más eficiente la llegada al cliente actual, nuevo y/o prospecto.*

Comentarios Adicionales:

10. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre los procesos comerciales de la empresa que le gustaría compartir?

**Percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.**

**Nombre: 5**

Percepción General de los Procesos Comerciales:

1. En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa? *5, considero que podría mejorar, hay muchas cotizaciones que se pierden o no se les da seguimiento, hay tareas que se realizan de forma gratuita porque no se hacen cotizaciones o quizás como forma de afianzar la relación con los clientes. También considero que deberíamos ser más agresivos a la hora de salir a buscar clientes.*
2. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales de la empresa considera que son particularmente efectivos? (Puede marcar más de una opción)

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Comunicación y marketing.
- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

3. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar? (Puede marcar más de una opción)

- Búsqueda de nuevos clientes.
- Comunicación y marketing.
- Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
- Demostraciones y contactos con posibles clientes.
- Presupuesto
- Facturación.
- Gestión de clientes existentes durante el servicio.
- Renovación y fidelización de clientes.
- Otro (por favor especificar):

*Innovación en los Procesos Comerciales:*

4. ¿La empresa ha adoptado tecnologías o herramientas digitales para mejorar sus procesos comerciales? (Por ejemplo, CRM, automatización de marketing de avisos internos, etc.) (Sí, No) **Tengo entendido que si.**

4.1. Si respondió "Sí" en la pregunta 4, ¿cómo ha impactado la adopción de tecnologías en la eficiencia de los procesos comerciales? Según se utilizan herramientas de ArcGIS y Google para la gestión de los procesos comerciales, desde que Tomás Moyano tomó responsabilidades en el área, se nota mayor organización en las tareas y mejor fluidez en los procesos comerciales, dando respuesta rápida a los áreas internas de la empresa y a los clientes. Considero que esta mejora se debe a la implementación de estas tecnologías y a la estructuración del área de comercialización.

4.2. Si respondió "No" en la pregunta 4, ¿considera que deberían adoptarse?

Colaboración y Comunicación:

5. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los equipos de ventas y marketing en la empresa en una escala del 1 al 10? (1 siendo muy deficiente y 10 siendo excelente) **8 Tienen una comunicación constante y fluida, sin embargo, considero que al marketing en la empresa falta desarrollarlo, mostrando más nuestros trabajos e intentando hacerlos más entendibles para el público general.**
6. ¿Se llevan a cabo reuniones regulares para revisar y mejorar los procesos comerciales en la empresa? (Sí, No) **Creo que no.**

Dirección unipersonal de la Empresa:

7. ¿Considera que la toma de decisiones relacionadas con los nuevos negocios y los procesos comerciales depende de una única persona, como el director? (Sí, No) **Actualmente no, pero hace un tiempo si era unipersonal.**
  - 7.1. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿Cómo percibe la eficacia de esta estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales y nuevos negocios?
8. ¿Considera que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa? ¿Por qué? **Actualmente se está trabajando en esa definición y estructuración, lo que está mejorando los resultados en los procesos comerciales. Continuar trabajando en estas definiciones será beneficioso para darle más fluidez a la comunicación entre la empresa y los clientes actuales y/o potenciales, también para que los responsables de cada área de Ciampagna tenga mayor conocimiento sobre el estado de contratación y renovación de los clientes.**
9. ¿La empresa ha considerado la implementación de un área comercial específica con procesos definidos y estructurados? (Sí, No). **Si**
  - 9.1. Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué obstáculos o desafíos ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos? **No lo sé.**

Comentarios Adicionales:

10. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre los procesos comerciales de la empresa que le gustaría compartir?

## Percepción frente a los procesos comerciales actuales de la empresa.

### Nombre: 6

#### Percepción General de los Procesos Comerciales:

1. En una escala del 1 al 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 es muy satisfecho, ¿cómo calificaría su satisfacción general con los procesos comerciales de la empresa? **7**
2. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales de la empresa considera que son particularmente efectivos? (Puede marcar más de una opción)
  - Búsqueda de nuevos clientes.
  - Comunicación y marketing.
  - Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
  - Demostraciones y contactos con posibles clientes.
  - Presupuesto
  - Facturación.
  - Gestión de clientes existentes durante el servicio.
  - Renovación y fidelización de clientes.
  - Otro (por favor especificar):
3. ¿Qué aspectos de los procesos comerciales considera que necesitan mejorar o cambiar? (Puede marcar más de una opción)
  - Búsqueda de nuevos clientes.
  - Comunicación y marketing.
  - Gestión de clientes que se acercan a la empresa.
  - Demostraciones y contactos con posibles clientes.
  - Presupuesto
  - Facturación.
  - Gestión de clientes existentes durante el servicio.
  - Renovación y fidelización de clientes.
  - Otro (por favor especificar):

#### Innovación en los Procesos Comerciales:

4. ¿La empresa ha adoptado tecnologías o herramientas digitales para mejorar sus procesos comerciales? (Por ejemplo, CRM, automatización de marketing de avisos internos, etc.) (Sí, No) **Si**
  - 4.1. Si respondió "Sí" en la pregunta 4, ¿cómo ha impactado la adopción de tecnologías en la eficiencia de los procesos comerciales? **Neutra, no ha mejorado ni empeorado**

4.2. Si respondió "No" en la pregunta 4, ¿considera que deberían adoptarse?

Colaboración y Comunicación:

5. ¿Cómo calificaría la colaboración entre los equipos de ventas y marketing en la empresa en una escala del 1 al 10? (1 siendo muy deficiente y 10 siendo excelente) 8
6. ¿Se llevan a cabo reuniones regulares para revisar y mejorar los procesos comerciales en la empresa? (Sí, No) No se, estimo que si

Dirección unipersonal de la Empresa:

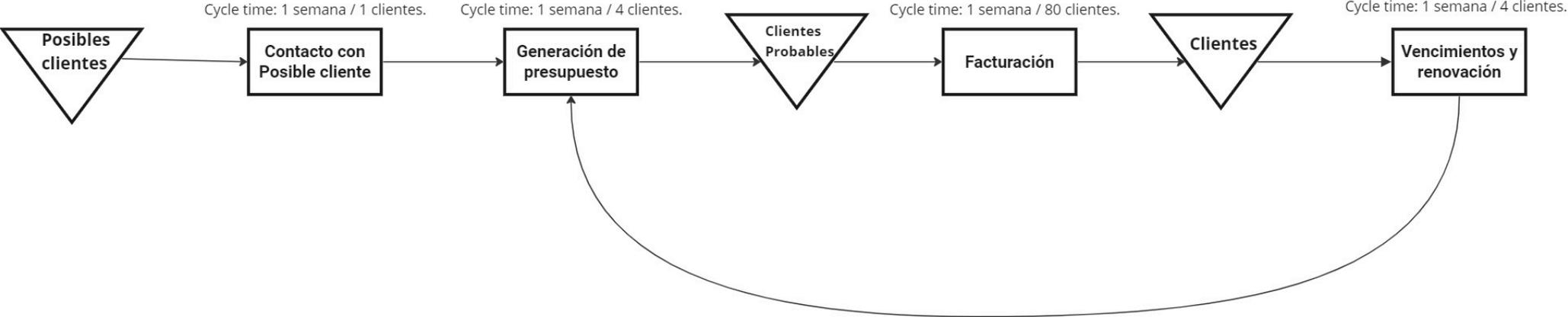
7. ¿Considera que la toma de decisiones relacionadas con los nuevos negocios y los procesos comerciales depende de una única persona, como el director? (Sí, No) Si
  - 7.1. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿Cómo percibe la eficacia de esta estructura de dirección unipersonal en la toma de decisiones relacionadas con los procesos comerciales y nuevos negocios? En este tamaño de empresa todavía es sostenible, si se busca un crecimiento de la organización este aspecto no puede seguir siendo unipersonal.
8. ¿Considera que una definición clara y estructuración de procesos en un área comercial específica sería beneficiosa para mejorar los procesos comerciales de la empresa? ¿Por qué? No se, por el tipo de servicios y productos que comercializamos no se que impacto tendría esto. Quizás sería útil para la venta de productos, pero tengo dudas en servicios
9. ¿La empresa ha considerado la implementación de un área comercial específica con procesos definidos y estructurados? (Sí, No). No.
  - 9.1. Si la respuesta anterior fue "Sí", ¿qué obstáculos o desafíos ha enfrentado la empresa en la implementación de un área comercial con procesos definidos?

Comentarios Adicionales:

10. ¿Tiene algún comentario o sugerencia adicional sobre los procesos comerciales de la empresa que le gustaría compartir? Creo que la implementación o mejora de los procesos comerciales debe venir acompañado de un cambio de idiosincrasia.

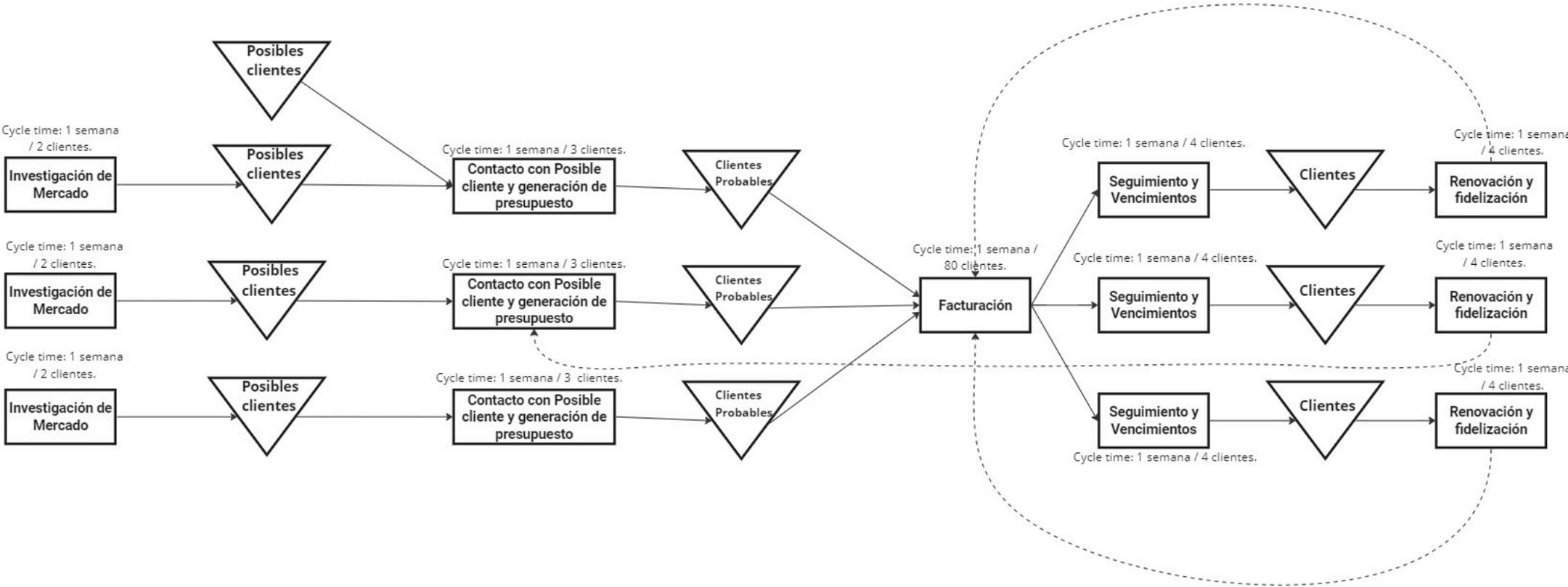
**Anexo 2:**

**Proceso comercial actual.**



**Anexo 3:**

**Proceso comercial propuesto.**



Anexo 4.

**Imagen del modelo M/M/S configurado para el proceso comercial existente:**

**Inputs:**

$\lambda$	2
$\mu$	1

**Definitions of terms:**

- $\lambda$  = arrival rate
- $\mu$  = service rate
- s = number of servers
- Nq = average number queue
- Ns = average number in the system
- Tq = average time spent in the queue (avg. wait in queue)
- Ts = average time spent in the system (avg. wait in system)
- P(0) = probability of zero customers in the system
- P(delay) = probability that an arriving customer has to wait
- $\rho$  = Utilization ( fraction of time servers are busy)

**Outputs:**

s	Nq	Ns	Tq	Ts	P(0)	P(Delay)	$\rho$
0							
1	infinity	infinity	infinity	infinity	0,000000	1,000000	1,000000
2	infinity	infinity	infinity	infinity	0,000000	1,000000	1,000000
3	0,888889	2,888889	0,444444	1,444444	0,111111	0,444444	0,666667
4	0,173913	2,173913	0,086957	1,086957	0,130435	0,173913	0,500000
5	0,039801	2,039801	0,019900	1,019900	0,134328	0,059701	0,400000
6	0,009009	2,009009	0,004505	1,004505	0,135135	0,018018	0,333333
7	0,001924	2,001924	0,000962	1,000962	0,135298	0,004811	0,285714
8	0,000382	2,000382	0,000191	1,000191	0,135329	0,001146	0,250000
9	0,000070	2,000070	0,000035	1,000035	0,135334	0,000246	0,222222

Anexo 5.

**Imagen del modelo M/M/S configurado para el proceso comercial propuesto:**

**Inputs:**

$\lambda$	8
$\mu$	9

**Definitions of terms:**

- $\lambda$  = arrival rate
- $\mu$  = service rate
- s = number of servers
- Nq = average number queue
- Ns = average number in the system
- Tq = average time spent in the queue (avg. wait in queue)
- Ts = average time spent in the system (avg. wait in system)
- P(0) = probability of zero customers in the system
- P(delay) = probability that an arriving customer has to wait
- $\rho$  = Utilization ( fraction of time servers are busy)

**Outputs:**

s	Nq	Ns	Tq	Ts	P(0)	P(Delay)	$\rho$
0							
1	7,111111	8,000000	0,888889	1,000000	0,111111	0,888889	0,888889
2	0,218803	1,107692	0,027350	0,138462	0,384615	0,273504	0,444444
3	0,028584	0,917473	0,003573	0,114684	0,408115	0,067887	0,296296
4	0,003925	0,892814	0,000491	0,111602	0,410770	0,013738	0,222222
5	0,000500	0,889389	0,000062	0,111174	0,411076	0,002312	0,177778
6	0,000058	0,888946	0,000007	0,111118	0,411109	0,000331	0,148148
7	0,000006	0,888895	0,000001	0,111112	0,411112	0,000041	0,126984
8	0,000001	0,888889	0,000000	0,111111	0,411112	0,000004	0,111111
9	0,000000	0,888889	0,000000	0,111111	0,411112	0,000000	0,098765

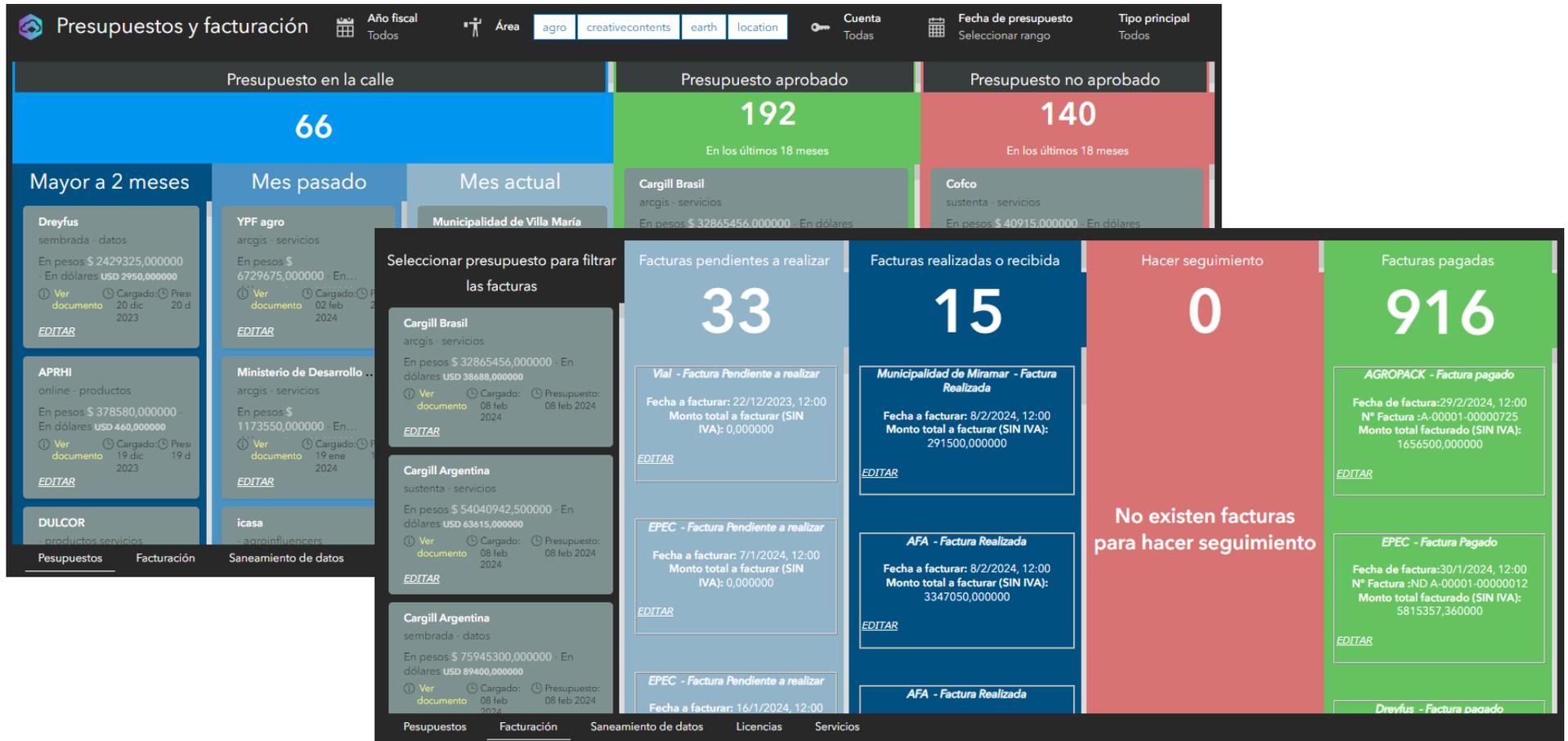
Anexo 6.

Capturas de herramientas de seguimiento contacto con posibles cliente.



Anexo 7.

**Capturas de herramientas de seguimiento propuestas y facturación.**



## Anexo 8.

### Modelo de encuestas de satisfacción en proceso.

**Organización:**

**Breve descripción de la organización:**

**Responsable de la organización:**

**Personal de la organización:**

**Responsable de la cuenta de Ciampagna:**

**Personal Ciampagna:**

**Presentación:**

Buen día. Me presento soy \_\_\_ parte del equipo de Ciampagna y como ya te comenté Responsable, te robamos unos minutos para hacerte unas preguntas en relación a nuestro trabajo y poder así mejorar a futuro la relación y los servicios que brindamos.

**Preguntas:**

- **Como para comenzar ¿Podrían sintetizar en una palabra cuál es la razón principal que los hace contratar nuestros servicios y continuar trabajando con Ciampagna?**

Alguna palabra o frase que se te ocurra que representa de alguna forma su experiencia frente a la relación que tiene con Ciampagna

- **Para ahondar en relación a recursos humanos, nos gustaría saber si ¿La atención y capacidad del personal les transmite seguridad y confianza? ¿Cómo se sienten con el tiempo y calidad de respuesta que tiene el equipo?**

Tanto en lo que es Soporte diario como en la Coordinación de proyectos.

- **Los distintos trabajos que se fueron realizando en conjunto con Ciampagna ¿Cubren sus expectativas? ¿Los ayuda efectivamente a cumplir con los objetivos propuestos de la empresa?**

- **Nos interesa saber que piensan en cuanto al precio ¿Es el adecuado? Podríamos dividir de alguna forma en dos partes importantes el pricing Servicios y Licencias**

*(muy barato - barato - adecuado - caro - muy caro)*

- **Pensando un poco en el futuro ¿Seguirán confiando en nosotros para proveerles servicios?**

○ Como para ir concluyendo y en pos de seguir creciendo y brindando día a día una mejor atención:

- Nos gustaría saber si tienen alguna sugerencia en cuanto a ¿Qué aspectos consideran que se podrían mejorar para aumentar la calidad de nuestro servicio?

De nuestra parte concluimos con la encuesta, pero dejamos abierto el espacio para que puedas agregar los comentarios que deseen.

○ Agradecimiento.

- \_\_muchas gracias por tu tiempo. Para nosotros es muy valioso poder registrar estas variables para poder mejorar nuestro servicio día a día. Vamos a estar trabajando sobre esto con el equipo.

*Nuevamente muchas gracias y que tengas unas tardes!*